

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
RENATA NOGUEIRA MACHADO DUARTE

Somos todos empregados de uma prisão sem grades
Efeitos do trabalho na saúde dos empregados de uma instituição de pesquisa

Renata Nogueira Machado Duarte

Rio de Janeiro
2019

RENATA NOGUEIRA MACHADO DUARTE

**Somos todos empregados de uma prisão sem grades
Efeitos do trabalho na saúde dos empregados de uma instituição de pesquisa**

1 Volume

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia para o Desenvolvimento Social, Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Tecnologia para o Desenvolvimento Social.

Orientadores: Flávio Chedid Henriques

Fernando José Gastal de Castro

**Rio de Janeiro
2019**

Renata Nogueira Machado Duarte

Somos todos trabalhadores de uma prisão sem grades: Efeitos do trabalho na saúde dos empregados de uma instituição de pesquisa


Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação Tecnologia para o Desenvolvimento Social, PPGTDS, do Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social, NIDES, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção de título de Mestre em Tecnologia para o Desenvolvimento Social.

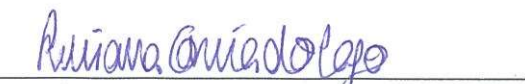
Aprovada em 5 de abril de 2019


Flávio Chedid Henriques, Doutor, UFRJ


Fernando José Gastal de Castro, Doutor, UFRJ


Ana Magnólia Bezerra Mendes, Doutora, UNB


João Batista de Oliveira Ferreira, Doutor, UFRJ


Luciana Correa do Lago, Doutora, UFRJ

Rio de Janeiro
Abril, 2019

CIP - Catalogação na Publicação

D812s Duarte, Renata Nogueira Machado
Somos todos empregados de uma prisão sem grades:
Efeitos do trabalho na saúde dos empregados de uma
instituição de pesquisa / Renata Nogueira Machado
Duarte. -- Rio de Janeiro, 2019.
100 f.

Orientador: Flávio Chedid Henriques.
Coorientador: Fernando José Gastal de Castro.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do
Rio de Janeiro, Núcleo Interdisciplinar para o
Desenvolvimento Social, Programa de Pós-Graduação em
Tecnologia para o Desenvolvimento Social, 2019.

1. Prazer. 2. Sofrimento. 3. Trabalho. I.
Henriques, Flávio Chedid, orient. II. Castro,
Fernando José Gastal de, coorient. III. Título.

DEDICATÓRIA

Dedico essa obra, primeiramente, aos meus três lindos e amados filhos que com muita paciência e compreensão conseguiram entender o meu momento em que estive debruçada nos livros e notebook a fim de construir esse trabalho. À Gabi, meu anjinho que lá do céu, me indicava o caminho, me empurrava para frente, me protegia e me dava a força extra nos momentos que eu me exauria. Aos meus companheiros de trabalho que se dispuseram a estar comigo e falar das suas dores e anseios laborais e que contribuíram sobremaneira para a construção desse projeto. Aos meus pais, que me incentivaram ao longo dessa jornada, ao me dizerem sempre, “a gente sabia que você conseguiria”, antes mesmo que eu tomasse isso como verdade para mim. À minha irmã Rosane, sobrinha Jéssica e amigas Lu e Mi que tanto colaboraram com a leitura e releitura dos textos e que com palavras de incentivo me encorajavam e diziam “vamos lá, você consegue!”

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me concedido a oportunidade de possibilitar às pessoas, ainda que em um universo pequeno, a fala, a minha escuta, o meu acolhimento e a minha compreensão.

Ao meu orientador Flávio Chedid que acreditou em mim e aceitou o desafio de trabalhar com um tema ainda novo e afeto à psicologia. Com palavras encorajadoras e sempre disposto a me ajudar sentiu comigo as angústias do campo pesquisado. Como incentivador, me proporcionou um mestrado transformador.

Ao meu orientador Fernando Gastal que gentilmente me concedeu o privilégio de tê-lo como mentor nessa trajetória e com competência e lucidez me guiou pelos meandros da Psicodinâmica do Trabalho.

Aos membros da Banca de qualificação e de defesa Luciana Lago e João Batista que contribuíram para que o documento se tornasse consistente e coerente.

À Ana Magnólia, grande expoente da Psicodinâmica, que cordialmente se propôs a ouvir meu trabalho e estar presente como membro da Banca de defesa.

Aos meus professores do Núcleo Integrado de Desenvolvimento social - NIDES, que tanto me ensinaram, me incentivaram e me apoiaram na realização desse trabalho.

À minha grande família, que soube esperar pacientemente por mim e suportar minha ausência junto a eles para estar produzindo ideias.

À Glayce Rejane Felipe da Silva Lavanchicha, nome imenso e lindo que decorei por completo desde a primeira vez que ouvi, pessoa que me subsidiou de ânimo, amizade, conhecimento, livros e psicodinâmica.

À Bel, amiga linda que não me deixou desistir, nas noites cansadas depois de uma jornada intensa de trabalho, ela esteve lá, me encorajando e instigando a ser mais do que eu acreditava ser. A sempre dizer, “hoje falta menos que ontem amiguinha, você vai chegar lá e vencer”.

Aos meus fiéis amigos Mau e Liv, que incentivaram para que ingressasse, que vibraram do começo ao fim com meus avanços, que me acompanharam desde o início dessa história com brilho nos olhos pelos meus avanços.

Aos meus amigos do grupo de sobreviventes, *THE SURVIVORS*, nome esse de um coletivo que representa muito desse projeto, por ordem alfabética, para não gerar ciúmes, Anderson Monteiro, Luciana Leitão, Maurício Vivas, Mirian Alves, Olívia Bahia e Priscila Ianda. Queridos, tão próximos e coincidentemente também colegas de trabalho que aturaram, nesses dois longos anos, minhas oscilações de humor, meus esquecimentos e meu cansaço ininterrupto.

Ao amado Fabrício, especial, paciente, crente em minhas convicções e teorias. Respeitou meus tempos, minhas pausas e meus momentos de desespero a cada troço dessa tarefa, sem nunca deixar de estar ao meu lado.

Aos colegas de mestrado, presentes na incerta e valente proposta de desenvolvimento de um projeto de mestrado consistente e autêntico.

A Bia, aluna de mestrado do ano anterior, que me abraçou desde o início da concepção desse trabalho junto ao NIDES ainda em 2016, por conta de sua apresentação no Seminário Anual do Núcleo e disse, venha que estamos juntas.

A todos meus amigos que me apoiaram e me estimularam a perseguir esse sonho que agora se concretiza.

POEMA EM LINHA RETA

Nunca conheci quem tivesse levado porrada.
Todos os meus conhecidos têm sido campeões em tudo.

E eu, tantas vezes reles, tantas vezes porco, tantas vezes vil,
Eu tantas vezes irresponsavelmente parasita,
Indesculpavelmente sujo,
Eu, que tantas vezes não tenho tido paciência para tomar banho,
Eu, que tantas vezes tenho sido ridículo, absurdo,
Que tenho enrolado os pés publicamente nos tapetes das
etiquetas,
Que tenho sido grotesco, mesquinho, submisso e arrogante,
Que tenho sofrido enxovalhos e calado,
Que quando não tenho calado, tenho sido mais ridículo ainda;
Eu, que tenho sido cômico às criadas de hotel,
Eu, que tenho sentido o piscar de olhos dos moços de fretes,
Eu, que tenho feito vergonhas financeiras, pedido emprestado sem pagar,
Eu, que, quando a hora do soco surgiu, me tenho agachado
Para fora da possibilidade do soco;
Eu, que tenho sofrido a angústia das pequenas coisas ridículas,
Eu verifico que não tenho par nisto tudo neste mundo.

Toda a gente que eu conheço e que fala comigo
Nunca teve um ato ridículo, nunca sofreu enxovalho,
Nunca foi senão príncipe - todos eles príncipes - na vida...

Quem me dera ouvir de alguém a voz humana
Que confessasse não um pecado, mas uma infâmia;
Que contasse, não uma violência, mas uma covardia!
Não, são todos o Ideal, se os oiço e me falam.
Quem há neste largo mundo que me confesse que uma vez foi vil?
Ó príncipes, meus irmãos,

Arre, estou farto de semideuses!

Onde é que há gente no mundo?

Então sou só eu que é vil e errôneo nesta terra?

Poderão as mulheres não os terem amado,
Podem ter sido traídos - mas ridículos nunca!
E eu, que tenho sido ridículo sem ter sido traído,
Como posso eu falar com os meus superiores sem titubear?
Eu, que venho sido vil, literalmente vil,
Vil no sentido mesquinho e infame da vileza.

Fernando Pessoa (1914 e 1935)

RESUMO

DUARTE, Renata Nogueira Machado. Somos todos empregados de uma prisão sem grades: Efeitos do trabalho na saúde dos empregados de uma instituição de pesquisa. Rio de Janeiro, 2019. Dissertação (Mestrado em Tecnologia para o Desenvolvimento Social- Núcleo Interdisciplinar para o Desenvolvimento Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019

Este estudo teve como objetivo pesquisar a relação entre o trabalho e o sofrimento psíquico na saúde dos empregados de uma instituição de pesquisa, justificado pela necessidade de identificar possíveis aspectos psíquicos que os trabalhadores mobilizam frente aos constrangimentos e adversidades que a organização do trabalho lhes impõe e que podem resultar em adoecimento e sofrimento. Esta pesquisa foi um estudo de caso descritivo e exploratório, desenvolvido à luz da Psicodinâmica do Trabalho, com um grupo de 10 (dez) trabalhadores. Este grupo foi escolhido considerando que, segundo registros do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional da Organização, apresentaram algum tipo de sofrimento psíquico (ansiedade, insônia, depressão, nível significativo de estresse, dentre outros) que os afetam em termos de qualidade de vida. Para tanto, foram realizadas entrevistas individuais com cada um dos trabalhadores identificados. As entrevistas foram gravadas, transcritas e categorizadas em núcleos de sentido. Os entrevistados trouxeram à tona aspectos da organização do trabalho que percebem como adoecedores (injustiça de procedimentos, pouco espaço de fala, ausência de um coletivo de trabalhadores, dentre outros). Tais situações trouxeram aos entrevistados um sofrimento psíquico e, muitas vezes danos psicológicos de difícil controle. Como resultado, foi possível a análise da organização do trabalho como um todo, as estratégias defensivas e de mobilização, e a caracterização do adoecimento a partir dos sentimentos e vivências de sofrimento manifestadas. A relevância deste trabalho está contida na importância da identificação de possíveis causas e problemas decorrentes do contexto laboral, fortalecendo o arcabouço desse conhecimento a fim de delinear ações preventivas e corretivas que beneficiem organização e empregados, assim como para contribuir para o desenvolvimento de novos estudos sobre o tema.

Palavras-chave: psicodinâmica do trabalho, trabalho, sofrimento, saúde

ABSTRACT

DUARTE, Renata Nogueira Machado. We are all employees of a prison without bars: Effects of Work on the Health of Employees of a Research State. Rio de Janeiro, 2019. Dissertation (Master's degree in Technology for Social Development- Interdisciplinary Nucleus for Social Development, Federal University of Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019)

This study aimed to study the relationship between work and psychological suffering in the health of employees of a research organization, justifying the need to identify possible psychic aspects that workers mobilize in the face of the constraints and adversities that the work organization and can lead to illness and suffering. This research was a descriptive and exploratory case study, developed in the light of Work Psychodynamics, with a group of 10 (ten) workers. This group was chosen considering that, according to records of the Organization's Occupational Health Medical Control Program, they presented some type of psychological distress (anxiety, insomnia, depression, significant level of stress, among others) that affect them in terms of quality of life . For this, individual interviews were conducted with each of the identified employees. The interviews were recorded, transcribed and categorized into sense nuclei. The interviewees brought to the surface aspects of the organization of work that they perceive as being sick (unfairness of procedures, lack of speaking space, absence of a collective of workers, among others). Such situations brought to the interviewees a psychological suffering and, often, psychological damages of difficult control. As a result, it was possible to analyze the organization of work as a whole, the defensive and mobilization strategies, and the characterization of illness from the feelings and experiences of suffering manifested. The relevance of this work is contained in the importance of identifying possible causes and problems arising from the labor context, strengthening the framework of this knowledge in order to delineate preventive and corrective actions that benefit organization and employees, as well as contribute to the development of new studies on the theme.

Keywords: psychodynamic of work, work, suffering, health

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO GERAL	11
Introdução	11
Objetivos	13
Objetivo geral	13
Objetivos específicos	13
Delimitação da Pesquisa	14
Relevância do Trabalho	14
Metodologia	15
Coleta de Dados	16
Pesquisa de Campo	17
Descrição e Análise dos Dados coletados por meio de entrevistas	18
Instrumentos de Coleta de Dados	19
Organização Geral do Trabalho	20
CAPÍTULO 1: A PSICODINÂMICA DO TRABALHO: DINÂMICAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NAS SITUAÇÕES DE TRABALHO	22
1.1 O Trabalho	23
1.2 Organização do Trabalho	25
1.2.1 Gestão e gerencialismo	26
1.3 O Sofrimento	29
1.4 As Estratégias Defensivas	31
1.5 Mobilização Subjetiva – Uma Via para o Prazer	33
1.6 Coletivo de Trabalho	37
1.7 Reconhecimento no Trabalho	38
CAPÍTULO 2: A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO – UMA ANÁLISE DA INSTITUIÇÃO DE PESQUISA	43
2.1 Equipe de Trabalho	44
2.1.1 A Divisão por cargos e as Relações estabelecidas	44
2.2 O Perfil dos Trabalhadores e as Relações Interpessoais	49
2.3 Organograma e Funcionamento da Empresa	50
2.3.1 Estruturas Organizativas e Dinâmica de Funcionamento da Empresa	50

2.3.2	A Organização Física do Trabalho	55
2.4	Os Sistemas De Integração De Informações	59
2.5	As Práticas de Reconhecimento e Recompensa	60
2.6	O Programa de Capacitação de Empregados	66
2.7	Os Programas de Relacionamento da Empresa com os seus Empregado	67
2.8	Uso do Espaço Físico da Empresa	68
2.9	Desafios e Perspectivas da Empresa	69
	 CAPÍTULO 3: O DESVELAR DO SOFRIMENTO	 73
3.1	Categorias de Análise	72
3.2	Análise das Entrevistas com os Empregados	72
	 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 85
	 REFERÊNCIAS	 89
	 APÊNDICES	 94
1	- Termo de Consentimento da Participação da Pessoa como Entrevistada	94
2	- Termo de Autorização para Gravação das Entrevistas da Participação da Pessoa como Entrevistada	95
3	- Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE)	96
4	- Entrevista Semiestruturada - (Roteiro)	99

INTRODUÇÃO GERAL

Introdução

Estudar a relação entre o trabalho e o sofrimento psíquico na saúde dos empregados de uma instituição de pesquisa decorre da necessidade de entender a inter-relação entre saúde e trabalho ali existente. Percebe-se, nesse contexto, a utilidade de se analisar a subjetividade do trabalhador inserido nessa organização, em decorrência de algumas preocupações no seu próprio cotidiano organizacional assim como o porquê de alguns trabalhadores sofrerem e muitas vezes adoecerem.

Para tanto, pretende-se pesquisar o efeito do trabalho na saúde dos trabalhadores da referida empresa a partir da abordagem da Psicodinâmica do Trabalho (PdT). De acordo com Merlo e Mendes (2009), a pesquisa em psicodinâmica do trabalho pode desvelar aspectos invisíveis do trabalho, relatando particularidades da organização do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento, as estratégias defensivas e de enfrentamento do sofrimento, identificando, dessa forma, possíveis riscos e danos à saúde mental dos trabalhadores. E ainda, para além dessa perspectiva, a possibilidade de construção de um ambiente mais saudável.

A motivação para o desenvolvimento desta pesquisa surgiu da experiência profissional da pesquisadora com as questões de bem-estar, clima organizacional e saúde do trabalhador em uma organização de pesquisa, assim como os inúmeros questionamentos sobre os fatores geradores de saúde e adoecimento no trabalho. Por que alguns trabalhadores aparentemente ficam mais doentes que outros? Como os trabalhadores estão lidando com o sofrimento? Quais os mecanismos utilizados para lidar com esse sofrimento? O que há no contexto do trabalho que ocasiona desgaste e sofrimento ao trabalhador?

Nesse sentido, a pesquisadora, uma vez que realiza o acompanhamento da saúde ocupacional dos empregados da empresa, traz algumas suposições, a saber:

- O trabalho contribui para o adoecimento das pessoas no ambiente pesquisado;
- As contradições da organização ocasionam sofrimento nos trabalhadores;
- O ambiente interno com relações interpessoais difíceis dificulta a cooperação entre os trabalhadores.

Importante salientar que essa motivação da pesquisadora advém também da visível precarização do trabalho no mundo contemporâneo. Diante de um cenário de mudanças

aceleradas de conceitos, paradigmas, comportamentos e valores, observa-se um trabalhador que necessita cada vez mais lidar com essas novas formas de exploração do trabalho, quer seja pela intensificação, pela flexibilização, dentre outras formas e que se vê afetado em suas relações pessoais, sociais e profissionais. Essa nova realidade do universo laboral vem se mostrando colaboradora para o adoecimento do trabalhador.

Dejours (2011), principal expoente da Psicodinâmica do Trabalho, dedica-se a analisar as questões relativas à organização do trabalho e os impactos desta na saúde do trabalhador. Esse autor propõe uma abordagem renovadora, onde o trabalho passa a não ser analisado apenas em relação à ergonomia (pressões físicas, químicas, biológicas, psicossensoriais e de cognição do posto de trabalho). Nesse sentido, ele defende a necessidade de se considerar também o trabalho do ponto de vista da dimensão organizacional (divisão de tarefas e relações de produção), precedendo a análise ainda das relações sociais ali estabelecidas.

Ao considerarmos o cenário do Brasil, segundo pesquisas realizadas pelo *International Stress Management Association (ISMA-BR)*, 30% dos trabalhadores brasileiros contemporâneos sofrem de um nível de estresse devastador, denominado *burnout*. O *burnout* é considerado uma doença profissional que causa exaustão física e mental que acarreta problemas emocionais e de relacionamento tanto na vida pessoal quanto na vida profissional. Embora ainda seja difícil identificar o nexo causal entre adoecimento e trabalho, pesquisas apontam que muitos casos de adoecimento de trabalhadores têm relação com a organização do trabalho.

De acordo com Limongi (2008), o modelo que tem como paradigma médica biologia, também tem encontrado dificuldade em gerar novos conhecimentos que permitam a compreensão de inúmeros problemas de saúde. A autora defende que algumas doenças, principalmente as ligadas ao estresse têm componentes sócio-históricos e psicológicos, atentando para a necessidade de ampliação do entendimento sobre o comportamento das pessoas uma vez que são influenciados socialmente.

Estudos de Amazarray (2003) e Aguiar (2013) sobre a relação entre saúde e trabalho demonstram que o aparecimento de diversas doenças, como ansiedade, hipertensão arterial, ansiedade, estresse e doenças mentais pode estar relacionado com o grau de controle do trabalhador pela organização de trabalho. Verifica-se que algumas destas patologias citadas por esses autores são recorrentes em determinados trabalhadores da organização pesquisada conforme dados do Relatório Anual do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional/Setor de Gestão de Pessoas (2016 e 2017), que apresenta as principais patologias

que acometem os trabalhadores. Há que se destacar que nesse relatório foram identificados casos frequentes de sofrimento psíquico. Portanto, investigar o efeito do trabalho, a partir das vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores pode levantar dados para a análise da saúde destes, desvelando as estratégias defensivas utilizadas a fim de construir caminhos de mobilização subjetiva, com vistas ao “resgate do sentido do trabalho” (DEJOURS, 2011).

Nos últimos anos, precisamente entre os anos de 2013 e 2017, foram registrados na organização pesquisada seis óbitos, três tentativas de suicídio e quatro afastamentos médicos prolongados (por mais de um ano) de empregados. Cabe ressaltar que tal realidade, como está posta, tem gerado angústia nos empregados, nos demais trabalhadores dessa organização e também na equipe gerencial, como relatado correntemente pelos mesmos a essa pesquisadora. De acordo com Pinto (2007), na base do adoecimento dos trabalhadores está a forma como estão organizadas, nas sociedades atuais, as atividades de trabalho, sua divisão técnica e política entre empregados e empregadores.

Objetivos

Objetivo Geral

Investigar a relação entre o trabalho e o sofrimento psíquico na saúde dos empregados de uma instituição de pesquisa.

Objetivos Específicos

- Descrever a organização do trabalho na empresa pesquisada;
- Identificar as vivências de prazer e sofrimentos (criativos e patogênicos) dos trabalhadores ali inseridos;
- Identificar as principais patologias que acometem os empregados da organização pesquisada e;
- Identificar as principais estratégias de defesa coletivas e individuais dos trabalhadores para suportar as adversidades do ambiente de trabalho.

Delimitação da Pesquisa

A empresa pesquisada foi criada na década de 1970 com o objetivo de desenvolver um modelo de pesquisa essencialmente brasileiro em sua área de atuação, superando as barreiras que limitavam a ciência e a tecnologia no país naquela época. Conhecida internacionalmente, é vista como uma empresa de referência em seu segmento. Internamente mantém hoje uma equipe de quase dez mil empregados, com uma atuação permeando todas as regiões do Brasil, assim como laboratórios virtuais e escritórios de negócio no exterior.

A pesquisa em questão foi desenvolvida em uma das unidades dessa empresa, situada na cidade do Rio de Janeiro. O motivo de tal escolha deveu-se à inserção da pesquisadora no ambiente dessa organização, sendo atuante na área fonte deste estudo. Essa unidade específica, caracterizada nessa pesquisa como empresa AA, conta atualmente com um quadro de pessoal ativo de 152 (cento e cinquenta e dois) trabalhadores, distribuídos nos cargos de pesquisador, analista, técnico e assistente. O quadro de pessoal conta também com cerca de 150 (cento e cinquenta) estagiários e bolsistas, e cerca de 30 (trinta) colaboradores das áreas de saúde ocupacional, vigilância, limpeza e conservação.

Participaram da pesquisa 10 (dez) trabalhadores que, segundo registros do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) da empresa AA, apresentam algum tipo de sofrimento psíquico (ansiedade, insônia, depressão, nível significativo de estresse, dentre outros) que os afetam em termos de qualidade de vida e saúde e que as ações de saúde e segurança da organização não parece alcançá-los.

Relevância do Trabalho

A relevância deste trabalho fundamentou-se na importância de se analisar as causas de adoecimento dos trabalhadores inseridos em uma instituição de pesquisa, uma vez que tal realidade vem sendo apresentada de forma constante no cotidiano da organização pesquisada. Nesse sentido, buscou-se estudar as relações de trabalho que poderiam estar atuando como reforçadores de doenças e agravos à saúde, além de ampliar a literatura sobre a saúde do trabalhador no Brasil.

Metodologia

A pesquisa realizada é um estudo de caso descritivo e exploratório. De acordo com Yin (2015), um estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O autor pondera ainda que uma investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única com muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, baseando-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

O estudo em questão inclui tanto análise documental dos principais dados ligados à saúde e bem-estar dos trabalhadores inseridos na empresa pesquisada, assim como entrevistas em profundidade e grupos focais com atores previamente identificados pela pesquisadora de acordo com os relatos de saúde apresentados por eles.

Cabe ressaltar que embora estivessem previstos os grupos focais, estes não foram realizados uma vez que as recentes mudanças organizacionais e o receio de uma ruptura da confidencialidade dos entrevistados impossibilitaram tal propósito, uma vez que trata-se de tema sensível.

Segundo Flick (2009), enquanto as pesquisas quantitativas são pautadas em métodos bem fixados e com um plano estabelecido *a priori*, a pesquisa qualitativa tem um foco de interesse amplo e são direcionadas conforme seu desenvolvimento. Percebe-se um crescimento dessa prática em importantes áreas do conhecimento como a Psicologia, a Educação e a Administração de Empresas. Para o autor, esse tipo de abordagem tem como objetivo a tradução dos fenômenos sociais, utilizando-se de diferentes técnicas para decodificar diferentes componentes de um sistema de significados. Torna-se útil por trazer um caráter mais aberto e criativo onde certos detalhes, que na análise final seriam de pouca utilidade, não precisam ser quantificados.

O enfoque qualitativo traz maior liberdade metodológica para realizar o estudo e aprofundar o entendimento da realidade dos trabalhadores da empresa pesquisada. O empirismo da pesquisa qualitativa mostra-se fundamental para que se possa analisar o impacto do trabalho na saúde dos trabalhadores com vistas a entender a psicodinâmica do trabalho ali instalada.

Definiu-se inicialmente trabalhar com entrevista em profundidade tendo em vista que estas permitem uma maior flexibilidade, oferecendo ao entrevistado a construção de uma fala

sem os rigores e diretividade de uma entrevista estruturada ou de um questionário estruturado. Para Dejours (1991) para ter acesso à dimensão específica das pressões do trabalho e assim fazer com que os trabalhadores envolvidos sejam capazes de reconstruir a lógica das pressões do trabalho que os fazem sofrer convém realizar, sob a luz da psicodinâmica do trabalho, entrevistas coletivas. Entretanto, considera-se importante, para um estreitamento inicial com os trabalhadores, a realização de entrevistas semiestruturadas (em profundidade) a partir de um roteiro de perguntas. Sobre as entrevistas semiestruturadas, Flick (2009) revela que têm como meta base revelar o conhecimento existente de modo a poder expressá-lo na forma de respostas, tornando-se assim, acessível à interpretação.

Coleta de Dados

Para a coleta de dados, realizou-se, em um primeiro momento, um levantamento de dados utilizando os seguintes documentos institucionais: Plano Diretor da Empresa (PDE) 2014/2034, que traz a missão, visão, valores, mapa estratégico, objetivos estratégicos que norteiam os projetos de pesquisa, finalidade, diretrizes estratégicas e específicas; normas referentes aos processos de trabalhos (comparecimento ao trabalho, Procedimentos Operacionais Padrão - POP, dentre outros.) para caracterizar a organização e o contexto de trabalho a partir do olhar institucional.

Em seguida, foi realizada análise documental dos relatórios e controles da Área de Bem-Estar da organização, que é um segmento do Setor de Gestão de Pessoas (SGP), responsável pelo Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO).

Em um terceiro momento foram realizadas duas entrevistas piloto em profundidade, nas dependências da empresa AA, no sentido de validar o instrumento de análise.

Posteriormente foram realizadas entrevistas em profundidade com os demais participantes voluntários e grupos focais com o grupo de trabalhadores. O local de realização da pesquisa foi uma das salas do ambiente de trabalho. Ao todo participaram da pesquisa 10 (dez) trabalhadores que, segundo registros do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional da organização, apresentam algum tipo de diagnóstico formal de doença e/ou de transtornos mentais (hipertensão, ansiedade, insônia, doenças autoimunes, depressão, nível significativo de estresse) que os afetam em termos de qualidade de vida e saúde e que as ações de saúde e segurança da organização não alcançam.

Pesquisa de campo

Inicialmente optou-se pela realização de entrevistas em profundidade como piloto. Na oportunidade, dois empregados já identificados com algum tipo de sofrimento psíquico se dispuseram a participar dessa etapa inicial para validação do método.

Dessa forma, com vistas a investigar a relação entre o trabalho e o sofrimento psíquico na saúde dos empregados de uma instituição de pesquisa, foram realizadas as entrevistas piloto, em sala reservada do próprio ambiente laboral. Essas entrevistas em profundidade posteriormente foram analisadas, com vistas a descrever e interpretar os significados das verbalizações. Estas entrevistas somaram 3 horas e as transcrições desses diálogos formaram a base para a descrição categorizadas por núcleos de sentido, apresentados a seguir, com os significados ancorados em suas falas.

Foram definidos sete núcleos do sentido, a saber:

- 1 - Gestão – **Quem manda aqui sou eu!**
- 2 – Reconhecimento - **Avaliação de desempenho? Uma piada.**
- 3 – Coletivo de Trabalho - **Somos todos empregados de uma prisão sem grades.**
- 4 – Organização do Trabalho - **A empresa é um exército que mata o próprio soldado.**
- 5 – Estratégias defensivas - **Não me envolvo mais, logo, não sofro mais.**
- 6 – Expectativas - **Nada mudou e nada mudará.**
- 7 - Adoecimento - **Uma dose de veneno por dia trabalhado.**

Ao iniciar a entrevista foi realizada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice 1) e o Termo de Autorização para Gravação das Entrevistas da Participação da Pessoa como Entrevistado (Apêndice 2), em que foi possível garantir aos participantes o sigilo de suas identidades, assim como da instituição a que estavam vinculados, informações estas que não foram divulgadas no âmbito deste projeto.

Segundo Mendes (2007b), a pesquisa, para a PdT está intimamente ligada à clínica do trabalho, privilegiando a fala, particularmente a fala do coletivo. Seu objetivo é a escuta do sofrimento, a possibilidade de elaboração, que pode, dessa forma, levar o trabalhador a recuperar sua capacidade de pensar e de agir, resgatando a sua emancipação como sujeito.

A entrevista em profundidade teve como questão básica a história de adoecimento do empregado, permeando a trajetória, acontecimentos marcantes sofridos e que produziram mal-estar. A partir desse ponto obteve-se os seguintes dados, descritos a partir da Tabela 1 e da Tabela 2 a seguir:

Tabela 1: Participantes da entrevista piloto

Entrevistado(a)
P1
P2

Fonte: Elaboração própria da pesquisadora

Tais entrevistas foram analisadas à luz da psicodinâmica, fornecendo subsídios suficientes para a continuidade do estudo com os demais participantes. A Tabela 2 a seguir traz a relação completa de empregados entrevistados, incluindo-se aqui os que participaram da fase piloto. Ressalta-se que o trâmite para a realização das entrevistas piloto e dos demais entrevistados foi o mesmo. Foram considerados nessa pesquisa empregados dos cargos de pesquisador, analista e técnico.

Tabela 2: Total de participantes da Pesquisa

Entrevistado(a)	Data da Entrevista
P1	Entrevista concedida em 09/05/2018
P2	Entrevista concedida em 13/06/2018
P3	Entrevista concedida em 19/06/2018
P4	Entrevista concedida em 26/06/2018
P5	Entrevista concedida em 17/07/2018
P6	Entrevista concedida em 23/07/2018
P7	Entrevista concedida em 01/08/2018
P8	Entrevista concedida em 09/08/2018
P9	Entrevista concedida em 11/09/2018
P10	Entrevista concedida em 2/10/2018

Fonte: Elaboração própria da pesquisadora

Descrição e Análise dos Dados coletados por meio de entrevistas

A coleta de dados foi realizada no ambiente laboral onde os entrevistados estão lotados. Todos foram convidados a participar e demonstraram total disponibilidade para expressarem

suas impressões e sentimentos sobre a empresa AA. Tendo em vista as recentes mudanças organizacionais e o receio de uma ruptura da confidencialidade, o estudo não pode ser realizado em sua totalidade, com a complementação de grupos focais uma vez que a empresa AA passa por grande processo de reestruturação interna. Entretanto, a qualidade das informações colhidas por meio dos relatos e observações da pesquisadora desse estudo se mostraram suficientes para caracterização do ambiente laboral e das vivências de prazer e sofrimento ali contidas. Cabe ressaltar que todos os entrevistados receberam nomes fictícios com vistas a garantir o sigilo das informações coletadas.

Ao longo do projeto, além das entrevistas, a pesquisadora desse estudo recorreu a um “Diário de Bordo” onde foram sendo registrados fragmentos de situações cotidianas que muito agregaram ao corpo do trabalho. Dessa forma, além de visualizar situações diversas de conflitos e momentos de tensão, a pesquisadora desse estudo teve acesso ao relato de outros profissionais que agregaram informações pertinentes ao trabalho em questão. Tais informações figuram em vários momentos do presente trabalho.

Sentimentos como desesperança, descontentamento, medo e desconfiança permeiam as falas, espontâneas, ou não, mas de empregados que se sentem cada vez mais engolidos pela rotina. “(...) acabaram com o setor de comunicação corporativo da empresa, desmembraram as equipes, desarticularam a fala, a nossa fala. Hoje estamos sem voz,” revela espontaneamente à pesquisadora desse estudo um empregado inconformado e silente frente a nova configuração da empresa.

Instrumentos de Coleta de Dados

Foram realizadas entrevistas em profundidade com cada um dos participantes, com o estabelecimento de contrato, por meio da Assinatura dos Termos de Compromisso (Apêndice I e II).

Para fins de análise, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, considerando-se que constituem a fala dos participantes, base fundamental de análise do estudo em questão.

A consideração dos dados baseou-se na técnica da Análise dos Núcleos de Sentido (ANS), uma adaptação de Mendes (2007b) a partir da técnica de análise de conteúdo categorial de Bardin (1977). Tal técnica, consiste no agrupamento de conteúdos latentes e manifestos do discurso dos participantes em temas que se desmembram em núcleos de sentido. Concedendo suporte às interpretações, a ANS caracteriza uma forma particular de olhar os dados,

incorporando às particularidades da comunicação oral ou escrita, figuras de linguagem em seus paradoxos, metáforas e chistes (Mendes, 2007b).

A ANS consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes. Tem a finalidade de agrupar o conteúdo latente e manifesto do texto, com base em temas constitutivos de um núcleo de sentido, em definições que deem um maior suporte às interpretações. (MENDES, 2007b, p72)

Mendes (2007b) complementa que o que deve definir o núcleo do sentido é a força do tema. Isto é, a recorrência de um tema que cria uma consistência em torno daquele núcleo. A autora orienta que tanto o nome quanto a definição devem ser sempre criados a partir dos conteúdos verbalizados e que às vezes o nome de uma categoria é a própria fala do entrevistado. Para esse estudo, foram consideradas as falas dos sujeitos para definição de cada uma das categorias.

Organização Geral do Trabalho

Segue a organização geral da pesquisa, com a descrição dos assuntos abordados em cada tópico e capítulo da dissertação:

- O tópico de Introdução explicita a motivação para a realização da pesquisa, a importância do assunto abordado, os objetivos, a delimitação da pesquisa, a relevância do trabalho e detalha a organização geral do trabalho de pesquisa. Além disso, aborda as ferramentas metodológicas utilizadas para análise do objeto de pesquisa e obtenção dos dados necessários para a pesquisa.
- O capítulo 1 traz a revisão de literatura sobre a psicodinâmica do trabalho e os diversos conceitos que a acompanham (trabalho, sofrimento, estratégias defensivas, organização do trabalho, mobilização subjetiva e reconhecimento).
- O capítulo 2 aborda a organização do trabalho do caso estudado, traz a história da instituição de pesquisa, sua estrutura interna e sua atuação no mercado com vistas a compreender o universo em que a empresa se encontra.
- O capítulo 3 apresenta uma análise e discussão da pesquisa qualitativa realizada, contribuindo para um melhor entendimento da realidade organizacional vivida pelos trabalhadores.

- O tópico de Considerações Finais traz uma reflexão sobre os resultados obtidos na pesquisa e as contribuições que poderão advir a partir da apresentação dos resultados aos gestores da empresa e à comunidade científica, buscando assim responder ao questionamento da pesquisa.

Capítulo 1: A Psicodinâmica do Trabalho: dinâmicas de prazer e sofrimento nas situações de trabalho

A psicodinâmica do trabalho, segundo Lavnchicha (2015) foi inaugurada como disciplina na década de 1980, na França, e tem em Christopher Dejours seu fundador. Apoiase fundamentalmente, de acordo com Mendes, Araújo e Merlo (2011), na psicanálise e o seu foco é a dimensão sóciopsíquica do trabalho e não do indivíduo, foco central da psicanálise. A principal questão de Dejours que o motivou no início dos seus estudos foi o de como, mesmo submetidos às adversidades, alguns trabalhadores adoecem e outros não.

Cabe ressaltar que a psicodinâmica do trabalho foi construída inicialmente com referenciais teóricos da psicopatologia e só a partir da década de 90 evoluiu para uma construção própria, em função dos muitos avanços das pesquisas, tornando-se então autônoma com objeto, princípios, conceitos e métodos independentes (Mendes, 2007a).

Esta abordagem ganhou ressonância em vários países como na França, Canadá, e Portugal. “No Brasil, a principal colaboradora dos estudos em psicodinâmica é a professora Ana Magnólia Mendes. Orientanda de Dejours, que vem construindo, com a disseminação da PdT nacionalmente, uma prática mais adaptada à realidade brasileira, alinhada à cultura e aos costumes nacionais” (informação verbal)¹.

Segundo Mendes (2007a), é objeto da psicodinâmica do trabalho o estudo da dinâmica que permeia as relações entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação. Tais processos são caracterizados pelas vivências de prazer-sofrimento, pelas estratégias de mediação do sofrimento frente às contradições da organização do trabalho e pelas patologias que levam ao adoecimento.

A partir do desenvolvimento de estudos em psicodinâmica do trabalho no Brasil, Mendes e Araujo (2011) apresentam uma nova forma de aproximação das demandas brasileiras, marcadas nitidamente por nossa história e cultura. Tal iniciativa teve como base suas práticas de pesquisa ao longo de mais de uma década. As autoras trazem a ideia de que a Clínica do Trabalho pode ser realizada com dois tipos diferentes de grupos: a clínica da cooperação, com

¹ Fala do Professor Sérgio Dias Guimarães Júnior no curso de Introdução à Psicodinâmica do Trabalho, Verso Consultoria, em 24 mar. 2018.

participantes de um mesmo coletivo que compartilha um cotidiano de trabalho, e a escuta clínica do sofrimento no trabalho, que visa reconstruir a história de adoecimento e violência de indivíduos de um mesmo contexto e categoria profissional ou não. A primeira modalidade, clínica da cooperação, busca a análise – pesquisa – e potencialização – ação – da mobilização subjetiva do grupo de trabalho, e a segunda, clínica das patologias, tem foco no resgate dos sujeitos por meio da reconstrução de suas histórias, não havendo objetivo voltado para a mobilização do coletivo de trabalho das quais vem os sujeitos, mas no uso de recursos do coletivo de pesquisa para enfrentar a doença e repensar a relação com o trabalho, sendo a pesquisa voltada para o sofrimento e as defesas constituídas antes e após a vivência da doença (Martins e Mendes, 2012).

O percurso histórico da psicodinâmica do trabalho, segundo Mendes (2007a), pode ser dividido em três etapas, a saber: a primeira em 1980, focava o estudo do sofrimento a partir do confronto com a organização do trabalho, bem como conhecer as estratégias defensivas individuais e coletivas que os trabalhadores utilizavam para lidar com o sofrimento. A segunda fase, a partir dos anos 1990 se dedicou a estudar a dinâmica e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores mobilizadas pelas situações de trabalho. Nessa década inseriram-se também os estudos sobre o prazer no trabalho. Na terceira fase, iniciada ao final dos anos 90 e que ainda permanece, dedica-se mais a estudar e avaliar os efeitos do trabalho sobre a saúde do trabalhador, sobre as patologias sócio psíquicas e sobre os processos de subjetivação. Esses processos são caracterizados pelas vivências de prazer-sofrimento, pelas estratégias de mediação do sofrimento frente às contradições da organização do trabalho e pelas patologias que levam ao adoecimento. Em outras palavras, a PdT dedica-se hoje a entender como o trabalho consegue moldar nosso jeito de ser e como o trabalho afeta nosso modo de pensar e agir e impacta em nosso modo de viver no mundo.

1.1 O Trabalho

Dejours (2004) traz o conceito de trabalho sob a ótica da psicodinâmica do trabalho. Segundo o autor, “o trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o ato de trabalhar: gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar” (p. 31).

Nesse sentido, a psicodinâmica do trabalho enfatiza que não há um sujeito que trabalhe separado do sujeito que vive socialmente, isto é, o ser humano é um ser biopsicossocial que dedica a maior parte de sua vida ao trabalho e se constitui por meio dele. Para Dejours (2011), o trabalho é não só um meio de sobrevivência e produção, mas também um meio de se fazer viver e de se sentir vivo na contemporaneidade, é ação e também oportunidade de constituir uma coletividade, de viver junto. É uma ação que nos confere identidade, fruto do engajamento de nossa inteligência e que nos transforma.

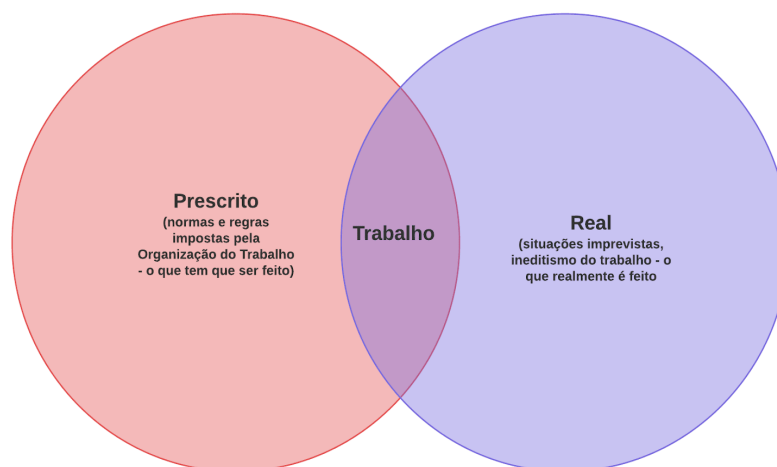
Nesse sentido, Dejours (2008) traz como contribuição ao conceito de trabalho que

o trabalho é um meio de reconquistar relações verdadeiras com os outros. (...) relações de pertencimento, de coletivo, de cooperação, (...) que contribuem para manter a identidade e, portanto, para não deixar que muita gente fique louca. No final das contas, a identidade é o arcabouço da saúde mental. (p.98)

A Psicodinâmica do Trabalho visualiza o trabalho do ponto de vista de duas dimensões: trabalho prescrito e trabalho real. Segundo Chanlat (2011), o trabalho prescrito é “considerado o trabalho definido pelos manuais e normas da organização. É o que está imposto, o que se tem que fazer. O trabalho real é o trabalho efetivamente realizado, vem das situações imprevistas, é o ineditismo do trabalho, o que o trabalhador efetivamente realiza”.

Dejours (2004) confere ao ato de trabalhar a ação de preencher a lacuna entre o prescrito e real, como exemplificado na figura 1.

Figura 1. Esquema de trabalho prescrito e trabalho real



Fonte: Modelo adaptado do Curso de Introdução à Psicodinâmica do Trabalho, 2018.

Para Dejours (2008) o “trabalhar” é um ato orientado do sujeito para a produção e que, mesmo que o trabalho seja bem concebido, a organização do trabalho rígida, regras e procedimentos claramente descritos, é impossível alcançar a qualidade respeitando estritamente as prescrições. Portanto, “trabalhar bem é sempre cometer infrações”. (DEJOURS, 2008, p.40)

Um outro conceito trazido por Dejours, que complementa esses conceitos de base iniciais é o de Real do Trabalho. O Real do Trabalho é o que aparece para o sujeito de forma inesperada e que deve ser acrescentado, por iniciativa própria, ao prescrito para que possa alcançar os objetivos que lhe foram atribuídos. Tem características de ser singular, individual e afetivo. Marca onde a prescrição falha, denotando assim os “buracos da prescrição”. Para Dejours (2007), o conhecimento do real chega à consciência por intermédio de uma experiência afetiva: o sofrimento do fracasso, o sentimento de impotência. Parte-se do princípio que o trabalho nunca é neutro, tem sempre um componente mais salutar ou adoecedor para o sujeito.

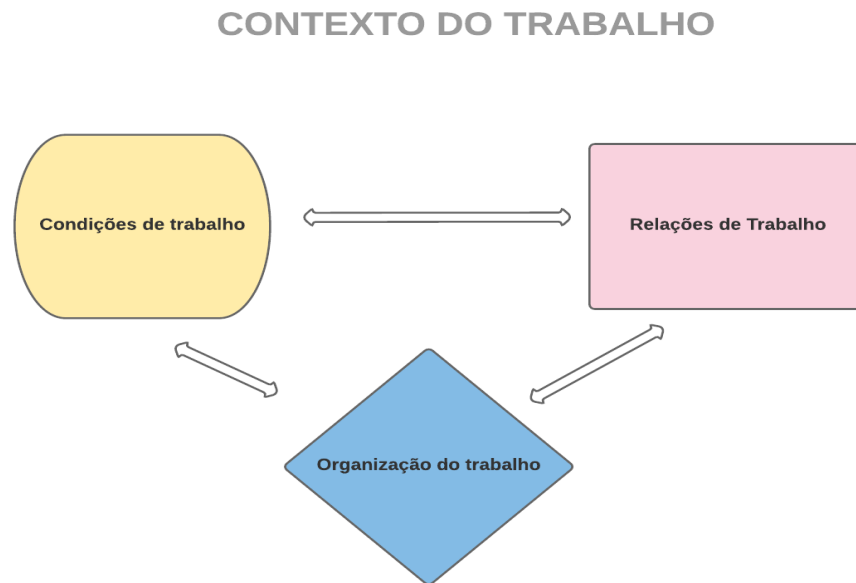
Para Ferreira (2011), dentro da perspectiva do real do trabalho, o trabalhar não é representado apenas pelas relações sociais que o abarcam, as remunerações, as linhas de poder ou ainda as normas e os procedimentos. Nesse sentido o real do trabalho é a parte da realidade que se revela ao sujeito por sua resistência ao prescrito.

1.2 Organização do Trabalho

Dentro da perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, segundo Mendes (2007), o contexto de trabalho se dá a partir do conjunto de organização do trabalho, das condições de trabalho e das relações de trabalho. Nesse sentido, a organização do trabalho abarca a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, as relações de poder que envolvem o sistema hierárquico, as modalidades de comando e as questões de responsabilidade. Já as condições de trabalho envolvem o ambiente físico, químico e biológico, as condições de higiene, de segurança e as características antropométricas do posto de trabalho. E ainda, as relações de trabalho consideram-se todos os vínculos das pessoas advindos da organização do trabalho, nas relações hierárquicas entre chefias, supervisores e demais trabalhadores.

O contexto do trabalho pode ser visualizado no esquema descrito a seguir:

Figura 2. Esquema do Contexto do Trabalho



Fonte: Modelo adaptado de Mendes (2007)

As pesquisas de Dejours (1987) em Psicodinâmica do Trabalho colocam em evidência a organização do trabalho como a maior responsável pela saúde e/ou adoecimento do trabalhador. Em sua obra “A Loucura do Trabalho” ele postula que “a organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico” (p. 64). Para o autor, em certas condições emerge no trabalhador um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora. No mundo do trabalho atual os desafios tecnológicos vêm cada vez mais revolucionando os espaços laborais e as relações interpessoais. Nessa nova realidade percebe-se com maior intensidade o quanto esse universo tem sido transformado no sentido de tornar pessoas cada vez mais descartáveis e substituíveis, por outras pessoas ou coisas.

1.2.1 Gestão e Gerencialismo

Gaulejac (2007) aponta que a gestão está doente. Segundo o autor, a empresa moderna tem trazido diversas formas de agressão ao trabalhador. Na atualidade, pressiona-se o indivíduo ao máximo e é criada uma dinâmica organizacional excludente, em que o trabalhador não passa

de um recurso à disposição da empresa, nada além de um algarimo a serviço da promoção de resultados de excelência para a empresa. Nesse sentido, tem-se que:

O pensamento é considerado como inútil se não permitir contribuir para a eficiência do sistema. Cada indivíduo é reconhecido conforme suas capacidades de melhorar o seu funcionamento. A pertinência do conhecimento é medida pelo metro de sua utilidade para a organização. (GAULEJAC, 2007, p. 74))

Segundo Antunes (2008), os serviços públicos, de um modo geral, também vivenciam um importante processo de reestruturação, “subordinando-se à máxima da *mercadorização*, que vem afetando fortemente os trabalhadores do setor estatal e público. Tornaram-se importantes empresas privadas geradoras de valor” (p. 14).

Para além da psicodinâmica, Gaulejac (2007) reflete que a tendência das gestões atuais é orientar condutas e estabelecer uma “cultura corporativa” que mobilize as subjetividades para a realização de um ideal de indivíduo adequado às exigências da nova ordem econômica, ou seja: autônomo, multifuncional, criativo, que assuma responsabilidades e arque com riscos. Flexível o suficiente para contornar a instabilidade atual do sistema econômico e superar-se em frequentes situações de adversidade. Em outros termos: um superhumano, que faça sempre tudo melhor e mais rápido.

Nesse mesmo sentido, encontramos em Sennett (2014) considerações que corroboram com o pensamento de Gaulejac (2007), ao trazer uma reflexão do quanto as condições de trabalho contemporâneas afetam as relações sociais e o próprio trabalho. Para Sennett (2000), a sensação de fracasso, a constante incerteza e as mudanças galopantes do mundo do trabalho corroem o trabalhador. Segundo o autor, a tendência atual é a da flexibilização do trabalho e a de que podemos colocar nossa subjetividade nas ações, diferente dos modelos anteriores. Entretanto, ele pondera que isso também pode ser corrosivo porque a exploração salarial ocorre da mesma forma na contemporaneidade, o trabalhador não participa das ações efetivamente, recebe ordens como antes, não há liberdade. Ele permanece enclausurado nos mandos e desmandos da organização do trabalho.

Calgaro (2013), define essa gestão contemporânea como gerencialismo, termo originário da administração, surgido a partir da metade da década de 90, utilizado para definir um modelo de gestão atual, baseado no neoliberalismo, partindo do princípio de que tudo pode ser gerenciado, quer seja na esfera privada ou pública, ou ainda na vida privada.

Gaulejac (2007) acrescenta que a esse modelo gerencialista foi somada a ideia de qualidade total, um mundo de perfeição, isento de imperfeições. Entretanto o autor pondera

que as empresas são construções sociais, passíveis de erros e conflitos. Nessa nova realidade, o trabalhador se confronta com um sistema em que a produtividade é o mais importante dos valores, trazendo insegurança, sentimento de incapacidade e adoecimento, uma vez que não é possível atingir as metas exigidas. Vivencia-se a cultura do alto desempenho como modelo de eficiência para os trabalhadores.

Esse gerencialismo traz consigo alguns paradoxos que foram detalhados em Gaulejac (2007) e aqui ilustrados na Tabela 3 abaixo. Nessa tabela é possível observar o papel contraditório que gestores e trabalhadores frequentemente executam no dia a dia do trabalho.

Tabela 3: Paradoxos do Gerencialismo

Autonomia	Dependência
Gestor que exige responsabilidade do trabalhador	Não inclusão do trabalhador nas decisões importantes
Incentivo ao “indivíduo S,A” com sua marca própria (Pessoa Jurídica)	Delegada apenas autonomia relativa, com poder limitado junto à empresa
Incentivo ao investimento em educação e desenvolvimento profissional	Carreira essencialmente voltada para os negócios da empresa

Fonte: Adaptado de Gaulejac, 2007

O que se vê na prática são organizações que seduzem os trabalhadores a adotarem o seu projeto como se fossem seus, mas que na realidade não passa de uma rede de compromissos e promessas vãs. Essa lógica da modernidade exagerada traz consigo formas de controle baseadas no psicológico. Para Gaulejac (2007, p. 120), “mais que enquadrar os corpos, procura-se canalizar as pulsões e controlar os espíritos. As empresas esperam de seus empregados que se devotem de “corpo e alma”. Constata-se então que esse modelo vem se tornando, infelizmente, uma referência em um mundo que deve ser sempre mais produtivo, mais acelerado e rentável.

Gaulejac (2007) traz então o conceito de quantofrenia, ou doença da medida, conceituada como uma “patologia que consiste em querer traduzir sistematicamente os fenômenos sociais e humanos em linguagem matemática”. O autor pondera que essa doença, ao utilizar-se de cálculos para tentar traduzir a realidade em termos matemáticos, carrega a ilusão de domínio sobre o mundo. Os denominados por Gaulejac de “calculócratas” apostam na ilusão da garantia dessa tradução da realidade em números em vez de uma realidade

carregada de incertezas, subjetiva e que amedronta.

1.3 O Sofrimento

O conceito de sofrimento sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho foi definido por Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994, p. 15), que declara que “o sofrimento designa então, em uma primeira abordagem, o campo que separa a doença da saúde”. Dentro de uma segunda acepção, o sofrimento designa um campo pouco limitado. Ele é concebido como uma noção específica válida em Psicopatologia do Trabalho, mas certamente não transferível a outras disciplinas, notadamente à psicanálise. “Entre o homem e a organização prescrita para a realização do trabalho, existe, às vezes, um espaço de liberdade que autoriza uma negociação, invenções e ações de modulação do modo operatório, isto é, uma invenção do operador sobre a própria organização do trabalho, para adaptá-la às suas necessidades, e mesmo para torná-la mais congruente com seu desejo. Logo que esta negociação é conduzida a seu último limite, e que a relação homem-organização do trabalho fica bloqueada, começa o domínio do sofrimento - e da luta contra o sofrimento” (DEJOURS, 1992, p.15).

Dejours (2007) argumenta também que o sofrimento é inerente ao ato de trabalhar e pode conduzir o indivíduo a diferentes destinos, a depender dos processos psicodinâmicos desenvolvidos na situação de trabalho: à criatividade, traduzido aqui por prazer, ou ao adoecimento. Nesse sentido, o sofrimento pode atuar tanto como um mobilizador interno para as mudanças, impulsionando para a busca de soluções - sofrimento criativo, quanto pode se tornar patogênico, quando o indivíduo não encontra possibilidade de negociação entre a organização do trabalho e os seus conteúdos subjetivos, sem espaço possível para exercer a sua capacidade criadora.

Para Dejours (2011), o sofrimento se torna criativo quando é possível ao sujeito subvertê-lo em prazer, por meio da inteligência prática. O autor considera a inteligência prática como astuciosa e criativa, onde o sujeito consegue transformar o prescrito com sua contribuição enquanto trabalhador na organização do trabalho. Entretanto, quando não é possível ao trabalhador essa transformação do sofrimento ele lança mão de estratégias defensivas para não adoecer. Com o objetivo de minimizar a percepção de sofrimento no trabalho, essas estratégias permitem que o sujeito continue trabalhando, porém sempre há o risco que elas se esgotem e se instale o sofrimento patogênico.

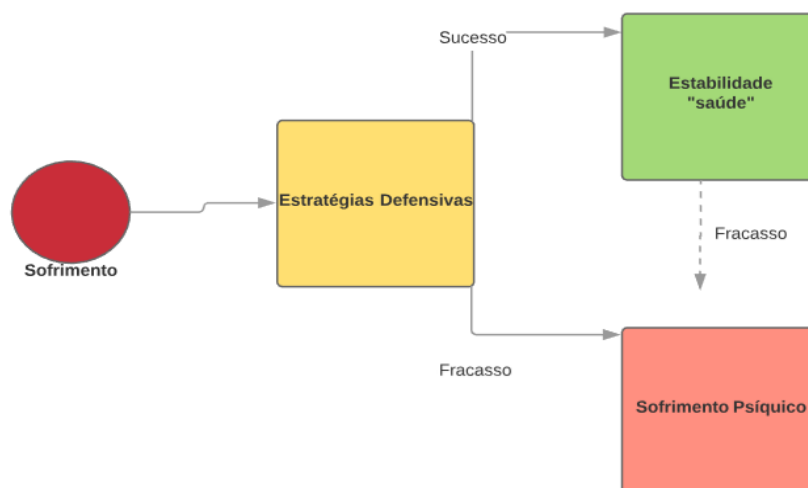
Em Dejours (2007) encontramos que o sofrimento patogênico surge quando os recursos defensivos do trabalhador se esgotam e permanece uma vivência prolongada de fracasso,

desencadeando-se assim a doença. Doença aqui nomeada de depressão, desestabilização, crise de identidade, insegurança e/ou manifestação de patologias psíquicas e somáticas.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Mendes (2007a) complementa que o saudável está relacionado ao enfrentamento das imposições e pressões do trabalho, tendo lugar o prazer quando as condições geradoras do sofrimento (a organização do trabalho), podem ser transformadas. O patológico implica falhas no modo de enfrentar o sofrimento, instalando-se quando “o desejo da produção vence o desejo dos “sujeitos-trabalhadores” (MENDES, 2007a, p. 37).

Os destinos do sofrimento são detalhados na figura 3 a seguir:

Figura 3. Esquema dos destinos do sofrimento.



Fonte: Modelo adaptado do Curso de Introdução à Psicodinâmica do Trabalho, 2018.

Segundo Macedo e Mendes (2004), o sofrimento surge quando a relação entre o trabalhador e a organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador passa a utilizar o máximo de sua capacidade intelectual e psicoafetiva, de aprendizagem e de adaptação, passando a sentir-se desgastado e sem possibilidade de ver sua realidade de forma a promover o prazer.

O desgaste no trabalho se manifesta sob forma de esgotamento emocional, físico e social, e, quando acentuado, pode causar o empobrecimento da personalidade, encaminhando o indivíduo ao embotamento afetivo, ou seja, ao “apagamento” das manifestações afetivas.

Tais experiências também causam a incapacidade do profissional se defrontar com os próprios sentimentos, o que pode levá-lo a esconder de si mesmo o sofrimento psíquico e suas vivências afetivas dolorosas (SHIMIZU, 2011).

Nesse sentido, “a dinâmica das relações sujeito-organização do trabalho poderá ocupar um lugar significativo no processo de independência de um homem constantemente em luta contra a ameaça de tornar-se doente, sempre em busca de ocasiões para trazer uma contribuição original à construção social, num movimento que, tendo em confiança a clínica, parece tão essencial quanto aquele que anima sua demanda de amor” (DEJOURS, ABDOUCHELI, e JAYET, 1993. p 143).

Nas últimas décadas, com as mudanças no mundo do trabalho, percebe-se cada vez mais uma degradação das relações intersubjetivas e o esfacelamento dos coletivos de trabalho (DEJOURS; BÈGUE, 2010). Somado a essa realidade, Dejours (2007; 2001) destaca o avanço do individualismo, minando-se assim a cooperação, o reconhecimento e os espaços de convivência. Houve um incremento dos ônus sem aumento do bônus aos trabalhadores. Diante dessa realidade o sofrimento patogênico cresce e, conseqüentemente agravam-se os processos de adoecimento, denominados por Dejours (2007) como patologias de sobrecarga, do assédio, pós traumáticas, as depressões e os suicídios. Para esse autor essas patologias deixam claro seu sinal - o sofrimento está sendo agravado nos contextos de trabalho.

Essa realidade está sendo também visualizada em âmbito nacional. Uma recente pesquisa aberta sobre satisfação no ambiente de trabalho e clima organizacional, realizada no Brasil, em agosto de 2018, pela Consultoria MA8 *Management Consulting Group* trouxe que 57% dos respondentes revelaram já ter sofrido assédio moral no trabalho por parte de seu superior hierárquico.

1.4 As Estratégias Defensivas

O trabalho, ainda que identitário, também provoca uma gama de sofrimentos motivados por constrangimentos. Segundo Dejours (2008) esses constrangimentos podem ser deletérios (de cadências ou de qualidade), sociais (de dominação, injustiça, desprezo, humilhação) ou provenientes das exigências de usuários e clientes. Dessa forma, o autor argumenta que trabalhar consiste também em suportar todo esse sofrimento.

Nesse sentido, Dejours (2012) argumenta que, mesmo intenso, o sofrimento pode ser “controlado” por “estratégias defensivas” que são utilizadas pelo trabalhador como formas de

evitar o sofrimento e impedir que essas vivências se transformem em patologias. O autor reforça que as neuroses, as psicoses e as depressões em situação de trabalho podem ser compensadas pela utilização de sistemas defensivos.

Trata-se assim, de recursos construídos pelos trabalhadores, de forma individual ou coletiva, com o objetivo de minimizar a percepção do sofrimento no trabalho. O quadro 1, adaptado de Laplanche e Pontalis (2001) e Morim e Aubé (2009), a partir de uma revisão da literatura, traz alguns mecanismos de defesa comumente utilizados pelos trabalhadores:

Quadro 1: Exemplos de mecanismos de defesa

Mecanismo de Defesa	Sentido
Anulação	Palavras e comportamentos utilizados para negar ou corrigir simbolicamente sentimentos ou atos considerados inaceitáveis.
Denegação	Recusa em reconhecer como próprio o pensamento ou desejo anteriormente expresso.
Deslocamento	Transferir a expressão de uma emoção associada a uma situação particular para outra situação, onde a emoção pode ser expressa sem oferecer risco.
Idealização	Atribuir a si ou a outra pessoa, qualidades positivas exageradas.
Racionalização	Apresentar explicações racionais para justificar atitudes, crenças ou comportamentos que podem se mostrar inaceitáveis
Recalque	Expulsar da consciência desejos, pensamentos ou experiências dolorosas

Fonte: Adaptado pela pesquisadora, a partir das revisões de Laplanche e Pontalis (2001) e Morim e Aubé (2009)

Para Dejours (2008), atenuar esse sofrimento passa pela tentativa, ainda que de modo inconsciente, de opor uma denegação à percepção daquilo que faz sofrer. Nesse sentido, o autor pondera que costumeiramente os trabalhadores esforçam-se para esconder esse sofrimento, o que pode vir a prejudicar a “simbolização do trabalhar efetivo”. Em outras palavras, o sofrimento omitido leva a um “embotamento da atividade de pensar” e, conseqüentemente, a um enfraquecimento da capacidade de pensar.

As estratégias defensivas embora permitam, de uma certa forma, a convivência com o sofrimento, podem levar à alienação das suas causas verdadeiras, segundo Mendes (2007a).

A autora pondera que elas se traduzem no silêncio, nas ótimas aparências das equipes de trabalho e embora atuem como uma “proteção” à saúde mental, são instáveis, e em algum momento é muito provável que o indivíduo efetivamente adoça.

Sugerem Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) que alguns efeitos da utilização sistemática de estratégias defensivas pelo indivíduo são a perda do sentido do trabalho, a reclamação superficial e passividade, a desmotivação, a desmobilização, traduzida como uma motivação apenas aparente, a dificuldade para transformar aspectos produtores de sofrimento, podendo levar ainda à alienação e à servidão voluntária. Em outras palavras, o empregado veste a camisa sem pensar nas consequências.

Sobre servidão voluntária, encontra-se na obra de Étienne de La Boétie, Discurso sobre a Servidão Voluntária, datado de 1571, uma leitura ainda muito atual. Boétie (2004) ratifica a existência de homens, cidades e nações que com facilidade submetem-se a um único tirano, cujo poder é outorgado pelos próprios submissos. Segundo Ferreira (2004), na contemporaneidade, a servidão voluntária relaciona-se basicamente com as necessidades de emprego e de conforto. Para esse autor, esse tipo de servidão encontra terreno fértil nas organizações do trabalho que enfatizam a convivência estratégica fundamentada em interesses para crescer na empresa em função da cultura do desempenho e não da solidariedade, da confiança e do coletivo de trabalho. Nesse sentido, as relações são baseadas em conformismo e as pessoas escondem o sofrimento para estarem em consonância com o contexto onde estão inseridas.

Segundo Calgaro (2008), na prática organizacional contemporânea, a servidão voluntária se refere a situações encontradas nas organizações em que uma pessoa se submete ao poder de outra, com vistas a evitar ou até mesmo se aproveitar de alguma coisa que possa livrá-la do sofrimento. O autor afirma que para a PdT o sofrimento pode ser amenizado por meio da servidão voluntária, como uma forma de “mascarar” uma organização do trabalho injusta ou ainda como uma forma de defesa, negando o próprio sofrimento e de outros ao seu redor.

1.5 Mobilização Subjetiva - uma via para o Prazer

Estudos relacionados ao prazer e ao sofrimento, desenvolvidos por meio da psicodinâmica do trabalho, mostram que o trabalho pode ser prazeroso, desde que as condições e ambiente em que é realizado, sejam adequados e que exista compatibilidade entre as exigências e capacidade do trabalhador (SILVA, 2010; MACEDO e MENDES, 2004). Todavia,

o trabalho também pode ser causador de sofrimento, quando exige do sujeito mais do que ele pode desenvolver (MENDES, 1995). Assim, diante de uma organização do trabalho insuficientemente flexível, onde não é possível a subversão do trabalho prescrito por um trabalho onde é possível o exercício da liberdade, criatividade e inteligência, o sofrimento pode ser intensificado.

Dejours (2008) aponta alguns reflexos do trabalho na contemporaneidade. Nesse sentido traz como reflexão que o trabalho gera atualmente muitas tragédias, incluindo-se aí, como limite, o suicídio. Para o autor, assim como o trabalho provocar o pior no trabalhador ele também pode gerar o melhor, também é capaz de ser benéfico ao indivíduo. Dessa forma, Dejours (2008) argumenta que alguns compromissos travados no âmbito do trabalho nos fazem sentir melhor do que quando não estamos trabalhando. Dessa forma, considera possível encontrar também compromissos favoráveis à saúde no trabalho, apesar de sua dimensão estratégica e dos objetivos de eficiência ali instalados.

Para Dejours (2004), uma importante fonte de prazer no trabalho é a mobilização subjetiva, vista como ação diferenciada das estratégias de defesa na tentativa do trabalhador lidar com o sofrimento. Ao lançar mão da mobilização subjetiva, o trabalhador ressignifica o sofrimento e não o nega ou minimiza simplesmente.

De acordo com Mendes e Morrone (2002, p. 43), a mobilização subjetiva é um “processo caracterizado pelo uso dos recursos psicológicos do trabalhador e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho, permitindo a ressignificação das situações geradoras de sofrimento”.

Dessa forma, a mobilização subjetiva se apresenta como uma forma de subversão do sofrimento, sempre que o trabalhador consegue subverter a prescrição e acrescentar a sua contribuição à organização. Ao se deparar com o real do trabalho, o trabalhador necessita dar de si para enfrentar o que não funciona ao tentar seguir estritamente as prescrições dadas pela organização do trabalho. Esse zelo necessário para ultrapassar o prescrito é concebido como uma certa forma de inteligência somada a certas formas de mobilização dessa mesma inteligência (DEJOURS, 1992).

Entretanto, para que a mobilização subjetiva se estruture é necessário que haja uma certa flexibilidade da prescrição que possibilite uma dose de autonomia aos trabalhadores. A mobilização é extremamente frágil e depende da dinâmica da contribuição/retribuição. O trabalhador busca possibilidades de utilizar suas iniciativas e seu desejo de contribuir e espera algum tipo de contribuição por esse investimento. Essa espera de retribuição trata-se do reconhecimento quer seja por parte dos colegas de trabalho, superiores, subordinados e também

clientes. Quando isso não acontece se dá a desmobilização (DEJOURS, 2007b).

O prazer então se apresenta, na perspectiva da PdT, sempre que há a possibilidade do trabalhador transformar o seu ambiente como sujeito ativo e não mero executor de procedimentos pré-determinados.

Dentro da concepção da Psicodinâmica, o prazer no trabalho é considerado “um princípio mobilizador da dinâmica que emerge dos contextos do trabalho” (MULLER; MENDES, 2013, p. 289). Dessa forma, partindo do princípio que para a PdT o trabalho gera tanto prazer quanto sofrimento, este deve proporcionar ao trabalhador uma atividade mobilizadora suficientemente hábil para evitar o sofrimento e dar novo significado ao seu trabalho.

Para a PdT, a mobilização subjetiva que permite a busca do prazer pode ser encontrada a partir do uso da inteligência prática, do espaço público de discussão e deliberação, assim como pela construção de um coletivo de trabalho que favoreça a cooperação e o reconhecimento.

Nesse contexto, a inteligência prática significa a ruptura com regras e normas, a transgressão do trabalho prescrito via inteligência a partir do desenvolvimento de meios mais eficazes que a própria organização do trabalho. O espaço público da fala é construído pelos trabalhadores sendo o espaço onde se reconhece a inteligência prática e se permite a livre expressão de opiniões. Cooperação significa que o desempenho coletivo é maior que a soma dos desempenhos individuais; constitui-se na ação de construir coletivamente produtos, ideias e serviços, por exemplo, e; pressupõe reconhecimento e valorização e assim o fortalecimento da identidade psicológica social (MENDES, 2007b).

Ferreira (2011) aponta três aspectos relacionados ao prazer, sendo eles o prazer da invenção e da significação, prazer do encontro com o outro e prazer da dissonância. Segundo o autor, ao criar, potencializa-se a produção de sentido do trabalho, o encontro com o outro explicita o laço social produzido por meio da liberdade de criação de uma obra e possibilidade de criação de uma nova linguagem.

A PdT aponta formas de transformar o sofrimento (patológico) em prazer, como demonstrado na tabela 4.

Tabela 4: Do sofrimento patológico ao prazer

Conceito	Significado
Reconhecimento	reconhecimento pela hierarquia e reconhecimento pelos pares
Estratégias de defesa	elaboradas por meio de vivências individuais e coletivas para dar conta do sofrimento.
Espaço de discussão coletiva	espaço público de expressão coletiva do sofrimento, onde é permitido a autoexpressão, a autenticidade e a equidade entre o que se fala e o que se escuta.

Fonte: Adaptado de Dejours (2011)

Pesquisas indicam que uma organização de trabalho flexível, que favoreça o espaço para os arranjos e para as manifestações da inteligência astuciosa pode ser considerada saudável, uma vez que possibilita a manifestação do sujeito, o reconhecimento e os ganhos no registro da identidade (FERREIRA; MENDES, 2003; MENDES, 2007a).

As estratégias de mobilização favorecem a saúde ao permitir a ressignificação do sofrimento por meio da transformação das situações de trabalho. São modos de ação coletiva dos trabalhadores que se operacionalizam por meio do espaço público de discussão e da cooperação, com vistas a eliminar o custo humano negativo do trabalho, ressignificar o sofrimento e transformar em fonte de prazer e bem-estar a organização, as condições e as relações socioprofissionais (FERREIRA; MENDES, 2003).

Para os autores Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), a mobilização subjetiva caracteriza-se pelo uso dos recursos psicológicos do trabalhador, que se engaja na dinâmica de construção e de evolução da organização do trabalho lançando mão de sua subjetividade e da sua inventividade, e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho. Neste espaço, o trabalhador ressignifica suas representações sobre sua atividade ao falar sobre os aspectos que causam sofrimento no cotidiano do trabalho. A mobilização subjetiva é também um processo de busca de prazer, pois o trabalhador busca uma transformação das situações geradoras de sofrimento em situações que gerem prazer. Nesse espaço as regras de ofício são construídas e as opiniões podem ser formuladas e declaradas (FACAS, 2009; ROSSI, 2008).

Dejours (2007a) reafirma a importância de perseverar na análise dos mobilizadores individuais e coletivos do prazer no trabalho, vista a sua relevância para a saúde. Uma das razões da maior parte dos trabalhadores desejarem continuar produzindo é a possibilidade de vivenciar o trabalho como fonte de prazer. Mesmo em contextos precarizados o prazer pode

ser vivenciado, se houver mobilização da inteligência prática, espaço público da fala e o fortalecimento da identidade, conduzindo ao sentimento de liberdade, realização, gratificação, reconhecimento e valorização (MENDES, MORRONE, 2002).

Um ambiente de trabalho saudável é aquele capaz de favorecer as vivências de prazer, por meio da vivência de situações gratificantes, onde o trabalhador consegue satisfazer seu desejo e suas necessidades no contexto de produção. Em suma, o trabalho promove a saúde quando as vivências de prazer predominam sobremaneira sobre as de sofrimento, ainda que este esteja presente (DEJOURS, 2001a).

A mobilização subjetiva depende da dinâmica entre o que o trabalhador oferece como contribuição e a retribuição desta. Essa retribuição, de natureza simbólica, é dada por meio do reconhecimento. O valor de retribuição simbólica dado pelo reconhecimento surge da produção do sentido dado à vivência do trabalho. A construção desse sentido, que vai ao encontro das expectativas do trabalhador em relação à sua realização profissional, pode transformar o sofrimento em prazer (FACAS, 2009; MENDES, 2007; DEJOURS, 2004).

1.6 Coletivo de Trabalho

A partir da concepção de trabalho como também uma relação social, este envolve um conjunto complexo de relações entre o sujeito e aqueles com e para quem trabalha, com o objetivo de coordenar as inteligências singulares. Nesse sentido, o trabalho tem como pressuposto características como a invenção e a apropriação de saber-fazer coletivo (DEJOURS, 2003).

Entende-se como coletivo de trabalho aquele constituído a partir das regras de trabalho comuns e construídos por eles. Se essa formação não é possível, o que existe é apenas um grupo ou uma reunião de pessoas que podem ou não compartilhar interesses em comum. (DEJOURS, 2003). Dessa forma, o coletivo de trabalho atua como um “motor” de saúde ou de doença. A partir do momento que este coletivo de trabalho não consegue criar novas formas de trabalho, tem-se um universo social mais adoecido. Soboll (2008) pontua que o assédio moral aparece como um importante exemplo do fracasso da mobilização do coletivo para fazer frente a organização do trabalho.

Para Cruz Lima (2011), o coletivo é definido como um espaço destinado ao debate sobre as diversas formas de se trabalhar, das vantagens de se mantê-las ou não, e de integrá-las como regras de trabalho. Para além do conceito, Mendes e Morrone (2002) esclarecem que um coletivo de trabalho é criado a partir de uma situação, e não dado pela empresa. Baseia-se

em regras que vão além da técnica e que organizam as relações entre as pessoas. Possui uma dimensão ética, com a noção de justo e injusto, não constituem normas ou regulação e se portam pelo julgamento de estética e qualidade do trabalho. Esses julgamentos se dão de duas formas: pela conformidade do trabalho – que deve ser realizado, respeitando as normas – e pela originalidade – que diferencia os sujeitos e valoriza a singularidade e a personalização. É este último que dá acesso à identidade que é construída no coletivo.

Todavia, Mendes (2007a) sustenta que a desestruturação do coletivo de trabalho, somada pela cultura da excelência nas organizações, que é ditada pelos gestores que compartilham os princípios da flexibilização da produção, mantém o trabalhador em uma posição vulnerável. Esse trabalhador, continuamente submetido a promessas de sucesso e de reconhecimento, articuladas à vivência de solidão e desamparo, torna-se capturado pelo desejo de produzir, utilizando estratégias de mediação do sofrimento mais defensivas do que de mobilização para a mudança, contribuindo assim para uma maior exploração do trabalho em prol da produção.

O coletivo de trabalho é fundado em um senso de justiça compartilhado pelos trabalhadores e tem uma importância fundamental, porque as regras estabelecidas neste coletivo estão no âmago da cooperação. Essas regras necessitam ser reconstruídas, ajustadas e transmitidas, o que pressupõe confiança, pois compartilhar um saber abrange também o risco de expor seus limites; ao compartilhar seus “macetes”, o sujeito expõe suas deficiências, motivo pelo qual a confiança é fundamental (DEJOURS, 2007b).

Na dinâmica de um coletivo de trabalho é necessário se dispor ao debate para construir consensos, o que só é possível se houver confiança. Ao contribuir para a “organização real do trabalho”, os sujeitos exercitam e ampliam sua engenhosidade e recebem o reconhecimento que os beneficia no registro da identidade. Esse processo favorece ainda ganhos em produtividade, pois o compartilhamento dos “segredos do ofício” produz a melhoria dos processos de trabalho, e o reconhecimento mobiliza o engajamento individual e a cooperação para melhor enfrentar os novos desafios (DEJOURS, 2007b).

1.7 Reconhecimento no Trabalho

Dejours e Abdoucheli (2011) afirmam que o reconhecimento, na visão da psicodinâmica do trabalho, é considerado a recompensa pelas contribuições proporcionadas pelos trabalhadores no ajustamento da organização do trabalho, que de alguma forma,

pressupõe a revelação da realidade das contribuições dos trabalhadores à empresa, sem as quais a organização do trabalho prescrito não lograria êxito. Mas, é importante levar em consideração que a qualidade das relações intersubjetivas existente na organização do trabalho irá influenciar a qualidade dos julgamentos desses reconhecimentos, uma vez que é no plano do coletivo que se dá a psicodinâmica do reconhecimento.

Para Dejours (2004, p.33),

(...) testemunhar a experiência do trabalhador, tornar visíveis as descobertas de sua inteligência e seu saber-fazer é o meio de se obter o reconhecimento dos outros. Para esperar o reconhecimento, é preciso, antes, vencer o obstáculo da invisibilidade do trabalho. É quando o trabalho efetivo acede à visibilidade que o reconhecimento se torna possível.

Dejours (2004) argumenta, entretanto, que o trabalho, por seu caráter subjetivo, não pertence ao mundo visível. Dessa forma, à luz da Psicodinâmica, o trabalho não pode ser avaliado, pois só o que é visível é acessível à experimentação científica, portanto não é quantificável. O autor defende que o que se avalia, é somente o que é visível (a parte materializada do trabalho) o que não tem nenhuma proporcionalidade com o trabalho efetivo. A avaliação procura cotidianamente medir o imensurável, e isso é ainda mais notório quando fala-se de trabalhos imateriais, sem construção de objetos materiais. Dejours (2008) complementa suas argumentações sobre essa incongruência nas avaliações, ponderando que a medida dos desempenhos não é a avaliação do trabalho, uma vez que em suas pesquisas ao longo dos anos visualizou-se não haver qualquer tipo de proporcionalidade entre desempenho e trabalho.

Ao se avançar os diálogos sobre esse tema, tem-se pesquisado a validade dos métodos de avaliação, baseados no tempo de trabalho para atividades de serviços. Para Dejours (2008), tais métodos são totalmente inadequados, uma vez que pesquisas mostram claramente que o empenho da subjetividade ultrapassa consideravelmente o tempo contabilizado como tempo de trabalho, perdendo assim sua validade.

Quando não ocorre o reconhecimento, o trabalho perde seu sentido subjetivo e surge a ameaça de desestabilização da identidade e do prazer experimentado na relação consigo mesmo. Assim, quando a organização do trabalho não permite que o trabalho seja fonte de investimento de energia pulsional (a qual vai se acumulando no aparelho psíquico), surge o sofrimento e o sentimento de desprazer e tensão (DEJOURS, ABDOUCHELI, e JAYET, 1993).

Segundo Cruz Lima (2013), a retribuição a que se refere o reconhecimento nunca é

gratuita, tendo em vista que passa sempre por provas rigorosas do trabalho realizado que dizem respeito aos julgamentos dos gestores. Dejours (2004) considera que o reconhecimento pode se dar de duas formas, primeiro pelo julgamento de utilidade que é considerado pelos superiores e clientes e o segundo, pelo julgamento estético, proveniente dos pares (colegas de trabalho).

Para Cruz Lima (2011), o julgamento de utilidade é o que confere ao fazer do trabalhador sua afirmação na esfera do trabalho, já o julgamento estético, ou de beleza, representa o julgamento da conformidade do trabalho às artes do ofício, possibilitando ao trabalhador o sentimento de pertencimento a um grupo profissional, assim como representa também o julgamento da originalidade de seu trabalho, importante e significativo.

Segundo Dejours (2008),

A intensificação dos novos modos de avaliação individualizada contribui (...) para degradar as relações de solidariedade e ajuda mútua em proveito da concorrência e da desconfiança entre aqueles que trabalham. (p.102)

Outro ponto considerado por Dejours (2007) a respeito do reconhecimento diz respeito à prática reiterada do individualismo nas organizações. Segundo esse autor, o individualismo surge como resultado de um processo de decepção e desesperança experimentado pelo trabalhador que, não se sente ouvido nem reconhecido em sua prática laboral. Dessa forma ele não encontra alternativa que não a solidão que o individualismo traz.

Ora, se os trabalhadores revelam-se hoje mais vulneráveis, pode-se inferir que o problema está associado à erosão das estratégias coletivas de defesa, o que acarreta um significativo prejuízo à saúde. Segundo Dejours (2004a), frente aos constrangimentos do trabalho, os trabalhadores se encontram, psicologicamente, cada vez mais sozinhos. Nesse sentido tem-se, por exemplo, o assédio moral. Gestores que perseguem empregados sempre existiram. O que aparece hoje, diante dessa perseguição, é que não existe mais solidariedade entre empregados. E quando este trabalhador se vê sozinho, sem o apoio do coletivo, é muito mais difícil suportar a injustiça do que quando se conta com a cumplicidade dos colegas. Todas as novas patologias relacionadas com o trabalho hoje são antes patologias da solidão, destaca Dejours (2004a).

Em Dejours (2008), encontramos:

Entre os diferentes métodos, a avaliação individualizada do desempenho mostra-se, sem dúvida, a mais nociva e amedrontadora, pois por falta de fundamentos científicos rigorosos, por falta de métodos, ou mais exatamente, de metodologia digna desse nome, tal avaliação contém um quê de arbitrariedade. Com a avaliação individualizada de desempenho, o medo passa a fazer parte de maneira intensa do mundo do trabalho. Não há nada de novo nos sentimentos de injustiça provocados pelas apreciações às quais os trabalhadores são submetidos. O que é novo é que, agora, as pessoas se encontram sós diante desses novos métodos de avaliação. (p.79)

Dessa forma, constata Dejours (2008), os trabalhadores se tornam muito mais vulneráveis à avaliação e à punição. E constata “não há hoje avaliação objetiva possível”, insistindo para que estudos sejam direcionados, dentro da clínica do trabalho, para avançar nas discussões sobre o tema.

Gaulejac (2007) ressalta em suas análises a dicotomia existente na relação entre o sucesso da empresa e a independência do indivíduo, entre o progresso da organização e a autonomia do sujeito:

“De um lado um discurso que valoriza os recursos humanos, celebra a consideração pelas pessoas e insiste sobre as implicações subjetivas dos trabalhadores para o bom funcionamento da empresa. Do outro, uma incapacidade de levar em conta essa subjetividade quando ela se exprime fora das figuras impostas pela empresa” (p. 205).

Dejours (2008), aprofundando ainda mais o tema reconhecimento no trabalho, traz uma crítica específica à avaliação no que se refere à carreira científica. Para esse autor, a avaliação dessa carreira “está longe de ser satisfatória”. Ele aponta que as avaliações costumeiramente avaliam os resultados da pesquisa, mas não se detém a avaliar o trabalho em si, os fracassos, o sofrimento e toda uma gama de sentimentos que a pesquisa carrega cotidianamente. O autor traz à tona a perversidade gerada a partir da necessidade de se avaliar esse tipo de trabalho nas organizações.

A corrida desenfreada por publicações e comunicações científicas, e principalmente a multiplicação de revistas, suportes especializados e colóquios beira o absurdo. (...) Pesquisadores se esgotam para reproduzir em uma quantidade desmedida publicações sobre o mesmo tema, o que no fim das contas prejudica o próprio trabalho de pesquisa. (p.88).

Dejours (2008) traz como reflexão o contrassenso da avaliação em pesquisa: se a pesquisa científica é um trabalho, tem como dever, mais do que qualquer outro campo, fracassar.

“Trabalhar é primeiramente fracassar, depois obstinar-se e, algumas vezes, vencer a resistência do real”, p. 177). Acontece, que ao se avaliar, pensa-se tão somente nos sucessos, desprezando-se os insucessos que a pesquisa científica traz mas que, também colaboram para os avanços dos estudos técnicos.

CAPÍTULO 2 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA INSTITUIÇÃO DE PESQUISA

A empresa de pesquisa estudada é uma organização pública, criada em 1973 com o objetivo de desenvolver pesquisas capazes de embasar a criação de um modelo de agricultura e pecuária adequado para as características tropicais brasileiras, a fim de impulsionar a produção de alimentos do país. Atualmente, além de nove unidades centrais localizadas no Centro Oeste, a empresa apresenta uma atuação de grande capilaridade ao contar com 42 unidades descentralizadas em todas as regiões do Brasil.

A empresa também possui atuação fora do território nacional, com laboratórios virtuais localizados nos seguintes países: Estados Unidos da América, França, Holanda, Inglaterra e Coreia do Sul. Além disso, desenvolve projetos em países da África e América do Sul. Cabe ressaltar que os laboratórios virtuais no exterior cumprem a função de fomentar a cooperação científica e tecnológica, no sentido de assegurar a presença física da empresa fora do Brasil. O conceito de laboratório virtual prevê o compartilhamento de espaço e infraestrutura laboratorial de instituições parceiras (Universidades e Centros de Pesquisa no exterior).

As unidades descentralizadas são identificadas como centros temáticos, uma vez que cada um desses é responsável por um segmento de pesquisa e desenvolvimento nos campos da agricultura e pecuária, com atuação em todo território nacional. A unidade escolhida para o desenvolvimento deste trabalho foi a especializada em alimentos, localizada na cidade do Rio de Janeiro. Esta unidade foi criada em 1971, do resultado da fusão de dois institutos de pesquisa de grande representatividade no cenário científico.

A empresa AA tem como responsabilidade desenvolver pesquisa para agregação de valor a produtos e processos do setor agroindustrial de alimentos com vistas a garantir a segurança e a qualidade dos alimentos para a sociedade. Dentro desta área de atuação, presta suporte à criação e manutenção das agroindústrias de alimentos, que vão desde orientações para sua construção à realização de capacitações técnicas para sua operação. Sua atuação envolve não somente o desenvolvimento de novos produtos e processos e/ou adequação por meio de pesquisa, mas também a prestação de serviços para o setor produtivo. Como centro de pesquisa é responsável por coordenar e participar da execução de projetos de impacto nacional relacionados à biofortificação de alimentos, à pós-colheita, às tecnologias de conservação de alimentos, ao processamento de frutas e hortaliças, e ainda à valoração de matérias-primas regionais. Encarrega-se ainda do desenvolvimento de pesquisas relacionadas ao aproveitamento

de subprodutos da agroindústria de alimentos, buscando contribuir para a redução do passivo ambiental e colaborar para a sustentabilidade das cadeias produtivas do agronegócio. Também são contempladas no escopo da empresa, ações relacionadas à inclusão e ao desenvolvimento social, principalmente no campo das boas práticas de fabricação para as agroindústrias familiares, alinhadas ao Plano Diretor da Empresa - PDE.

Uma das finalidades da empresa é estimular atividades de pesquisa com o objetivo de produzir conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento agrícola do Brasil. Nesse sentido, correntemente mantém acordos de cooperação técnica e de apoio às universidades públicas e privadas com vistas ao fortalecimento dos programas de pós-graduação (mestrado e/ou doutorado). Dessa forma, alunos utilizam as instalações físicas, equipamentos e outros recursos, além de serem orientados por pesquisadores da empresa AA no desenvolvimento de seus projetos de pesquisa.

Com vistas a conhecer um pouco mais a fundo a dinâmica de trabalho da empresa AA, as próximas seções dedicam-se a apresentar os dados obtidos para cada categoria de análise utilizada neste estudo. Foram analisadas as categorias: equipe de trabalho, incluindo a divisão por cargos e as relações estabelecidas e o perfil dos trabalhadores e as relações interpessoais; organograma e funcionamento da empresa, incluindo as estruturas organizativas e dinâmica de funcionamento e a organização física do trabalho; as práticas de reconhecimento e recompensa; os sistemas de integração de informações; os programas de relacionamento da gestão com os empregados e; o programa de capacitação de empregados.

2.1 Equipe de Trabalho

A equipe de trabalho foi categorizada a partir de suas características principais, tais como a distribuição e as relações entre os distintos cargos, o número de homens e mulheres, a faixa etária média, além de alguns aspectos das relações interpessoais que caracterizam esse espaço de trabalho.

2.1.1 A divisão por cargos e as relações estabelecidas

A equipe de trabalho da unidade é constituída por 152 empregados: 52 pesquisadores, 46 analistas, 43 técnicos e 11 assistentes. A empresa possui um plano de cargos e salários

diferenciado para os cargos de provimento efetivo e não efetivo. Os cargos de provimento efetivo são constituídos por meio de aprovação em concurso público e possuem prazo indeterminado. Importante salientar que embora concursados, todos são submetidos ao regime da Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT. Nessa categoria, os empregados são distribuídos seguindo o plano de carreira da empresa. Esse Plano é o instrumento de gestão em vigência que reúne e condensa as políticas e as diretrizes sobre carreiras na empresa desde 2012. Estuda-se corporativamente uma nova política de cargos e salários, porém ainda sem previsão de implantação.

A tabela 5 ilustra o escopo da estrutura de cargos e o detalhamento das carreiras pode ser visto na Tabela 6.

Tabela 5 - Estrutura de cargos da empresa

Carreiras		Cargo	Classe
Pesquisa e Desenvolvimento	Nível Superior	Pesquisador	B e A
Suporte à Pesquisa e Desenvolvimento	Nível Superior	Analista	B e A
	Nível Médio	Técnico	B e A
	Nível Fundamental	Assistente	C, B e A

Fonte: Plano de Carreiras da empresa AA, 2012

Tabela 6: Detalhamento das carreiras

Pesquisador		
Categoria	Função	Requisitos mínimos
Classe A	Elaborar, executar, coordenar e avaliar programas, projetos e subprojetos de pesquisa e desenvolvimento, relacionados à atividade fim da empresa.	Doutorado; Domínio de um idioma estrangeiro; Experiência em pesquisa de até seis meses em área definida pela empresa

Pesquisador		
Categoria	Função	Requisitos mínimos
Classe B	Elaborar, executar, coordenar e avaliar programas, projetos e subprojetos de pesquisa e desenvolvimento, relacionados à atividade fim da empresa.	Mestrado; Domínio de um idioma estrangeiro
Analista		
Categoria	Função	Requisitos mínimos
Classe A	Gerenciar, coordenar, avaliar e participar de projetos e subprojetos de suporte à pesquisa e desenvolvimento; administrar, analisar, executar, orientar, assessorar e desenvolver estudos estratégicos em processos, projetos e subprojetos nas áreas de laboratórios e campos experimentais, suprimento, manutenção e serviços, gestão de pessoas, orçamento e finanças, gestão da informação, transferência de tecnologia e comunicação, direito e auditoria e gestão estratégica.	Mestrado na área de atuação; Domínio de um idioma estrangeiro
Classe B	Gerenciar, coordenar, avaliar e participar de projetos e subprojetos de suporte à pesquisa e desenvolvimento; administrar, analisar, executar e orientar atividades técnicas em processos, projetos e subprojetos nas áreas de laboratórios e campos experimentais, suprimento, manutenção e serviços, gestão de pessoas, orçamento e finanças, gestão da informação, transferência de tecnologia e comunicação, direito e auditoria e gestão estratégica	Curso superior completo compatível com a função

Técnico		
Categoria	Função	Requisitos mínimos
Classe A	Prestar suporte técnico-administrativo à pesquisa e executar atividades especializadas nas áreas de laboratórios e campos experimentais, suprimento, manutenção e serviços, gestão de pessoas, orçamento e finanças, gestão da informação, transferência de tecnologia e comunicação, direito e auditoria e gestão estratégica	Nível médio completo e curso técnico
Categoria	Função	Requisitos mínimos
Classe B	Executar atividades semiespecializadas de suporte técnico e administrativo à pesquisa e desenvolvimento nas áreas de laboratórios e campos experimentais, suprimento, manutenção e serviços, gestão de pessoas, orçamento e finanças, gestão da informação, transferência de tecnologia e comunicação, direito e auditoria e gestão estratégica	Nível médio completo
Assistente		
Categoria	Função	Requisitos mínimos
Classe A	Executar atividades operacionais e propor melhorias no que se refere ao suporte técnico ou administrativo à pesquisa e desenvolvimento nas áreas de laboratórios e campos experimentais, suprimento, manutenção e serviços, transferência de tecnologia e comunicação, direito e auditoria, gestão estratégica.	Nível fundamental completo
Classe B	Executar atividades operacionais de suporte técnico ou administrativo à pesquisa e desenvolvimento nas áreas de laboratórios e campos experimentais, suprimento, manutenção e serviços, transferência de tecnologia e comunicação, direito e auditoria, gestão estratégica.	Nível fundamental completo

Categoria	Função	Requisitos mínimos
Classe C	Executar atividades rotineiras de natureza simples de suporte à pesquisa e desenvolvimento nas áreas de laboratórios e campos experimentais, suprimento, manutenção e serviços, transferência de tecnologia e comunicação, direito e auditoria e gestão estratégica	Nível fundamental completo

Fonte: Plano de Cargos da empresa AA, 2012

Na última análise de equidade de gênero realizada pela pesquisadora deste estudo em novembro de 2017, havia uma distribuição balanceada de homens (52%) e mulheres (48%) nos cargos descritos na Tabela 5. É possível perceber um desequilíbrio apenas no cargo de assistente, por uma compreensão de que, devido a sua área de atuação estar concentrada em atividades de manutenção, majoritariamente homens ocupam esse cargo.

Os cargos de provimento não efetivo correspondem aos cargos gerenciais, de assessoramento e de supervisão, categorizados da seguinte maneira: Cargos em Comissão; Função de Confiança; Funções Gratificadas (de especialista e de consultor interno) e Funções de Supervisão. Esses cargos são estabelecidos pela Diretoria-Executiva, aprovados pelo Conselho de Administração da Empresa - CAE, e remunerados a partir de um salário médio, que serve de base de cálculo das remunerações correspondentes. O número de Cargos em Comissão, Funções de Confiança e Funções de Supervisão em cada unidade da empresa é definido em seu regimento interno. Atualmente, apesar dos dados apontarem para uma presença de 60% de homens e 40% de mulheres nesses cargos, não se percebe internamente a tradicional prevalência desigual de homens nos cargos de direção da Instituição. O cargo de Chefe-Geral, por exemplo, hoje é ocupado por uma mulher.

É importante destacar o processo de ocupação do cargo em comissão de Chefe Geral de Centro de Pesquisa, uma vez que este ocorre de modo diferenciado, por meio de processo seletivo público. Não é necessário ser empregado da empresa para se candidatar ao cargo, ou seja, estão habilitados profissionais liberais ou de quaisquer empresas que atendam aos requisitos do cargo, no momento de lançamento da seleção pública no Diário Oficial da União. Esse processo é conduzido por uma comissão implementada especificamente para essa tarefa, composta, obrigatoriamente, por um dos chefes adjuntos da sede, um empregado da Unidade, escolhido pela Chefia em exercício, que atenda aos requisitos básicos de conduta ílibada e

dedicada postura ética, e mais dois outros empregados, que podem ser da Unidade requerente ou de outras Unidades da Empresa, desde que cumpram os mesmos pré-requisitos éticos. A comissão é responsável pela análise dos candidatos e geração de um relatório com um parecer sobre o processo com ranqueamento dos candidatos, que é encaminhado ao presidente da empresa em Brasília. O presidente da empresa, de posse dessas informações, realiza uma entrevista final com os candidatos selecionados e acata ou não as recomendações indicadas pela comissão. O profissional escolhido para o cargo exercerá um mandato de três anos, podendo ser reconduzido por mais três anos, a partir de uma avaliação da Sede. A partir de sua posse, o Chefe Geral nomeia seus assessores dentre os empregados, já pertencentes ao quadro funcional da Unidade.

Cada cargo inserido na dinâmica da empresa possui suas atividades bem definidas, evidenciando que não ocorre rodízio de funções. O que pode ser registrado, em algumas circunstâncias, é o caso de analistas que escrevem e publicam artigos, tarefas que costumam ser atribuídas aos pesquisadores, e também pesquisadores que se dedicam às atividades mais práticas de laboratório, normalmente de responsabilidade dos analistas. Em geral, isso ocorre mais pelo interesse dos pesquisadores e analistas em lidar mais diretamente com esses processos do que por uma iniciativa de fazer com que todos tenham um conhecimento mais amplo sobre os diversos processos envolvidos em cada cargo da empresa.

2.2 O Perfil dos Trabalhadores e as Relações Interpessoais

A média de idade dos empregados é de 47 anos, e atualmente 15% dos que estão na ativa já estão aposentados pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS. É importante destacar também o tempo de casa dos empregados: a unidade tem empregados com, em média, 18 anos de carreira na empresa, o que desencadeia um histórico de convivência de várias gerações na empresa. Isso ocorre porque muitos entraram na empresa ainda como terceirizados, estagiários ou menores aprendizes e, com o passar do tempo, ingressaram definitivamente, se casaram com outros empregados e incentivaram filhos e até netos a também ingressarem na empresa, fazendo, muitas vezes, com que a história pessoal e profissional dos empregados se misturem. Uma outra explicação registrada para esse cenário relaciona-se com o fato da unidade ficar afastada do centro da cidade, fazendo com que as pessoas fiquem confinadas no local por, em média, nove horas por dia, o que acaba por fortalecer as relações internas, mas também

evidenciar conflitos.

Há empregados terceirizados apenas em três atividades da empresa: medicina do trabalho, limpeza e segurança patrimonial, ambas as áreas em que tradicionalmente encontramos esse tipo de relação de trabalho mais precarizada em diversas outras empresas e formas de organização do trabalho. Salienta-se que, com a nova Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, promulgada em 2017, alguns serviços passaram a ser terceirizados, a saber, até abril de 2018, os serviços de jardinagem, antes realizados por alguns assistentes e técnicos. Entretanto não existem indicativos, até o momento, que a empresa passe a terceirizar outros serviços.

2.3. Organograma e Funcionamento da Empresa

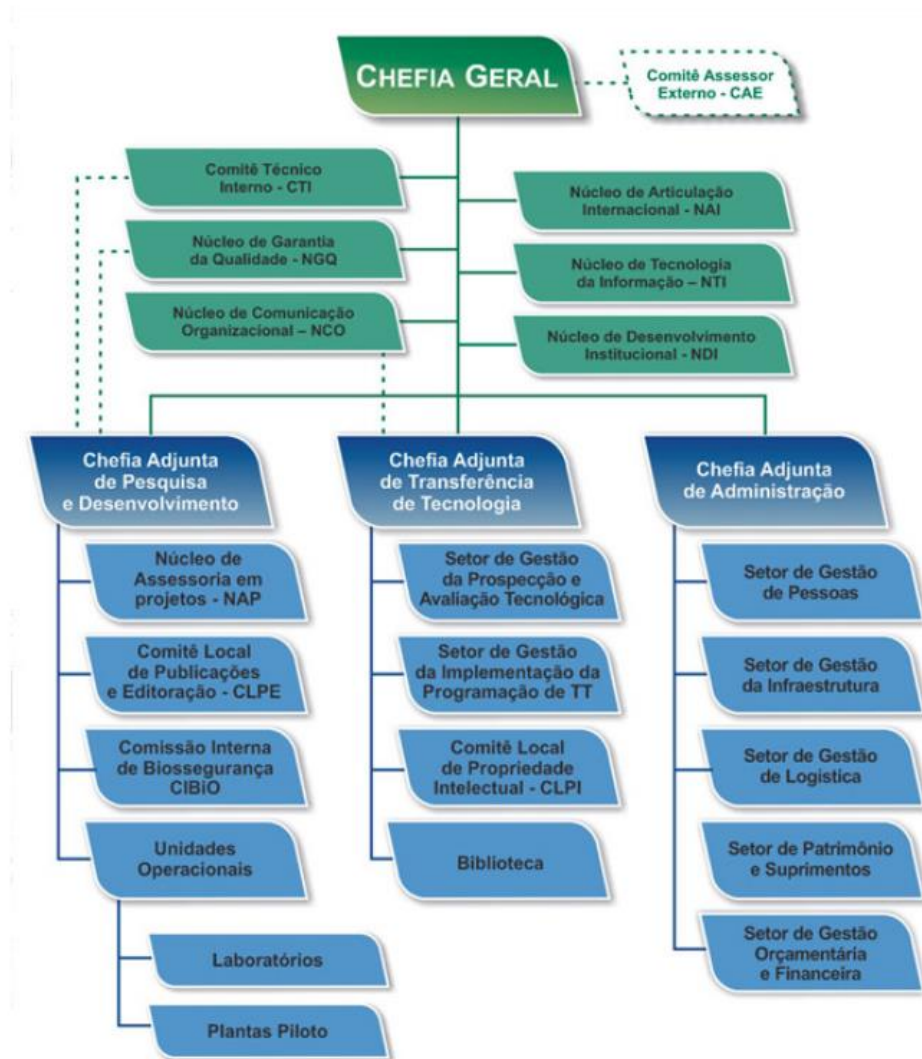
A organização das diversas instâncias desenvolvidas no interior da empresa AA, a divisão das atribuições, os processos de tomada de decisão e a disposição física dos postos de trabalho foram considerados para complementar o estudo.

2.3.1 Estruturas Organizativas e Dinâmica de Funcionamento da Empresa

Os cargos e funções descritos no subitem anterior são distribuídos nas diversas áreas que compõem a empresa AA, conforme detalhado em organograma. Os setores que compõem o organograma são distribuídos em cinco edifícios denominados internamente como plantas piloto, três conjuntos de laboratórios, e mais quatro edificações que comportam a área administrativa como descrito na figura 4.

Figura 4: Organograma da Empresa

Organograma



Fonte: Intranet da empresa AA

A Chefia Geral, considerando as agendas institucional e programática, estabelece, em conjunto com as Chefias Adjuntas, a Agenda Anual. O planejamento contempla os macroprocessos das áreas de administração, comunicação, transferência de tecnologia e pesquisa, desenvolvimento e inovação. O plano de trabalho é definido pelas áreas e aprovados pela alta gestão. Entretanto, observa-se pouca interação e escasso compartilhamento de informações com os demais empregados.

Sobre esse compartilhamento de informações, em recente reunião realizada em maio/2018, em que esteve presente todo o corpo gestor e a pesquisadora desse estudo, houve a manifestação espontânea de um membro que muito revelou sobre a saúde organizacional.

Após a Chefia Geral manifestar sua angústia em relação à sujeira aparente no *campus* da empresa AA, a Gestora X em questão se pronunciou:

Isso tudo que se percebe é reflexo da gestão. A comunicação está muito falha entre os gestores e os demais empregados, Os gestores não circulam mais pela empresa e os empregados gostam disso, gostam que vejam onde estão e que demonstrem interesse pelo que fazem. Eu nem sei o que os gestores estão fazendo. Eu acharia legal saber, por exemplo, que meu chefe participou de uma reunião externa importante que estamos visível externamente. Isso é bom para me sentir bem na instituição que estou. Está havendo uma acomodação para baixo. A empresa está em crise, mas não precisamos estar como eles Só depende de nós. (informação verbal)²

Ainda sobre o planejamento da agenda anual, os principais indicadores deste macroprocesso são: produtividade dos pesquisadores, resultados (publicações, artigos, eventos, palestras etc.), percentual de empregados capacitados de acordo com as prioridades da Unidade, redução de custos, índice de satisfação de clientes externos (serviços e atendimento prestados) e internos (melhoria dos processos, qualidade de vida e clima organizacional).

Os líderes de projetos e os responsáveis pelos planos de ação e de atividades são atores relevantes no processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Possuem, como principais elementos orientadores, as demandas tecnológicas do setor produtivo e as áreas-foco indicadas em arranjos e *portfólios* da empresa, assim como as prioridades da Agenda da Unidade, as diretrizes da Agenda de P&D e as linhas temáticas definidas nos editais de fundos competitivos. Cabe aos líderes compor as equipes (multidisciplinares e multi-institucionais) e elaborar as propostas de projetos para o desenvolvimento de soluções tecnológicas para os problemas identificados junto ao setor produtivo. Tais propostas são avaliadas pelos Comitês e Núcleos pertinentes, internos e externos à unidade e, caso aprovadas, passam a compor a carteira de projetos em execução. Nos últimos anos pesquisadores e analistas têm encontrado cada vez mais dificuldade para terem seus projetos aprovados internamente e também por instituições de fomento. A alta competitividade, a escassez de recursos das fontes financiadoras, a burocracia cada vez maior exigida para a elaboração e execução de projetos e a pouca interação com o setor produtivo aparecem como prováveis causas.

Um outro ponto analisado na organização pesquisada é o que diz respeito à gestão de conflitos, um tema bastante central na Unidade. Muitos conflitos internos são resolvidos no

² Informação verbal dada espontaneamente pela gestora X durante uma reunião de gestores, em março de 2018.

âmbito da Chefia Geral, que como figura hierárquica máxima das Unidades é recorrida pelos empregados. Entretanto, a inabilidade na tratativa dos conflitos é percebida em algumas situações. O Setor de Gestão de Pessoas (SGP) também aparece como um ponto de apoio para os empregados levarem os problemas internos. Embora não possua autonomia para resolvê-los, o setor recorre à Chefia Geral para, juntos, analisarem o problema e encontrar uma solução. Nesses casos, todos os atores envolvidos são chamados e, quando não verifica-se possibilidade de resolução, quer seja pelo diálogo ou remanejamento de área, e o caso requeira uma instância superior, o empregado demandante é orientado a buscar a Comissão de Ética para resolução do problema. Cabe ressaltar, do ponto de vista da pesquisadora desse estudo, que muitos conflitos não são resolvidos internamente, agravando as relações de trabalho e consequentemente o ambiente interno. Não se percebe “esperança” de alguns empregados na resolução dos conflitos, quando estes chegam à Chefia. Tal constatação é exemplificada no desabafo de um empregado, descrito abaixo.

Relatei um conflito interno grave à Chefia, no intuito de resolver de uma vez por todas a situação que me parecia no mínimo desrespeitosa e fui surpreendido por, no final, ser desacreditado, execrado e exposto perante os demais colegas da Unidade. O triste é perceber que o problema ainda persiste, gera novos conflitos, e que nada é feito. Percebo que há falta de imparcialidade no trato dos conflitos. O socorro é dado a quem grita mais alto. Informação verbal. 2³

Como um dos setores chaves na resolução desses conflitos, o SGP é formado por quatro empregadas concursadas: duas administradoras, uma economista e uma psicóloga. Além das atividades inerentes à administração de gestão de pessoas, dedica-se também a acompanhar o absenteísmo, em conjunto com a equipe de saúde, formada por uma médica do trabalho e uma técnica de enfermagem (ambas contratadas do plano de saúde subsidiado pela empresa). Os empregados que apresentam problemas de saúde são acolhidos inicialmente pela empresa e encaminhados para os serviços de saúde, de acordo com as demandas apresentadas.

Esse setor é responsável também pelo monitoramento dos acidentes de trabalho, responsabilizando-se por analisar caso a caso, a fim de minimizar os riscos de acidentes e preservar a saúde dos empregados. Em 2017 foram registrados cinco Comunicados de

³ Informação verbal dada espontaneamente pelo empregado Z durante uma reunião com a pesquisadora desse trabalho, em fevereiro de 2017.

Acidente de Trabalho - CATs, enquanto em 2016 foram registrados sete destes. A causa dos acidentes refere-se, em sua maioria, a acidentes de trajeto e quedas da própria altura por algum desnível do terreno. Tal informação é tratada também no âmbito da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA e da Chefia Administrativa. A Unidade não dispõe de um empregado da área de Segurança do Trabalho, área que é deixada, muitas vezes, em segundo plano, sendo gerida por profissionais que não detém o conhecimento técnico inerente à função.

Há também, na empresa AA, uma gama de estruturas como Comitês (9), Núcleos (4), Comissões (12), Representações (2) e Grupos de Trabalho (1) que são consideradas participativas e consultivas pela Empresa. No entanto, pela análise de sua composição e funções, não são, de um modo geral, objetivamente, espaços de decisão coletiva, mas apenas de análise de um grupo de empregados alocados nessas instâncias, muitas vezes de forma impositiva, para apresentarem fatores que possam facilitar a decisão final, de responsabilidade da Chefia-Geral. De modo geral não representam, portanto, espaços em que sejam fomentados os processos de formação de opinião e deliberação coletivas, buscando um compartilhamento da gestão da empresa. Um dado que corrobora com essa percepção é que muitas vezes os empregados são alocados nesses grupos por decisão unilateral da Chefia, sem consulta prévia aos envolvidos, que são surpreendidos pelo recebimento de uma Ordem de Serviço - OS. Outro ponto a se analisar é a pouca disponibilidade voluntária de empregados para atuarem na maioria desses

Segue a definição de cada uma dessas estruturas de participação dos empregados, existentes na empresa AA:

- Os **Comitês** são formados por empregados escolhidos pela Chefia da Unidade, de caráter permanente e tem a função de analisar e deliberar sobre temas afins às demandas da Unidade;
- Os **Núcleos** compõem o organograma da empresa, possuem caráter mais administrativo, são considerados estratégicos e geridos por empregados indicados pela Chefia e comissionados, com caráter mais permanente;
- As **Comissões** são formadas por um colegiado de empregados designados pela Chefia, a fim de que deliberem sobre processos que ocorrem periodicamente e podem ser permanentes ou não. Os membros da maioria das comissões são escolhidos por indicação da chefia e eleição dos empregados;

- As **Representações** são constituídas por empregados designados pela Chefia Geral com a função principal de representar a empresa AA junto aos Comitês Centrais da Sede da empresa;
- Os **Grupos de Trabalho** têm caráter transitório e são formados também por designação da chefia para a resolução de demandas emergenciais. O objetivo destes é que realizem análises situacionais que possam subsidiar os processos de tomada de decisão por parte da Chefia.

Ainda sobre os processos decisórios, é importante destacar que, em tese, as decisões deveriam ser tomadas de forma colegiada, entre a chefe geral e os chefes adjuntos, porém percebe-se que na prática são realizadas, para isso, reuniões pontuais. Foi possível registrar uma percepção de maior centralização por parte da Chefia-Geral vigente, uma vez que toma decisões por vezes independente das avaliações dos demais chefes. Outro fator importante de mencionar acerca desse contexto, que já introduz a seção seguinte, é que os chefes trabalham em um prédio diferente dos demais empregados, em um espaço em que cada um possui sua sala individual, reforçando a tradicional separação entre aqueles que executam as atividades e os que as pensam e gerenciam. Destaca-se ainda que esses chefes circulam muito pouco entre os setores, marcando ainda mais esse distanciamento das áreas. Esse fato já foi pontuado pela Comissão de Clima Organizacional formalmente à Chefia, porém sem mudança de comportamento.

2.3.2 A Organização Física do Trabalho

A estrutura física é composta por um conjunto de 13 edificações. Nestes prédios estão alocados pesquisadores, analistas, técnicos e assistentes. Há espaços coletivos para analistas, técnicos e assistentes, enquanto os pesquisadores possuem, em sua maioria, salas individuais ou em dupla. Os postos de trabalho são disponibilizados lateral ou frontalmente e não há divisão por baias. Não percebe-se no mobiliário, telhado, paredes e tratamento da fiação uma preocupação estética do espaço, apresentando uma estrutura sucateada e por vezes desorganizada dos locais de trabalho.

Figura-se abaixo um dos últimos laboratórios construídos. Embora apresente estrutura moderna e com alto nível tecnológico, demorou mais de um ano para entrar em funcionamento e ainda funciona parcialmente. Faltam instrumentais importantes como capelas de exaustão funcionais, equipamentos em operação e bancadas adaptadas. Seguem ainda registros fotográficos de áreas internas de alguns laboratórios e área administrativa.

Figura 5: Parte interna de um laboratório recém construído



Fonte: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, 2016

Figura 6: Parte interna de um laboratório não reformado



Fonte: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, 2016

Figura 7: Parte interna de um laboratório



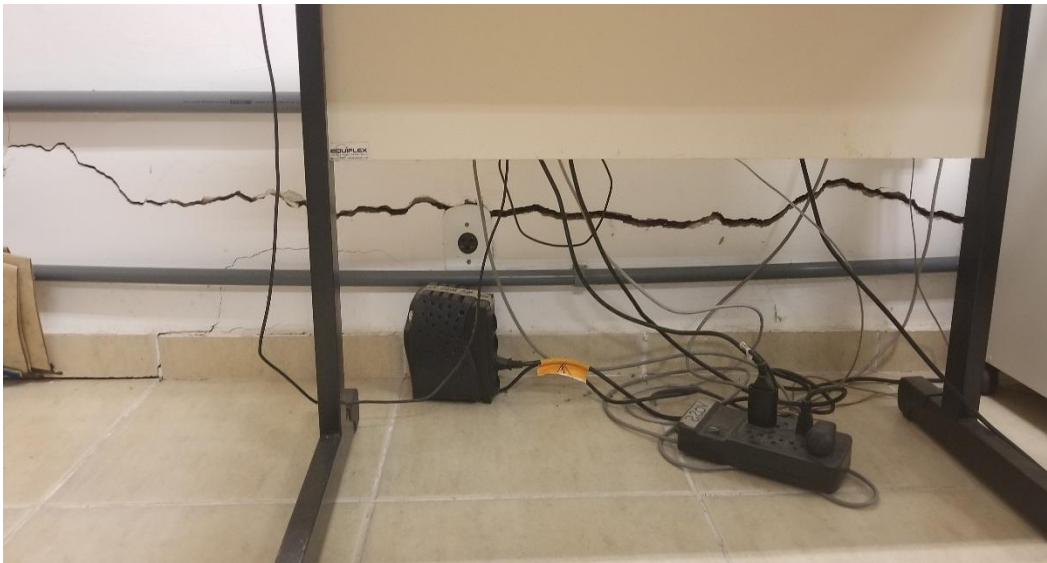
Fonte: Arquivo pessoal da pesquisadora desse estudo

Figura 8: Parte interna de um setor da área administrativa



Fonte: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, 2016

Figura 9: Parte interna da estrutura física da edificação administrativa



Fonte: Arquivo pessoal da pesquisadora desse estudo

Figura 10: Fragmento da estrutura física da edificação administrativa



Fonte: Arquivo pessoal da pesquisadora desse estudo

Há dois relatos que merecem destaque sobre os prédios novos, acerca das salas dos pesquisadores e dos laboratórios. No primeiro caso, o problema refere-se às janelas das salas, que foram construídas na parte mais alta do espaço, rente ao teto, impedindo que os empregados visualizem a parte de fora da sala. Uma área verde e extensa, mas anulada pelas paredes de

concreto. O segundo caso refere-se a estrutura de alguns laboratórios, onde foram construídas bancadas de trabalho elevada, sem considerar a ergonomia necessária para a utilização de computadores, cada vez mais presentes na rotina dos empregados. Apenas pela reivindicação de um dos usuários da sala, após um ano de funcionamento, medidas foram tomadas pela empresa AA para alteração do espaço. De maneira geral, as adaptações que ocorreram na organização física do trabalho partiram de solicitações dos empregados e não de iniciativa própria da Unidade. Esses exemplos reforçam a sensação de que não é uma cultura da empresa refletir com mais atenção sobre ergonomia, os espaços construídos e a disposição dos postos de trabalho. O fato da Unidade não contar com um técnico de segurança do trabalho que poderia amenizar essa questão exacerba essas incoerências ergonômicas.

2.4 Os Sistemas de Integração de Informações

O governo tem exigido cada vez mais transparência e gestão das informações por parte das empresas públicas. Dessa forma, a empresa AA vem passando por um processo de informatização de quase todos os processos de gestão e pesquisa. Segundo dados colhidos da intranet da empresa, atualmente 90 sistemas informatizados encontram-se ativos. Tais sistemas são alimentados diariamente pelos empregados das diversas áreas da empresa. Essa realidade que se apresenta vem modificando inclusive o cenário físico das salas. Na área administrativa, por exemplo, a maioria dos empregados já aderiram a utilização de duas telas de computador para conseguirem alimentar e monitorar os sistemas ativos.

Para a empregada A (informação verbal)⁴ “Hoje eu passo muito mais tempo sentada em minha cadeira dizendo o que eu faço do que efetivamente fazendo”, desabafa. “Eu preciso informar tudo, estar o tempo todo conectado aos sistemas. Se acontece algum problema na rede de dados não conseguimos trabalhar, tudo está na internet. É um caos pois a rede é muito instável, mas os prazos de entrega não.”, expõe o empregado B (informação verbal).⁵

A empresa hoje, corporativamente, procura medir e documentar todos os atos humanos, em uma tentativa de manter um histórico do que se realiza e também mensurar a produtividade

⁴ Informação verbal concedida espontaneamente pela empregada A a essa pesquisadora.

⁵ Informação verbal concedida espontaneamente pelo empregado B a essa pesquisadora

dos trabalhadores. Pode-se inferir que trata-se aqui de uma gestão tipicamente “gerencialista”. A gestão gerencialista, segundo Gaulejac (2007, p. 101) “é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou em benefícios. Constroem uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa, contribuindo, assim, para sua instrumentalização”. A gestão gerencialista, além de se traduzir em regras, prescrições e instrumentos de medida, promove o julgamento das regras de forma arbitrária. Por trás da racionalidade fria dos números dissimula-se a quantofrenia, que se traduz pela obsessão por números, geralmente fazendo as pessoas perderem o senso da medida (GAULEJAC, 2007) e colocá-las a serviço da empresa/organização.

2.5 As Práticas de Reconhecimento e Recompensa

As práticas de reconhecimento e recompensa na empresa AA, baseadas essencialmente na meritocracia, compreendem ações de reavaliação salarial, promoção e progressão anual por mérito, progressão por antiguidade e premiação por resultados. Segundo informações do Plano de Carreiras da Empresa (2012), essas práticas visam “retribuir as contribuições prestadas por pessoas e equipes, voltadas para o alcance de metas e objetivos estratégicos da empresa, em conformidade com os critérios e requisitos disciplinados em norma própria”. Preza-se, no discurso, as contribuições das equipes, mas mensura-se apenas os desempenhos individuais. Segundo Dejourn (2008), “uma tentativa de tornar visível o invisível”. Para tanto, destina-se anualmente recursos financeiros equivalentes a 1,0% (um por cento) de sua folha de pagamento para promoções e progressões salariais, por mérito e antiguidade, e 1,5% (um vírgula cinco por cento) da mesma base de cálculo para atender ao processo de premiação por resultados alcançados.

Interessante pontuar que para os processos de promoção e premiação são formados comitês internos, constituídos por empregados e cujo presidente é o chefe geral da unidade. Esse comitê é responsável por definir os critérios para distribuição dos recursos entre os empregados. Nos últimos anos tem-se privilegiado o “corte”, privilegiando-se e reforçando-se assim a ideia da meritocracia, ou seja, os empregados melhor avaliados recebem uma promoção mais robusta em termos de valores, enquanto os últimos lugares não são promovidos, são “cortados”. Outro fator a ser pontuado é a incoerência, na visão da pesquisadora desse estudo, de se manter o chefe geral como presidente do referido comitê. Dessa forma, o gestor máximo mantém o poder de muitas vezes avaliar e depois “decidir” como o recurso deve ser aplicado

entre os empregados, inibe-se a vontade do comitê enquanto representantes do coletivo de trabalho.

O processo de concessão da progressão salarial por mérito é individual, ocorre anualmente, resulta do mérito do empregado e considera as metas alcançadas, os resultados obtidos, o absenteísmo, o crescimento profissional e a aquisição das competências requeridas. A progressão salarial por antiguidade ocorre anualmente e é concedida aos empregados que contam com, no mínimo, 24 meses de efetivo exercício na empresa, sem melhoria salarial decorrente de promoção ou progressão salarial, limitada à disponibilidade de recursos. Já a premiação por resultados é efetivada por meio de pagamento de bônus anual, concedido aos empregados que atendem aos requisitos estabelecidos em norma própria. Para Gernet & Dejourn (2003), a introdução da avaliação individual e quantitativa das performances, associada à qualidade total e à gestão por objetivos, tem efeitos deletérios sobre a relação individual e coletiva no trabalho. Há que se pontuar que a pesquisadora desse estudo percebe os meses em que ocorre o processo de avaliação (de março a junho) como os mais críticos em termos de ambiente interno e clima organizacional. Empregados demonstram suas insatisfações com o processo abertamente e muitos entram com recursos junto ao Comitê procurando reverter notas insatisfatórias, na maioria das vezes tentativas infrutíferas. Ao final do processo verifica-se mais empregados insatisfeitos e sentindo-se injustiçados do que empregados reconhecidos pela organização.

Seguem alguns depoimentos colhidos pela pesquisadora em questão de empregados sobre o processo realizado em 2018:

Aquele resultado não me representa, não me retrata de forma alguma, não me qualifica, sou muito segura do trabalho que faço, do meu empenho, mas eles precisam dar uma nota...apenas isto. Eu nunca levei isso como critério para a minha produtividade. Mas por outro lado acho importante o *feedback*. Mais importante que a nota. Quem me entregou minha nota foi a secretária, não tive retorno da chefia que me avaliou. Empregada C (informação verbal)⁶

Na hora que vi a minha nota eu chorei muito, mas foi a gota d'água, estou me sentindo muito desvalorizada onde eu estou, eu sou graduada, me formei com láurea acadêmica, fui docente, coordenadora de curso, orientadora de estágio e hoje estou reduzida a uma função puramente operacional, sou chefiada por uma pessoa com um nível técnico e acadêmico bem distinto do meu, então é muita humilhação para mim. Aí vem a avaliação...e eu fiquei com a pior nota da minha sala. É muito humilhante... mas isso não me avalia não, sabe... acho que pelo grau da ignorância da gestão, de

6

Informação verbal dada espontaneamente pela empregada C a essa pesquisadora.

me colocar em um lugar como aquele que estou, onde me rebaixaram tanto, essa avaliação é coerente com o que eles são... Mas passou...fui à Igreja, rezei, tomei um vinho quando cheguei em casa. Acho que estou no lugar errado. Estou muito decepcionada. Agora vou fazer o que me cabe apenas, na área que estou. Só isso. Daqui um tempo eu vou embora da empresa, quem sabe daqui um ano. Empregada D (informação verbal).⁷

Esse mal estar também se vê entre os que são bem avaliados, que carregam a carga de ser bem avaliado e chegam a sucumbir. O primeiro lugar de um agrupamento ficou afastado por dois dias após recebimento de sua avaliação. Se sentiu constrangido e acuado, como relatou à pesquisadora desse estudo:

Fui o primeiro colocado de meu agrupamento e estou me sentindo muito constrangido com meus colegas que não conseguiram uma boa avaliação. É como se eu tivesse culpa do resultado. Preferia que esse processo não existisse na empresa. Empregado E (informação verbal)⁸

Tal mal estar também se reflete nos membros do Comitê de Avaliação:

Acho que tem muita coisa para mudar...e acho que esse processo sempre vai aborrecer. Estou extremamente irritada com tudo que ele traz. Eu não quero participar desse processo novamente. Empregado F (informação verbal)⁹

Como ilustração, este estudo apresenta os critérios para desempate e para a distribuição de recursos/referências por empregado, definidos pelo Comitê de Progressão salarial 2018:

Quanto à distribuição de recursos:

- a distribuição será de duas referências para os 25% mais bem classificados entre os elegíveis de cada agrupamento, seguindo-se uma referência até o final da relação de elegíveis;
- havendo sobra de recursos, será atribuída uma segunda referência aos empregados

⁷ Informação verbal dada espontaneamente pela empregada D a essa pesquisadora.

⁸ Informação verbal dada espontaneamente pela empregada E a essa pesquisadora.

⁹ Informação verbal dada espontaneamente pelo empregado F a essa pesquisadora.

seguindo-se a ordem de classificação dos agrupamentos.

Quanto aos critérios de desempate, foram definidos pesos diferentes para cada um dos cargos:

- Chefias Adjuntas - antiguidade;
- Pesquisadores - quantidade e relevância de resultados de pesquisa e desenvolvimento;
- Analistas, Técnicos e Assistentes de Laboratórios, Plantas e Administração - engajamento com o trabalho e competências comportamentais.

Verifica-se assim a sobreposição da meritocracia nos processos. Um processo perverso, tendencioso e injusto, em que critérios como “absenteísmo” são utilizados para medir o desempenho dos empregados. E que sob o título de absenteísmo fossem somadas todas as ausências dos empregados, legais, médicas ou de eventualidade jurídica. Sobre o item absenteísmo, Dejours, em sua obra *A Loucura do Trabalho* de 1992, o conceitua como um escape do trabalhador em busca do equilíbrio diante da insatisfação no trabalho, assim, podemos entender o absenteísmo como uma forma de resistência às características insalubres do trabalho. Indo além, em 2008, em sua obra *Trabalho, Tecnologia e Organização*, Dejours reforça que o tempo de trabalho mede apenas a duração do esforço, não retratando assim, de forma alguma, sua intensidade, qualidade ou conteúdo.

Embora seja histórica essa angústia que o processo gera anualmente, não se tem notícia de um processo tão questionado quanto o que ocorreu em 2018. Nunca se receberam tantos pedidos de revisão das notas. Ao todo, cerca de 30 empregados de todas as áreas da empresa não concordaram formalmente com o processo de avaliação e manifestaram oficialmente o desejo de revisão de suas notas. Ação infelizmente inócua para a maioria deles uma vez que quem avalia quase sempre é quem decide a validade do recurso impetrado. Mas por si só esse resultado pontua uma demonstração de descontentamento com a forma com que vem sendo conduzido o processo de reconhecimento na empresa AA.

Interessante destacar dentro desse processo de avaliação uma iniciativa de uma das áreas da empresa, a área de manutenção, que adotou como prática, nos últimos dez anos, o rodízio de empregados para que todos tenham acesso às promoções. Indagado, o responsável pela área, aqui identificado como empregado G relatou, com tranquilidade:

Partimos do princípio que o processo é falho e não traz reconhecimento. Temos uma equipe coesa, e todos contribuem ao longo do ano. Então, promovemos o rodízio e

não enfrentamos problemas de mal estar entre os empregados nessa época do ano. Eu destaco as notas da equipe no mural da sessão sem que isso traga constrangimento a ninguém. Nossa esperança é que um dia a empresa acorde para essa forma de progressão salarial mais saudável. Sem competição, sem angústia desnecessária. (informação verbal)¹⁰

Um dos idealizadores da proposta de rodízio, o empregado H, lotado nessa área, revela seu sentimento sobre o impacto do processo de avaliação na empresa e nos empregados:

Antes eu me sentia um nada, todos os anos, independente do quanto eu trabalhasse eu sabia que estaria sempre entre os últimos. Eu via colegas da mesma equipe, que faziam exatamente o mesmo trabalho que o meu serem reconhecidos e eu não. Por nove anos seguidos não olharam para mim. Depois dessa proposta ser aceita eu e todos os meus colegas ficamos tranquilos. Vejo as pessoas nessa época de avaliação adoecendo de verdade por conta do resultado. Para nós da manutenção é tranquilo, vemos como justo com todos (informação verbal)¹¹.

Essa fala vai ao encontro do conceito de quantofrenia de Gaulejac (2007). Segundo o autor, a busca por números e resultados e por um modelo de eficiência tem consequências danosas à saúde, a coletividade e relações familiares.

Ressalta-se que a equipe da manutenção conta com nove empregados, muitos deles com idade acima dos 50 anos e o absenteísmo é mínimo. Nos últimos anos nenhum empregado dessa equipe se afastou por mais de 15 dias por problemas de saúde, segundo dados do PCMSO da empresa.

No âmbito da melhoria da qualidade de vida, até 2014 foram realizadas pesquisas de monitoramento do clima organizacional periodicamente, por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas (grupos focais). A partir dos resultados da pesquisa foram desenvolvidos planos de ação que contemplavam iniciativas estruturantes para a melhoria do ambiente interno. Os índices de satisfação no trabalho resultantes da pesquisa eram monitorados pela sede da empresa, com impacto na avaliação anual da unidade. Na última pesquisa, realizada em 2014, o índice de favorabilidade geral da Unidade foi de 72,79%. Embora tal percentual tenha sido próximo ao nível de favorabilidade geral da empresa (75%), considerando as 42 unidades que

¹⁰ Informação verbal dada espontaneamente pelo empregado C a essa pesquisadora.

¹¹ Informação verbal dada espontaneamente pelo empregado D a essa pesquisadora.

a compõem, dois pontos demandaram um pouco mais de atenção, por serem recorrentemente relatados pelos empregados: o método de avaliação do trabalho individual e a dificuldade de gerenciamento de tempo com o excesso de novos sistemas. Cabe ressaltar que com o processo de reestruturação que a empresa vem enfrentando desde 2015 não foram realizadas novas pesquisas de clima organizacional e não há previsão para os próximos anos. Em 2018 a sede da empresa sugeriu que as unidades que assim quisessem poderiam realizar, em nível local, nova pesquisa de clima. A empresa AA decidiu pela não execução de uma nova pesquisa.

O processo de avaliação de desempenho na Empresa AA indica, ano após ano, um maior sentimento de injustiça do que de retorno positivo para os empregados. A insatisfação baseia-se muito no fato de que as avaliações são orientadas por diretrizes que visam mensurar individualmente e quantitativamente o trabalho realizado, desconsiderando a subjetividade de cada trabalhador. Essa perspectiva reflete o pensamento de Dejours (2001) ao falar da evolução contemporânea das formas de organização do trabalho. Segundo o autor, tais formas de organização repousam em princípios que sugerem o sacrifício da subjetividade em nome da rentabilidade e da competitividade, servindo como meio de intimidação e dominação, além de estimular a concorrência generalizada entre pessoas, equipes e serviços, como nos casos de contratos por metas e avaliação individual de desempenho, dentre outras práticas, que acabam por desencadear condutas desleais entre pares.

Ressalta-se que o fator Reconhecimento, historicamente, sempre apresenta resultados rebaixados nas pesquisas de clima que a empresa aplica corporativamente e de forma periódica. Esse baixo índice de aprovação finalmente despertou a necessidade da empresa por mudanças no processo de avaliação e reconhecimento. Em 2018 foi implantada uma nova forma de avaliação, entretanto este ainda se mostra incipiente e pouco transparente. O novo processo foi criado com a promessa de valorizar o cumprimento da agenda programática de cada uma das unidades da empresa, por meio do trabalho das equipes. A experiência desse novo processo em 2018 deixou claro que há muito a se caminhar no sentido de desenvolver um processo de reconhecimento que realmente atenda aos anseios da empresa e dos empregados. Curiosamente, em um dos relatórios sobre o processo de avaliação da empresa AA, datado de 1996, já se constatava o fracasso dessa iniciativa, como pode ser visto no recorte abaixo:

Conhecemos as várias experiências de métodos de avaliação implantados na história da empresa AA e em outras organizações e seus fracassos. É impossível avaliar ou julgar desempenho ou comportamento de pessoas por meio de medições, pontos, notas, conceitos e comparar esses resultados entre empregados. Gerentes com concepções, graus de responsabilidade e seriedade variados, ao avaliar pessoas com atividades e

setores diferentes, nunca chegarão a resultados razoavelmente coerentes e aceitos pelo grupo. As avaliações na empresa têm gerado sempre um clima insuportável de insatisfação e a desmotivação causada pelos ressentimentos, revolta e desconfiança foi muito maior do que os possíveis benefícios que a teoria costuma indicar (Pesquisadores A e B, 1996).

O segundo ponto mais destacado como impactante do índice de favorabilidade da empresa é a dificuldade de gerenciamento do tempo com o excesso de novos sistemas. Nos últimos grupos focais realizados, os pesquisadores, principalmente, relataram estar muito sobrecarregados com todos os novos processos, não sendo capazes de realizar todas as demandas no período de trabalho e sentindo-se obrigados, portanto, a levar tarefas para casa. Esse processo é decorrente de uma onda de novos sistemas desenvolvidos pelo governo que exigem o treinamento de todos os empregados da empresa, além de demandarem o registro de todas as atividades realizadas.

2.6 O Programa de Capacitação de Empregados

A partir de norma corporativa, a empresa pesquisada, busca viabilizar a formação dos empregados, mediante a disponibilização de cursos de pós-graduação, no país e no exterior, sob a forma de mestrado, doutorado e pós-doutorado. Dentre vários pré-requisitos, o que chama mais atenção é que para mestrado profissional o empregado selecionado tem direito a liberação parcial e para as demais modalidades a liberação é integral. Entretanto, há que se considerar que as vagas são reduzidas, e preferencialmente o cargo de pesquisador é indicado para essas vagas.

Interessante constatar que tal política hoje tem apenas um pesquisador habilitado para pós-doutorado e cerca de quinze empregados sem qualquer tipo de liberação realizando suas formações fora do programa da empresa, embora todos eles alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

Indagado sobre sua formação em andamento fora do programa da empresa, o empregado E desabafou:

Solicitei formalmente à Chefia meu pedido de pós-graduação. Para minha surpresa, o Chefe me disse que para o que eu desenvolvia na empresa não havia necessidade de tal especialização, que um curso técnico seria suficiente. Aquela resposta não me sustentou. Busquei minha qualificação mesmo sem o apoio da empresa e hoje estou em processo de finalização. Com uma bagagem pessoal e profissional imensurável,

mas invisível aos olhos dos gestores. (informação verbal)¹²

A esse depoimento somam-se muitos outros, exemplos em cadeia de empregados que não se veem incluídos nas normas da Empresa e que buscam se especializar. Unem carga horária semanal de 40 horas de trabalho e carga extra noturna para o desenvolvimento de seus projetos de pesquisa em busca da realização de seus objetivos.

Além do protecionismo visível do processo para cargos voltados para a área-fim da empresa, especificamente para o cargo de pesquisador, tal norma também não abarca os empregados de nível médio. Para esses profissionais há apenas um incentivo financeiro para que apresentem o diploma de graduação, o que corresponde a 3% do salário-base.

A empresa também disponibiliza recurso para a realização de cursos de curta duração, porém o recurso é baixo e atende apenas a uma fração de empregados. Como esse recurso disponibilizado anualmente não possibilita o atendimento das demandas de capacitação da maioria dos empregados que necessitam se capacitar, alguns empregados recorrem a cursos gratuitos ou ainda custeiam com recursos próprios para que possam realizar seus treinamentos.

2.7 Os Programas de Relacionamento da Empresa com os seus Empregados

O Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) é realizado anualmente na empresa AA por uma médica do trabalho terceirizada. Nessa oportunidade, é definido o perfil de saúde dos empregados e as ações de prevenção com envolvimento de médicos cardiologistas, endocrinologistas, nutricionistas, fisioterapeutas, dentre outros, cujos resultados são consolidados em um relatório.

Um estudo antropológico realizado na empresa (década de 90), revelou que pelo seu distanciamento dos centros urbanos havia um certo confinamento dos empregados, o que por analogia, foi comparado a um presídio, e que a prática de atividades físicas durante o horário laboral poderia colaborar para a melhoria do clima organizacional. Nesse sentido, desde então são incentivadas atividades de lazer e esporte, tais como vôlei, futebol, corrida, *muay thai*, pilates e ginástica.

Orientada por um programa interno de qualidade de vida, são realizadas anualmente

¹²

Informação verbal dada espontaneamente pelo empregado E a essa pesquisadora.

ações de integração no local de trabalho para empregados e colaboradores, além de campanhas de saúde periódicas e palestras sobre prevenção de doenças, ética e equidade. Os empregados contam também com um serviço de fisioterapia e massoterapia no local.

A empresa oferece uma série de benefícios sociais aos trabalhadores, a saber: Assistência Médica, Seguro de Vida em Grupo e de Acidentes Pessoais, Transporte, Previdência Privada, Auxílio-Alimentação/Refeição, Café da manhã (para empregados ocupantes dos cargos de Assistente e Técnico que estejam em atividade de campo e de manutenção), Reembolso Creche, Auxílio para Filho Portador de Deficiência Mental, Adicional por Tempo de Serviço, Adicional de Titularidade (pós-graduação, mestrado e doutorado) exclusivo para empregados com cargo de Analista e Pesquisador, Adicional por Transferência Provisória e Complementação Pecuniária (valor mensal, correspondente a 25% (vinte e cinco por cento) do salário-base, pago ao empregado em efetivo exercício nos Estados do Amazonas, Pará, Acre, Amapá, Rondônia e Roraima.

Sobre os salários, importante considerar que dentre os pesquisadores, 23% (vinte e três por cento) dos ocupantes desse cargo já sofrem impacto do chamado “Abate Teto”, e recebem hoje acima do teto constitucional (salário dos ministros do Superior Tribunal Federal (STF), de acordo com o que preza a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37. Destaca-se que os chefes da Unidade (1 geral e 3 adjuntos), três já devolvem aos cofres públicos mais do que recebem de função gratificada. Esse ponto nos faz levantar a hipótese de que o que os mantém no cargo não é definitivamente a remuneração, mas sim o poder atribuído ao cargo que desenvolvem na empresa AA.

2.8 Uso do Espaço Físico da Empresa

A empresa AA mostra-se como uma estrutura mais fechada para a construção de relações externas junto à comunidade, principalmente pela alta segurança demandada pelos equipamentos do parque tecnológico da empresa.

Entretanto, há duas iniciativas que podem ser mencionadas nesse campo. A primeira delas refere-se a uma parceria realizada com o posto de saúde da região, em que buscou-se identificar quais as possíveis formas de contribuição mútua. Nesse sentido, a empresa apoia financeiramente as campanhas de vacinação para a comunidade local com distribuição de lanche para as equipes de trabalho do Posto ou ainda outras campanhas de saúde estabelecidas pelo governo, e o posto de saúde realiza palestras e vivências nesse tema para a unidade, quando demandado. A segunda iniciativa refere-se à visitação de alunos de escolas, principalmente

públicas, para conhecer a estrutura interna dos laboratórios, bem como as pesquisas realizadas na empresa.

2.9 Desafios e Perspectivas da Empresa

A empresa AA passou a enfrentar alguns desafios a partir de 2015. Construída sobre um manguezal, apareceram problemas estruturais em algumas edificações, como rachaduras em pisos e paredes, o que resultou na interdição de um prédio de laboratórios, sem previsão de retorno de suas atividades. As maiores dificuldades, em médio e longo prazo, estão relacionadas à obsolescência da infraestrutura e de alguns equipamentos, devido à carência de recursos de investimentos para modernização das edificações e laboratórios, e o quantitativo de empregados já aposentados e que aguardam um Plano de Demissão Incentivada – PDI, com vistas ao desligamento formal da Empresa. Tal processo de desligamento foi divulgado pela empresa em fevereiro de 2019, com previsão de criação de norma regulamentadora para sua execução em março desse mesmo ano, mas ainda muito obscuro à maioria dos pretensos candidatos à saída da empresa.

Além disso, a empresa, como a maioria das estatais, passa por um momento de incerteza quanto aos rumos para os próximos anos. Como estatal, com capital proveniente 100% (cem por cento) do Governo Federal sofre os impactos da crise nacional. Reestruturação, fechamento de unidades e privatização são palavras que correm pelos corredores e afligem os empregados. A carência de recursos para investimento em pesquisa e também em infraestrutura deixam os empregados em “estado de espera”. Sennett (2014) pondera sobre o impacto desse tempo de instabilidade e incerteza que é uma realidade hoje no Brasil e no mundo. Para o autor, a evidência desse fato desperta nos trabalhadores um sentimento de “deriva”, uma intensa ausência de propósito em relação ao presente e ao futuro. Essa nova realidade destrói no indivíduo as qualidades que criam os vínculos entre as pessoas e lhes conferem uma identidade viável.

Em 2018 foi empossado um novo presidente que trouxe em sua fala aos empregados alguns traços de sua visão sobre a organização e as pessoas que ali trabalham Segundo ele, a sociedade tem sido muito generosa com seus empregados, os salários são competitivos e nunca atrasaram um dia sequer os pagamentos, então todos devem se esforçar para manter a empresa, diante da situação em que o país se encontra.

Tal depoimento chocou empregados ao longo dos dias. Uma gestora relatou à pesquisadora desse estudo:

O que posso esperar de um líder que diz que motivação é dinheiro? Ou seja, se o dinheiro não for o suficiente para mim, como não é para ninguém, devo me resignar ou pedir demissão. É isso? A isso se resume a empresa? Estou realmente muito decepcionada e receosa dos próximos capítulos da nossa história de empresa. Perdemos o nosso valor” (informação pessoal)¹³

Ainda em 2018 a empresa, em âmbito corporativo, foi intimada a participar de uma audiência pública na Câmara dos Deputados do Rio de Janeiro onde discutiu-se denúncias de assédio moral no âmbito da organização, em suas diversas unidades. Nessa audiência estavam presentes empregados, o sindicato dos empregados, deputados, a Controladoria Geral da União – CGU, o presidente e diretores da empresa. Após ouvidos sindicato e empregados denunciadores com provas severas do descaso visível para com os empregados em diversas situações, teve a palavra a diretoria da empresa. Com um discurso lacônico, incrédulo e inconsistente quanto às denúncias ali apresentadas viu-se claramente uma negação de uma realidade que está posta. Valendo-se dos processos vigentes de ouvidoria e ética em vigor na empresa tentou desconstruir os diálogos de sofrimento expostos pelos denunciadores. O presidente, na tentativa de negar o sofrimento psíquico relatado pelos denunciadores cita seu pai, operário de campo, como portador de um sofrimento autêntico, uma vez que trabalhava sob condições adversas. Tais considerações da diretoria da empresa foram duramente criticadas pela CGU que declarou, inclusive, inoperantes os processos de controle citados pela empresa, tendo em vista as inúmeras denúncias contra a empresa que chegam continuamente para investigação.

Ressalta-se que uma demanda expressa da CGU, em virtude dessas denúncias, foi a criação da Comissão Permanente de Prevenção e Combate ao Assédio Moral - CPPCAM em 2019, atualmente em processo de seleção de candidatos voluntários para eleição direta pelos empregados. A decisão judicial partiu do princípio da incapacidade dos órgãos internos da Ouvidoria, em especial a Comissão de Ética da Empresa, no enfrentamento das questões relativas ao assédio moral na empresa AA, apurando e saneando as irregularidades constatadas. Tal seleção vem movimentando as Unidades e obteve como candidatos cerca de 40 empregados

interessados em trabalhar o tema na empresa, corporativamente.

A Comissão Permanente de Prevenção e Combate ao Assédio Moral (CPPCAM) pretende atuar como órgão colegiado constituído para a apuração de recebimento de denúncia, investigação, prevenção e saneamento de práticas de assédio moral e divulgação interna das decisões dessa comissão na Empresa. A CPPCAM será composta por até 7 (sete) membros, sendo 6 (seis) titulares e 1 (um) suplente, todos eleitos pelos empregados.

O cenário corporativo no início de 2019 e, conseqüentemente, da empresa AA permanece incerto. E enquanto ainda não se sente os efeitos da nova eleição para presidente do Brasil, na visão da pesquisadora desse estudo, a empresa AA permanece em estado de espera, ancorada politicamente.

E na empresa AA uma empregada comentou no início de 2019:

Sabe aquela casa que você passa na rua e não consegue definir como ela é por dentro? Somos nós. Estamos pobres de afeto, de cuidado, de zelo, de responsabilidade. Eu tenho mais de 25 anos aqui e nunca vi a empresa desse jeito. Somos o retrato da degradação. (informação pessoal)¹⁴

CAPÍTULO 3 – O DESVELAR DO SOFRIMENTO

3.1 Núcleos de Sentido:

Nesse item são detalhados cada um dos sete núcleos de sentido em evidência na pesquisa. A Tabela 7 a seguir traz os núcleos de sentido que foram definidos a partir da recorrência dos temas nas entrevistas realizadas. A descrição de cada um dos núcleos de sentido é exemplificada com as verbalizações dos participantes da pesquisa.

Tabela 7: Núcleos de Sentido

N	Núcleo de Sentido
1	Gestão – Quem manda aqui sou eu!
2	Reconhecimento - Avaliação de desempenho? Uma piada.
3	Coletivo de Trabalho - Somos todos empregados de uma prisão sem grades.
4	Organização do Trabalho - A empresa é um exército que mata o próprio soldado
5	Estratégias defensivas - Não me envolvo mais, logo, não sofro mais.
6	Expectativas - Nada mudou e nada mudará.
7	Adoecimento - Uma dose de veneno por dia trabalhado

Fonte: Elaboração própria da pesquisadora

3.2 Análise das entrevistas com os empregados:

Os relatos dos entrevistados da pesquisa, repletos de contribuições para análise, trazem em seu arcabouço, indícios claros de sofrimento relacionados aos aspectos da organização do trabalho. Segundo Mendes e Morrone, (2012), o sofrimento é proveniente do enfrentamento da subjetividade do trabalhador frente as restrições das condições socioculturais e ambientais, relações sociais e organização do trabalho.

Para Mendes (2007a), desvelar o sofrimento pela fala é permitir ao indivíduo o resgate

de sua capacidade de refletir sobre o trabalho, uma forma de desalienação, uma possibilidade de apropriação e dominação do trabalho. Nesse sentido, as contribuições dos entrevistados são descritas a seguir, separadas em sete núcleos de sentido:

Núcleo 1 – Gestão - Quem manda aqui sou eu

Os profissionais entrevistados relataram a inconsistência das ações da gestão da empresa, que têm impacto direto nas atividades e dia a dia da Unidade.

Tenho um sentimento de impotência, as coisas acontecem e vou reclamar com quem? A chefia? A chefia direta? (...) eu pessoalmente tenho medo, receio de ir à chefia acima, não me sinto resguardado ou protegido de represálias. (P5)

A presença de rixa entre superiores é algo que me deixa sem saber o que eu faço, como eu faço, aí fica sempre aquele clima velado, de como fazer. (P7)

A gente está vendo os papéis, a sujeira da unidade, um reflexo de como as pessoas estão se sentindo. Eu acho que reflete a falta de comando. Tem pessoas que se sentem assim, mas não é todo mundo. Eu acho que é falta de comando e atenção. Eu acho que o chefe da empresa não faz um papel tão forte. (P3)

De acordo com os relatos dos trabalhadores, a gestão é inábil na condução dos conflitos, onde pesquisadores sem preparo técnico para o cargo assumem a função de chefe, mas não conseguem gerir as pessoas no sentido de favorecer um clima de cooperação e promover a escuta ativa. Gaulejac (2007) pontua que os *managers* hoje jamais se consideram “responsáveis” pelas decisões que aplicam, o que segundo o autor são consideradas por eles como “fatalidades necessárias”.

A gente conta com uma direção que é integrada geralmente com pesquisadores, todos os pesquisadores têm uma formação muito parecida, eles têm formação acadêmica, não tem formação de gestão, de relacionamento, então entra um mandato sai outro, a lógica é muito semelhante, é uma lógica burocrática, muito hierarquizada, muito fragmentada, ela situa cada grupo, cada laboratório. Existe uma abertura para uma mudança, embora se fala muito em inovação, inovação, tem que inovar, não sei o que, mas eu não consigo entender como é que você vai inovar para a pesquisa e para sociedade, para o setor produtivo se você não inovar a maneira de aprender, inovar o quadro mental que se trabalha, se relaciona, é difícil entender. (P7)

Eu acho uma coisa forte comparar a relação entre mãe e os filhos com a relação entre chefe e subordinados. Mas para mim eu acho que as pessoas precisam de atenção. Todas elas e não as que gritam mais. (P3)

Mas eu acho que a chefia comenta sobre todo mundo, sabe da personalidade dos outros contada pelos outros e não porque eles veem os outros, entendeu? A verdade de cada

um aqui é a contada pelos outros. (P1)

O chefe diz que tem pessoas aqui que não ficariam uma semana numa empresa privada, eu não aguento mais ouvir esta história no meu ouvido, sabe essas indiretas??? Acontece que as chefias só enxergam a empresa como uma empresa privada por um lado, pelo lado do ponto, de quando ela pega uma pessoa especialista na qual a Empresa gastou um dinheirão pagando doutorado e pega esta pessoa e joga para trabalhar em outra área para começar do zero ela está agindo como empresa privada? Então realmente quando a chefia diz ahhh empresa privada eles só veem a empresa privada pelo lado que mais convêm a eles, é esse o único lado, todo o resto não é perfil de empresa privada, uma empresa que joga 2 milhões de reais fora é empresa privada? (P5)

Eu enxergo a questão da gerência como uma grande dificuldade de decisão e às vezes infelizmente eu vejo uma energia muito grande não para, por exemplo, construir essa mesa aqui mas sim para os problemas em função da construção dessa mesa aqui, que às vezes a gerência se confunde um pouco, na verdade a função da gerência é construir a mesa, atingir o alvo, e não ficar com as picuinhas (...), aqui há um *gap* muito grande uma diferença muito grande e quem está na gestão não são gestores. (P7)

A gestão apareceu correntemente no discurso dos entrevistados como um tema central na empresa AA, que impacta diretamente nos processos organizacionais. Dentre os processos organizacionais verificados que causam maior mal estar tem-se as práticas de reconhecimento e recompensa.

Núcleo 2– Reconhecimento - Avaliação de desempenho? Uma piada.

A avaliação de desempenho aparece como um grave e, arrisco dizer, o maior “gargalo” aos empregados da empresa AA e ao que parece da empresa como um todo. Os relatos traduzem o sentimento de injustiça, mal estar e exclusão que compõem esse tema na empresa. Para Gaulejac (2007), a avaliação de desempenho tem consequências contraditórias, fator de promoção e de melhoria significativa para uns, de degradação e de exclusão para outros. O autor pondera ainda que na cultura do desempenho a violência se banaliza, as degradações e precarização das condições de trabalho passam a ser consideradas normais na corrida pelo desempenho. Para além da avaliação, o reconhecimento também aparece nas falas como algo obscuro na organização pesquisada. Mendes (2007) observa que o reconhecimento é um dos modos de fortalecimento da estruturação psíquica e da saúde do trabalhador, uma vez que neste reconhecimento reside a possibilidade de dar sentido ao sofrimento experimentado pelos trabalhadores.

A prática de reconhecimento na empresa só traz conflitos. O processo de avaliação é muito triste, ridículo, ridículo. (P1)

Eu acho falho o processo de reconhecimento na empresa. Falho porque todos têm responsabilidade no processo como um todo e não querem assumir isso. A gente vê que tem várias falhas de comunicação e também quando você deixa na mão do chefe para ele decidir eu também não acho legal. Porque ele vai decidir as pessoas que estão mais próximas dele. Uma vez que ele não tem acesso a uma pessoa que está em uma área mais distante, se ele não chamar o supervisor imediato dessa pessoa e conversar sobre ela não vai rolar. E aí o processo se torna complexo. (P3)

A gente sabe que existe uma proteção, um apadrinhamento muito grande aqui. Procura-se favorecer mais aquele técnico que é de um pesquisador mais importante enquanto o outro pesquisador que não é tão importante, ou até setores, na visão da chefia não é tão importante, eu não vou dar muito ponto, e o outro setor mesmo que não faça nada é importante, mas também porque tem um pesquisador que é importante para unidade, então mesmo que ele esteja coçando saco, entre aspas, vai continuar ganhando ponto acima daquele que se esforça pra caramba, e também como não há esse entrelaçamento entre setores, cara deixa eu deixar o mínimo pra ele trabalhar, porque se ele se interessar vai envolver o mínimo com a qualidade, vai poder se envolver com a CIPA, vai se envolver com isso, isso, isso, isso vai aparecer na avaliação individual dele e mesmo que tenha privilégios se ele se empenhar, ele vai conseguir boa pontuação. As pontuações voltadas para as avaliações não subjetivas, que é o pesquisador dizer se você é proativo, é muito forte na nossa avaliação, especifica de técnico, então é muito subjetivo. (P8)

É interessante, um rendimento monetário, eu não sinto, principalmente a questão do reconhecimento é subjetivo, ou seja, você sentir que está construindo ...é um dinheiro, o dinheiro é uma forma abstrata de ter reconhecimento, agora dinheiro é bom, não vou recusar, mas esse dinheiro está associado a que? Não sei entendeu, fica um buraco entre uma coisa e outra, agora o reconhecimento assim de alguém te dizer que bom que você fez isso, que legal? Pelo contrário, aqui dentro você tem cobrança e a crítica, porque não fez, porque deixou de fazer, você tem que fazer... cobrança tem muito, o apontar o erro, uma coisa negativa tem muito, mas o reconhecimento de dizer pô, parabéns, foi muito bom isso, por menores que sejam as coisas...esse ambiente de reconhecimento, de reciprocidade, não existe, entende, talvez nas relações muito pessoais sabe, um e outro, pequenos grupos e tal, mas institucionalmente não vejo, não sinto isso, acho que é uma perda isso, uma pena, eu acho que isso é um tipo da coisa que dá um tempero ...são as pequenas relações, os pequenos meandros entre as pessoas, entre os grupos que faz a coisa ficar gostosa. Então essa coisa muito fria, muito impessoal, muito técnica empobrece. (P9)

Os entrevistados denotaram conhecimento do conceito de reconhecimento e a falta da legitimidade de tal prática na empresa AA.

Reconhecimento não é só me elogiar as vezes pelo que faço, reconhecimento é manter a autoria das coisas que faço, não transferindo-as para outras pessoas. (Entrevistado P9)

Reconhecimento é você dar o feedback das coisas que estão certas e erradas pelo menos que aquilo ali existem alguns pontos positivos, é um cumprimento, sabe um tratamento que você pertence que você está colaborando é pelas palavras eu não vejo reconhecimento por promoção por letra por dinheiro, por um diploma, um certificado, não eu vejo reconhecimento no seu dia a dia, agora quando você só recebe crítica, quer dizer que aquilo que você está fazendo está errado, você tem que fazer outra coisa (...) como sabe, eu é só dizer que as coisas estão erradas não estão certas, você teria que ter feito isso, ter feito aquilo, sabe mas e o que foi feito, nada???? (P7)

Sobre o último processo de avaliação, a entrevistada P7 assim se manifestou: “Me senti vilipendiada (...) um grande circo onde as pessoas não escondiam seus desafetos, faziam questão de ficar levantando seus desafetos que teve com um e com outro e penalizando. Esse sentimento de agressão também foi sinalizado pela entrevistada P10, que dentre outras queixas, desabafou: “Me senti de lado...(…) Rejeitada não... sabe...sem importância”.

Verificou-se que o processo de reconhecimento e recompensa aplicado na empresa AA além de gerar grande descontentamento entre os empregados, reforça a competitividade, a individualidade e, conseqüentemente, a solidão. Na visão da pesquisadora desse estudo, nesse processo, seu resultado é sempre baseado no quanto o empregado foi melhor ou pior que seus pares, não há espaço para vínculos.

Núcleo 3 – Coletivo de Trabalho - Somos todos empregados de uma prisão sem grades

Embora o discurso oficial na empresa é que são todos “empresianos”, em alusão ao nome da empresa AA, unidos e próximos uns dos outros, a dinâmica das relações aparece como excludente, com a tendência em privilegiar certos grupos em detrimento de outros. Dejours (2004) pondera que aceitar cooperar pressupõe certa repressão de nossa inteligência e nossa individualidade. Ele ressalta que muitos conflitos surgem no interior dos coletivos de trabalho, demonstrando assim que nem sempre a renúncia é facilmente consentida por todos. Alguns indivíduos recusam estas limitações trazendo um sofrimento intolerável ao seu desejo de se colocar à prova sem nenhuma outra barreira além de seus próprios limites. Dessa forma, o individualismo vence, com risco de arruinar tanto o coletivo quanto a cooperação.

Meu setor é muito isolante, não tenho muita comunicação com outros setores, aí você tem dificuldade de ter comunicação com todos os colegas, isso é uma coisa que dificulta a felicidade no trabalho, eu sinto. (P8)

Me sinto só. Em minha área de trabalho há muita briga, muita intriga, grupinhos pequenos que se protegem e ninguém conversa com ninguém. Os mesmos são melhor avaliados sempre. Mas não me abalo com isso mais. Entendo inclusive que as pessoas precisam se proteger, então não espero mais apoio de ninguém. (P4)

De acordo com Dejours (2012) o trabalho pode proporcionar para os trabalhadores, dentre outros, o respeito pela dignidade do outro, a cautela, a solidariedade, a cooperação e a aprendizagem dos princípios da democracia. No entanto, pode promover a instrumentalização do outro, a deslealdade, a duplicidade, a covardia e o individualismo. Destacou-se, nas falas

dos entrevistados, a presença do individualismo, a resignada consciência da ausência de um coletivo que os faça se sentir acolhido, representado e seguro.

Seu par quer mostrar que está certo diante de você, discorda de você na frente de clientes. Passa a sensação de que não somos uma equipe. É um sentimento de frustração muito grande...Aí você pensa naquele ideal de equipe que no final das contas não vai funcionar e você não tem perspectiva que vai funcionar um dia. As pessoas são assim e não há nada é... que faça isso mudar. Não há uma cobrança sobre esse tipo de coisa na empresa. (P4)

Não existe um coletivo. Existem grupinhos que se protegem. Os grupos querem se beneficiar então não abrem espaço para outras pessoas. Sempre me senti muito fora da 'normalidade', sempre fui de questionar, as pessoas não são assim aqui, aceitam tudo calados. (P1)

É difícil lidar com muitas pessoas aqui dentro, o clima é complicado por si só, não basta ficar nesse isolamento que é trabalhar no meio do mato longe de tudo e tem que conviver com pessoas que cada um pensando em si só, somente em si, o tempo todo. (P5)

O fato de tratar-se de uma instituição de pesquisa, formada basicamente por técnicos e isolada fisicamente do centro urbano, também apareceu como um fator que favorece um maior distanciamento entre as pessoas, um limitante para o estabelecimento de um relacionamento saudável.

As pessoas não são próximas aqui, mas isso eu acho que é um problema do meio científico, os quatro anos que eu passei na universidade, eu vi que isso é um problema do meio, as pessoas têm o ego extremamente elevado são pessoas que não consideram o outro, só consideram a si mesmo, não pensam no seu semelhante e aí se torna aquela guerra de egos, é difícil lidar com muitas pessoas aqui dentro. (P1).

Existe muita competição né, no sentido de, é muita maledicência entre as pessoas, falam mal umas das outras, existe uma competição. Tinham que zerar o jogo, todo mundo ficar com zero, aplaudir o sucesso dos outros, colaborar para o sucesso dos outros tem como se aquilo não os diminuísse quando o outro tá, acho que não existe um reconhecimento do outro... o isolamento territorial acho que ajuda um pouco isso, estamos aqui no meio do nada né, em uma reserva biológica que tem a distância para qualquer serviço, para ter acesso a outras pessoas, é longe... então acho que isso prejudica, não tem essa interação com outras coisas, então as pessoas aqui muito tempo juntas, um tempo demais...(P7)

A competição acirrada mina as relações entre os empregados, reforça o individualismo e enfraquece o coletivo de trabalho:

Já houve reuniões com clientes que colegas do setor que entram em discordância ou falam grosserias, coisas grosseiras assim que não fazem sentido numa reunião de trabalho, cobranças em reuniões na vista de outras pessoas, e você, pela minha formação não é questão de medo mas é questão de não é a hora para discutir, me calava. (P4)

Todos tem que caminhar com os mesmos objetivos, é isso que acontece no sistema privado, não pode haver objetivos pessoais acima dos objetivos da empresa, vaidade, orgulho, egoísmo, essas coisas não cabem, porque na iniciativa privada isso pode acontecer por um tempo, aí acaba solucionando com a saída das pessoas e a empresa

não está suportando esse tipo de coisa mais... e a sociedade não aceita esse tipo de coisa mais, as pessoas precisam conscientizar a ficha precisa cair ...isso eu não vejo cair... agora isso tem que ser geral, você acaba fazendo pequenos grupos dentro da empresa com isso você consegue resultados, você consegue cumprir as coisas, você consegue alcançar os objetivos se você não fizer isso ficar sempre achando o setor tal, a tal pessoa não é porque a pessoa tem essa capacidade de repente você vai conseguir resultado porque o trabalho tem que ser em equipe. (P9)

Percebe-se que a falta de confiança sentida pelos empregados entrevistados dificulta a construção do sentimento de pertencimento a um grupo. Dessa forma a cooperação se esvai, impera a competição e fica impedido o estabelecimento de espaços de deliberação coletiva, de fala e de escuta. Individualismo e solidão coexistem nessa Organização do Trabalho, como bem relata um dos entrevistados:

Aí você fala assim..uai, eu vou contar com quem? Os meus colegas estão aqui e aqueles que me prejudicam também. Eu não confio, vejo que os meus amigos estão de mãos atadas....Porque eles podem ser prejudicados e também possuem família. Você tem que entender isso. Concorda comigo? (P2)

Núcleo 4 – Organização do Trabalho – A empresa é um exército que mata o próprio soldado

Os participantes relataram que entraram na empresa com muito orgulho por estarem em uma organização com excelente imagem perante a sociedade. As frustrações ao longo dos anos de trabalho parece tê-los compelido a uma desconstrução dessa imagem. Embora revelem que os salários sejam bastante competitivos e os benefícios que a empresa oferecem sejam satisfatórios, a estrutura da empresa os remete à desilusão. De acordo com Gaulejac (2007) os paradigmas da gestão foram concebidos para gerir coisas, não sendo possível a sua aplicação aos homens sem ultrajar o princípio da moralidade que impõe tratar o indivíduo com um fim em si mesmo. Segundo o autor, evoca-se hoje a importância do fator humano nas organizações, entretanto só o fato de considerá-lo um “fator” contribui para instrumentalizá-lo.

Entrar para a empresa sempre foi um sonho, meu, da minha família e de meus amigos (lágrimas). Quando passei no concurso acreditei realmente que poderia desenvolver na prática muitas pesquisas pois antes de trabalhar aqui a empresa sempre foi a minha base de conhecimento que aplicava em meu trabalho. Eu acredito muito nessa empresa, eu tenho orgulho dela, eu sinto orgulho de usar esse crachá. (P2)

A empresa AA é uma empresa pública, mas tem apadrinhamento político, tem a chefia com seus protegidos e tem uns contra a chefia, meio que velado, né? Todo mundo sabe quem é quem, quem ajuda quem, favorecimento daqui e dali. (P1)

Hoje entendo que sabia mais da empresa quando estava fora dela do que estando dentro. Eu não sei nada olhando de dentro, me sinto um inútil aqui. E o que tinha de vida acadêmica também se perdeu. Hoje não tenho nada. (P2)

O que eu percebo é que muito dessas situações que eu vivi, ou vivo até hoje são coisas que na verdade me prejudicam, mas na verdade prejudicam muito a empresa. (P8)

Segundo Ferreira (2007) a organização do trabalho exerce influência nas vivências de sofrimento que mobilizam estratégias de defesa nos empregados. A intensidade do sofrimento pode levar à necessidade do estabelecimento de estratégias acima da capacidade das pessoas, levando-as à exaustão. Para Ferreira, a exaustão pode levar ao adoecimento ou ainda ao estabelecimento de patologias sociais como a da servidão voluntária.

Eu acho que a empresa hoje é um exército que mata o próprio soldado, vai matando os soldados aos pouquinhos, de uma maneira cruel e ela se dá ao luxo de ficar com seus melhores soldados, em vez de aproveitar o melhor deles ela prefere sacrificá-los. Eu me ressinto muito disso. (P5)

Eu não me sinto fazendo parte daquelas pessoas, eu não me sinto fazendo parte desse lugar, eh... durante algum tempo eu ia trabalhar sorridente, alegre, pulando...ultimamente eu ia trabalhar triste porque eu sentia a energia muito negativa, muita falsidade, muita...não sei...uma coisa assim de poder, de pessoas, eu não sei... isso sempre teve lá né, um querendo pegar o lugar do outro(...). (P6)

Então, você já saiu daqui as 6 horas da noite? Não tem nenhuma iluminação. Eu tenho que acender meu celular (...) Então você vê que a preocupação com pessoas não tem. Isso é grave, eu acho triste porque cada vez mais acontece uma coisa e vai refletindo na outra. Eu tenho visto e percebido as pessoas dizerem, eu não vou fazer, eu não quero. (P3)

Os entrevistados também relataram que a falta de diálogo e a arbitrariedade imperam em alguns momentos, sem consideração e respeito aos empregados, onde prevalece uma cultura organizacional avaliada como retrógrada, hierarquizada e burocrática, com pouco espaço para diálogo, onde impera certo autoritarismo velado e de certa forma aceito pelos empregados.

Fui transferida à revelia para uma área que não tem absolutamente nada a ver com meu trabalho com a experiência que eu tinha de 20 anos na técnica que nós usávamos e com a experiência do doutorado. Eu fui transferida para uma área totalmente diferente. Fui trabalhar com outra substância, com outras técnicas. Eu me senti violada. Eu me senti muito violada. Eu argumentei, vou jogar meu doutorado no lixo mas aqui quando a gente argumenta a gente é considerada uma pessoa agressiva, as pessoas veem argumentação como agressividade. E elas gostam de punir, de certa maneira se você tenta questionar as ações você é punido. Então foi basicamente o que eu falei depois eu me calei. E estou calada até hoje. (P5)

Remanesceu aqui nessa unidade uma visão muito antiga da época da fundação da empresa, setenta e poucos, da ditadura, já ouvi várias pessoas daquela época pra mim é um horror, manda quem pode obedece quem tem juízo uma empresa de pesquisa e tendo isso como uma grande verdade, isso é um negócio terrível, então existe uma visão dura,

autoritária, um autoritarismo brando e naturalizado as pessoas acham que é assim mesmo e se comportam assim, tem medo de falar, medo de se expor, eu não tenho e eu já me prejudiquei por ter exposto a minha opinião, etc, etc. (P9)

Embora os entrevistados relatem o orgulho em pertencer a uma instituição de pesquisa de nome consagrado no mercado internacional, conseguem visualizar suas falhas, seus pontos de conflito de interesse que a atravessa.

Aprendi a ter o orgulho da empresa pelo que a empresa já fez, pelo que ela é pelo que os produtores reconhecem do valor de tudo que a empresa tem capacidade de ensinar e interferir no setor produtivo então nessa unidade eu vi o orgulho que as pessoas, os funcionários tinham em serem empresianos, eu aprendi o termo empresiano, era um orgulho muito grande e isto é faziam as pessoas serem muito agradecidas pela oportunidade e terem construído a sua vida material e profissional com esse contexto, e aprendi também que haviam pessoas engajadas nos objetivos da empresa e tinha também pessoas mais engajadas em seus objetivos particulares, aspectos pessoais então existem esses dois perfis dentro da empresa e que muitas vezes causam problemas. (P2)

Para lidar com essa organização burocrática, pouco flexível e hierarquizada os empregados procuram em seu cotidiano formas de se manter no trabalho. Assim, lançam mão de estratégias, detalhadas no núcleo de sentido 5.

Núcleo 5 – Estratégias defensivas - Não me envolvo mais, logo, não sofro mais

A resignação é o conceito que mais se aproxima do sentimento expresso pelos trabalhadores entrevistados ao verbalizarem como lidam com as frustrações no dia a dia de trabalho. Segundo Gaulejac (2007), diante da organização, o indivíduo isolado pode apenas se dobrar às exigências do sistema. O trabalhador acuado pode até colocar em prática estratégias para salvaguardar seus interesses pessoais, mas não pode mudar o funcionamento do conjunto.

Hoje eu faço o que me passam somente, trabalho a partir de uma demanda que me passam, se passam. Não me envolvo mais. Não quero sofrer e recair. Não tenho muito o que fazer. Eu venho literalmente empurrando com a barriga. Eu tô empurrando tanto com a barriga que a barriga tá ficando um pouquinho maior. (P8)

Eu não falo mais nada, sabe? Eu vou para o meu canto. Eu tenho umas coisas para fazer com outros profissionais que trabalham aqui. Mas aí eu estou deixando, sabia? Ver até aonde vai. Tinha até que ter feito a mais. Eu não vou mais não. (P4)

De uns anos pra cá, comecei a fazer atividade física também, sempre fiz muito esporte e de uns anos pra cá estou na prática do montanhismo, depois de velho resolvi aprender a escalar, e tenho feito umas caminhadas sensacionais, então são atividades que me dão muito prazer, que me ensinam muita coisa, aprendo muita coisa, me relaciono com pessoas diferentes, mas o trabalho tá fora do meu alcance, mudar o trabalho, mudar a forma com o que tá organizado, mudar a cabeça das pessoas, a instituição é o que é. Não tem como mudar muito. (P9).

A minha felicidade ta la fora, a felicidade não ta aqui dentro, aqui é cumprir para receber meu salário no final do mês, infelizmente. (P8).

Alguns dos entrevistados, embora tenham noção das dificuldades internas da organização, manifestaram certo otimismo e perseverança para continuarem seguindo na empresa.

É tudo meio que faz de conta. É triste falar isso, sabe? Eu falo. Mas eu não quero ser um faz de conta! Eu não vou ser isso, entendeu? Não vou, não vou! E eu vou estar feliz porque eu sou capaz de fazer isso. Eu não sou isso, eu não tenho grupinho para ser isso, mas eu vou ser isso aqui e vou estar feliz comigo mesma. Estou tentando isso, né? (P1)

Eu mudei a forma de encarar as coisas. O que der para fazer eu faço. Não sofro mais. Eu sou uma pessoa que tenho fé, peço muito a Deus força(...), tento não descarregar em ninguém, tento mesmo, às vezes eu não sei se consigo, que eu acho que as pessoas interpretam muito nossas expressões faciais, e às vezes não é fácil sorrir, mas é preciso ter coragem. Basicamente coragem. (P5)

Eu sou empregada da empresa AA. Eu sou comprometida com meu trabalho. Então eu não vou mudar. As pessoas mudam, a chefia passa, ela não é constante. Então eu sempre penso nisso. Não vou deixar de fazer o meu trabalho. (P3)

Busquei um mestrado para processar intelectualmente aquilo que tinha vivenciado mesmo que aquilo não tivesse tido reconhecimento por parte da empresa, e claro que com outras pessoas a gente vai superando isso, a gente não tem opção de outro trabalho, outro emprego, é a questão do salário, das condições de remuneração e reconhecimento financeiro, etc. são básicos, não tive talvez a coragem de ou a capacidade de abrir mão disso, pra ir buscar outro caminho, essa é uma questão em aberto, e aí a gente vai em frente né. (P9)

A maioria dos entrevistados relatou o silêncio como estratégia para lidar com as frustrações do ambiente de trabalho. Descrentes da mudança interna, alguns veem na sociedade a canalização de sua energia para o prazer no trabalho:

Eu acho que pra essa fase que eu estou na vida, justamente do meio para o final, o que eu preciso fazer é aonde eu posso ajudar mais a empresa já que essas situações internas eu não vejo perspectiva de mudança. Então eu acho que eu vou ajudar mais como pesquisador, fazendo o meu trabalho técnico e científico para a sociedade. Isso me dá um prazer muito grande, não que o prazer de ajudar as pessoas aqui internamente eu sentia também muito prazer muita satisfação eu acho que isso inclusive me sustentou foi esse respaldo, sempre que eu tive é e que me fizeram conseguir apesar das críticas falta de reconhecimento de alguns superiores me fez caminhar, mas eu acho que já cumpri minha missão nisso daí. Agora é com outras pessoas, e eu quero fazer o que eu acho que eu consigo fazer melhor consigo ter mais reconhecimento, consigo ter mais resultado prático e consiga cumprir a missão da empresa melhor. (P4)

E para além dos mecanismos que os entrevistados utilizam para lidar com as adversidades do trabalho e “sobreviverem” às agruras do cotidiano organizacional percebe-se a desesperança de dias melhores.

Núcleo 6 – Expectativas - Nada mudou e nada mudará

Esse núcleo traduz as expectativas dos entrevistados perante a empresa AA. Desesperança e passividade foram retratados em suas falas. Um cenário frio e sombrio foi desenhado por eles.

Vivo intensa desmotivação com a qualidade do serviço e fico naquela dúvida constante no meu dia a dia aqui...vou só fazer o meu, eu não sinto nada...tipo...vou fazer algo bonito aqui...vou fazer algo que me faça bem. Minha felicidade está lá fora, não está aqui dentro, aqui é cumprir para receber o meu salário no final do mês, infelizmente. (P8)

Não tenho nenhuma expectativa de mudança. É uma gestão essencialmente política e não acredito que nada vai mudar. (P5)

Nada vai mudar, nada... Nada mudou dos 20 anos em que estive doente e comecei a me tratar. (P1)

Não estou vendo muita perspectiva não...diante dessa situação ruim, em relação a dinheiro, e diante da passividade da chefia da empresa que deixa o assédio moral correr solto desse jeito porque vem de pesquisador, vem de cima pra baixo, porque os pesquisadores são os pares deles, nunca vão enfrentar essas pessoas. (P2)

Eu acho que já cumpri minha missão, agora é com outras pessoas, e eu quero fazer o que eu acho que eu consigo fazer melhor, consigo ter mais reconhecimento, consigo ter mais resultado prático e consiga cumprir a missão da Empresa melhor. (P4)

E quando o trabalhador se depara com a impossibilidade de uma realidade que parece ser imutável, maior do que eles, o sofrimento se instala. Desolação e desesperança marcaram os discursos dos participantes, como bem pontua a entrevistada a seguir:

Eu tinha que engolir sapo, uma rã daquelas tailandesas gigantes e fingir que nada acontecia. Só que isso vai matando a gente por dentro. (P5)

Núcleo 7 – Adoecimento - Uma dose de veneno por dia trabalhado

O adoecimento no trabalho advém da impossibilidade de negociação com a organização do trabalho e do fracasso das estratégias defensivas construídas para enfrentar tal sofrimento. Por meio dos relatos dos trabalhadores entrevistados, foi possível observar o caminho percorrido por eles até se esgotarem as estratégias de mediação para evitar o adoecimento.

Pelo discurso dos participantes, quase em sua totalidade imbuído de falas emocionadas e entrecortadas, engasgadas, olhos marejados e lágrimas, foi possível identificar que os mesmos percebem uma vinculação do adoecimento com as vivências de trabalho. Mendes (2007a) pondera que o sofrimento surge quando não é mais possível uma negociação entre o trabalhador e a realidade imposta pela organização do trabalho. E complementa que o patológico instala-se sempre que o desejo da produção vence o desejo dos sujeitos-trabalhadores.

Relatos de doenças emocionais, tentativa de suicídio, depressão, tristeza profunda, insônia e doenças autoimunes foram extensivamente detalhadas por eles. Além disso, sentimentos de desvalorização foram expostos de forma aberta por alguns participantes. “eu estava me sentindo um lixo profissionalmente” (P10) e “eu sou o fruto podre da área” (P2) são alguns exemplos desse sentimento compartilhado pelos entrevistados.

Quando eu entrei na empresa eu era normal. Não tinha nenhum problema psicológico. A primeira vez que tive uma depressão foi aqui. (lágrimas). Aqui eu cortei meus pulsos, eu queria por fim a minha vida, eu fui ao fundo do poço. O assédio moral que sofri, a exclusão, tudo isso funcionou como um gatilho e me fez ficar deprimido. Você quer assim o relato de uma pessoa que chegou no fundo do poço, de se sentir nada, sabe o que que é um ser humano se sentir nada? Ao ponto de achar que minha vida não vale nada? Sou eu. (P2)

Há 20 anos atrás eu estava no doutorado, tinha acabado de ser transferida para essa Unidade e não me achava aceita pela equipe de trabalho. Me sentia excluída por todos. Além disso, a chefia era arbitrária e não deixava espaço para diálogo. Ninguém podia se posicionar. Eu não aceitei isso, e me revoltei. Recorri a várias instâncias superiores sem sucesso. Eu só queria ir embora. Quase fui demitida, fui internada em uma instituição psiquiátrica, comecei a me tratar. Mas apenas há dois anos que comecei a fazer terapia, entender tudo que me aconteceu e me senti realmente feliz de novo. (P1)

Eu sempre tive isso pra mim, eu aguento, eu supero, isso não vai me abalar. Só que com a idade isso não foi mais possível. Eu só descobri isso quando minha doença apareceu. Então apensar de eu não querer isso, eu mostro na pele que a coisa não está boa. Aí é o momento que você pede ajuda. (...) procurei ajuda profissional e estou em processo de recuperação de minha autoestima. (P4)

Às vezes eu percebo um certo grau de crueldade nas pessoas porque você não precisa

ficar passando a mão na cabeça de ninguém, mas você não precisa também ignorar as realidades de cada um dessa maneira, enxergar todo mundo sob o mesmo prisma, é preguiçoso não gosta de trabalhar, tá dando as escamoteadas, tá querendo dar uma rasteira no processo... Todos são vistos sobre esse mesmo prisma, todo mundo! O fato da gente já viver em depressão por causa do trabalho e do assédio moral que é livre não estou nem contando com isso entende, não estou nem contando com o sofrimento que é levantar às 5 da manhã e sair de casa exatamente as 6 e vir pra cá, dirigir 1 hora, 1 hora e meia, não estou contando com isso não. Estou falando da depressão que é vir pra cá, estou falando da realidade de cada um. (P5)

Um ponto interessante das entrevistas é que muitos dos entrevistados conseguiam fazer uma relação direta entre o adoecimento e o ambiente de trabalho. Demonstravam total consciência dessa inter-relação. Muitos procuraram ajuda psicológica e/ou psiquiátrica, alguns ajuda religiosa, mas indiscriminadamente, todos procuraram se cuidar, todos viram a necessidade de olhar para si. Embora nem sempre essa estratégia tenha se mostrado suficiente para se libertarem do sofrimento psíquico instalado.

Apesar de não querer isso, eu mostro na pele que a coisa não está boa> Então ai é o momento que você pede ajuda, você começa a entrar em novas reflexões, e você começa a pesar o que vale a pena e o que não vale a pena, então por isso que eu prezo muito a minha vida pessoal, minha família eu procuro dar o equilíbrio dar o máximo no meu trabalho mas quando eu estou em casa eu estou com eles, então eu não gosto de olhar nem o *e-mail* da empresa fora daqui, mas já passou um época, essa época de maior pressão que eu não olhava pra não encontrar nada que me abalasse, alguma cobrança, alguma coisa desagradável eu não queria ver, eu não queria correr o risco de abrir e achar alguma coisa. (P4)

A pressão demais inibe a criatividade, inibe a pró atividade, e você começa ... você está sempre errado? Você está sempre devendo você está sempre não fazendo o que deve ser feito. (P9)

De acordo com Dejours (1980), o sofrimento no trabalho é iniciado quando o trabalhador não consegue ter domínio sobre sua atividade para torná-la agradável e confortável materialmente e, assim, atender seus anseios psicológicos. “O trabalho transforma-se em algo perigoso para o funcionamento da mente quando ele contraria a sua despreendida função” (DEJOURS,1994, p. 24)

Verificou nos relatos a dicotomia em que vivem esses trabalhadores, com salários competitivos, em uma organização pública que lhes garante estabilidade de emprego, principalmente diante da instabilidade da economia, mas que não os impede de sofrer, e que, talvez, também sirva para os deixar ainda em maior sofrimento. Um dos entrevistados assim relatou a sua angústia: “Preciso desse salário, meus pais estão doentes e precisam de mim, da minha remuneração, então me submeto...e soffro.”(P5)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dejours em seus escritos sempre traz a questão de sofrimento e trabalho caminhando juntos, sendo inerentes ao ato de trabalhar. Quando pensamos nesses conceitos dentro da ótica da realidade brasileira, onde a luta por postos de trabalho é acirrada, essa aproximação dos conceitos é ainda mais intensa. Convivemos com a escassez constante, então, manter-se em um emprego deveria ser o suficiente para nos manter isentos de sofrimento. Mas isso não funciona na prática. A lógica do trabalho pode ser cruel, dilacerante, invasora, dominante e, infelizmente, invisível a muitos de nós.

A partir deste entendimento do cenário organizacional, trazendo-o para a realidade da empresa AA tem-se então, os seguintes questionamentos, que deram luz a essa pesquisa: Por que alguns trabalhadores aparentemente ficam mais doentes que outros? Como os trabalhadores estão lidando com o sofrimento? Quais os mecanismos utilizados para lidar com esse sofrimento? O que há no contexto do trabalho que ocasiona desgaste e sofrimento ao trabalhador?

A pesquisa pautada na abordagem de Dejours, PdT e na Clínica do trabalho buscou investigar a relação entre o trabalho e o sofrimento psíquico na saúde dos empregados de uma instituição de pesquisa.

A empresa AA se comporta dentro de uma lógica burocrática, com grande concentração de poder nas mãos da chefia. Poder de avaliação, poder de nomeação, poder de exclusão. Além disso, a empresa pesquisada possui características de uma organização rígida e hierárquica, onde o trabalho é definido e concebido pelas plataformas *on line* de trabalho. Dessa forma, ecoam-se relatos de tempo exacerbado demandado para abastecer as plataformas *on line* (quase que metade do tempo de trabalho), realidade essa enraizada no modo de gestão do trabalho, haja vista que a empresa AA procura medir, cotidianamente, todos os trabalhos dos seus empregados.

Outro ponto a se considerar é a incoerência do modo de avaliação do trabalho, que demonstra de forma significativa como a organização do trabalho se estrutura. Preza-se pelo trabalho em equipe mas reconhece-se pela contribuição individual, comparativamente aos demais pares. Mal estar generalizado, desavenças e competição são visivelmente reconhecidos no ambiente laboral da empresa AA por ocasião da avaliação de desempenho anual.

Entretanto, destaca-se nesse processo, a mobilização subjetiva, caracterizada por uma

iniciativa isolada de uma das áreas da empresa no sentido de blindar os impactos da avaliação de desempenho em prática na Empresa. Um grupo de empregados da área de manutenção, ressentidos com a injustiça que o resultado da avaliação cotidianamente provocava no ambiente interno da área se reuniram e definiu-se como critério de avaliação o rodízio entre os membros da equipe. Dessa forma relatam que conseguiram minimizar os impactos negativos da avaliação na equipe e garantir que de tempos em tempos todos recebam uma progressão salarial.

Embora essa ação tenha sido realizada em apenas uma das áreas da Empresa, sinaliza que a presença de um coletivo é capaz de promover mudanças que favoreçam a manutenção saudável das relações entre os pares.

Os resultados dessa pesquisa sinalizam a coerência da tese de Dejours (1992, 2001) de que a organização do trabalho tem impacto no psiquismo do trabalhador, enquanto as condições de trabalho acabam impactando no corpo. Foi possível, a partir dos relatos dos entrevistados, ratificar as suposições iniciais dessa pesquisadora quando do início do projeto. Dessa forma, obteve-se como resultado a percepção de que o trabalho contribui para o adoecimento das pessoas no ambiente pesquisado, que as contradições da organização ocasionam sofrimento nos trabalhadores, mesmo que de forma diferente para cada indivíduo, e que um ambiente interno com relações interpessoais complicadas dificulta a cooperação entre os trabalhadores.

Identificou-se também nessa pesquisa as influências do contexto de trabalho nas vivências de prazer e sofrimento, assim como as estratégias de defesa engendradas pelos trabalhadores frente aos constrangimentos e adversidades sucedidas no ambiente laboral. Estratégias estas muitas vezes inócuas e mesmo quando efetivas a curto prazo não necessariamente engendram um trabalho saudável. Evidenciou-se também, o quanto a precarização do contexto de trabalho impacta diretamente no sofrimento e na baixa vivência de prazer. Ressalta-se que foram relatadas raras vivências de prazer pelos entrevistados, ampliando assim os riscos de adoecimento desses trabalhadores.

Quando ainda em 2014, Mendes publicou o artigo “Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa” já era de conhecimento público que em especial as empresas públicas necessitavam reavaliar a organização do trabalho como um todo, as relações de poder ali fixadas, a gestão da ética, muitas das vezes tênue. Este seria um caminho a percorrer na organização pesquisada, viabilizar espaços de escuta e intervenção; de forma a se constituir coletivos de trabalho fortalecidos, hábeis para lidar com as adversidades que permeiam o mundo do trabalho.

Mendes (2014) ainda alertou para o fato de o trabalho ser guiado por princípios taylorista e gerencialista, que contribuem para que o espaço público da palavra seja interditado, restringindo, assim, as possibilidades de compartilhamento da inteligência prática e, conseqüentemente, da cooperação e do reconhecimento. A resistência ao real que se impõe diante da idealização do prescrito produz um sujeito apartado de si, que se sente impotente diante desses constrangimentos, não tendo recursos psicológicos e sociais para ressignificar o sofrimento. Por isso, entendemos ser um grupo em risco, com tendência a desenvolver condutas patológicas prejudiciais às relações sociais, ao desempenho institucional, e, sobretudo, à saúde mental.

Em virtude da metodologia da PdT e considerando o prazo para a conclusão desta pesquisa que faz parte de um programa de pós-graduação *stricto sensu*, um aspecto que limita este estudo é a impossibilidade de alcançar um número maior de participantes (ZAGO, 2011). Outra dificuldade comum nas pesquisas em PdT, conforme Bueno (2012) e Fleury (2013) é conciliar a agenda dos participantes e dos pesquisadores para a realização das entrevistas e das devolutivas. Tais limitações, ainda assim, permitem construir conhecimento e ser ponto inicial para a realização de estudos futuros nesse contexto.

Nesse sentido, em termos de contribuição, busquei com este estudo trazer uma revisão da literatura, principalmente sobre a produção brasileira dos programas de *stricto sensu*, além de contribuir com a temática sobre as influências do contexto de trabalho na saúde do trabalhador de uma categoria profissional pouco explorada.

Hoje, 2019, reforça-se a necessidade de concretizar essa tarefa na empresa AA, com a certeza de que é preciso avançar na luta pela construção de um espaço de trabalho em que haja uma maior centralidade dos trabalhadores, desde um maior zelo na disposição de seus postos de serviço à possibilidade de participação e ao compartilhamento da gestão. Ressalta-se, fortemente, a carência de espaços de fala.

Foi possível perceber que o simples fato de ouvi-los nas entrevistas, o exercício de escuta, mostrou-se favorável à manifestação e, por vezes, até consciência dos sentimentos de prazer e sofrimento no trabalho. Percebeu-se que o estudo provocou uma reflexão das vivências de sofrimento desses empregados. Tal constatação reforça ainda mais a necessidade de se considerar os espaços de fala nas práticas da empresa AA.

A inserção da pesquisadora desse estudo no campo e sua articulação com os atores foco dessa pesquisa possibilitaram a construção desse estudo com a essência da verdade ou muito próximo da verdade. Com discursos muitas vezes emocionados, fomos desafiando os sentimentos que a empresa AA remetia a cada um deles. Exemplos de fracasso, exemplos de superação, tentativas de estabelecer novas formas de lidar com o sofrimento e seguir. Quer seja pelo silêncio, pela oração ou pela invisibilidade. Não foram relatados embates diretos efetivos para tentar mudar a situação estabelecida, como se o que está posto é o que é. Forte, dolorosamente invencível.

REFERÊNCIAS

AMAZARRAY, M. R. **Trabalho e adoecimento no serviço público: Ler e DORT é articulações com o modo de gestão tecnoburocrático**. 2003, 120 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia Social. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

ANTUNES, R. **Desenhando a nova morfologia do trabalho: As múltiplas formas de degradação do trabalho**. Revista Crítica de Ciências Sociais, 83 | 2008.

BENDASSOLLI, P.F.; SOBOLL, L.A, organizadores. **Clínicas do Trabalho**. Atlas. São Paulo, 2011.

Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Empresa AA. **Relatório Anual do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional/Setor de Gestão de Pessoas**, 2017

BUENO, M.; MACÊDO, K. B. **A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras**. ECOS, v. 2, n. 2. 2012. Disponível em: www.uff.br/periodicoshumanas/index.php/ecos/article/download/.../723

BUENO M. **“A arte de escrever, com a palavra o escritor”. As vivências dos escritores literários em relação ao seu trabalho: uma abordagem psicodinâmica**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. 2012.

CALGARO, J.C.C. Servidão Voluntária. In: VIEIRA, F.O.; MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C. (Orgs). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

CRUZ LIMA, S.C. Reconhecimento no Trabalho. In: VIEIRA, F.O.; MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C. (Orgs). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

Curso de Introdução à Psicodinâmica do Trabalho. Rio de Janeiro: Verso Saúde e Psicologia do Trabalho, 2018.

DEJOURS, C. **A Loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. Trad. Ana Isabel Paraguay e Lucia Leal. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

_____. ABDOUCHELI, E.; JAYET C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **A banalização da injustiça social**. 4 edição. Rio de Janeiro. FGV, 2001a

_____. **Trabalho Vivo**. V. 2, Capítulo 1. 2001b.

_____. Addendum da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. LANCMAN, S. SZNELWAR, L. (Orgs) Christophe Dejours: **Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. Rio de Janeiro. Fiocruz, 2004a.

_____. A Metodologia em Psicodinâmica do Trabalho. In: LANCMAN, S. SZNELWAR, L. (Orgs) Christophe Dejours: **Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. Rio de Janeiro. Fiocruz, 2004b.

_____. **Subjetividade, trabalho e ação**. Revista Produção, 14 (3): 27-34, 2004.

_____. Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. Tradução Maria de Fátima Melo F. de Paula. In MENDES, A.M.; LIMA, S.C.C.; FACAS, E.P. (Orgs) **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007a.

_____. **O Fator Humano**. 5 ed Reimp. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2007b.

_____. **Trabalho, Tecnologia e Organização**. São Paulo. Blucher, 2008.

_____. **Psicopatologia do Trabalho - Psicodinâmica do Trabalho**. Revista Laboreal, v. VII, n. 1., 07, (1), p. 13-16. 2011. Disponível em: <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU5471124227833834371>

_____. BÈGUE, F. **Suicídio e Trabalho: o que fazer**. Tradução: Frank Soudant. Brasília: Paralelo 15, 2010.

_____. Inteligência Prática e sabedoria prática. In Lancman, S., & Szelwar, L. I. (orgs.) Christophe Dejours: **Da psicopatologia à psicodinâmica do Trabalho**. Tradução : Franck Soudant. Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2011.

FERREIRA, J.B. **“Trabalho, Sofrimento e Patologias Sociais. Estudo com trabalhadores bancários e anistiados políticos de uma empresa pública**. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Departamento de Psicologia Social e do Trabalho. Universidade Federal de Brasília, 2007.

FERREIRA, J.B. Real do Trabalho. In: VIEIRA, F.O.; MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C. (Orgs). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

FLEURY, A. R. D. **O trabalho e a docência em uma instituição de ensino superior pública: o caso dos professores de odontologia da Universidade Federal de Goiás**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação Psicologia. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. 2013.

FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3.ed. São Paulo: Artmed Bookman, 2009.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GERNET, I. , DEJOURS, C., Avaliação do Trabalho e Reconhecimento. In: BENDASSOLI, P.F., SOBOLL, L.A.(Orgs). **Clínicas do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

HENRIQUES, F.C., THIOLENT, M. J-M. **As flores no asfalto de uma vida severina: As rupturas na organização capitalista do trabalho.** In: ADDOR, Felipe, HENRIQUES, Flávio Chedid. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2015.

HENRIQUES, Flávio Chedid (orgs.). **Tecnologia, participação e território: reflexões a partir da prática extensionista.** Rio de Janeiro, Editora UFRJ, 2015, p.93-117.

ISMA Brasil. **Perguntas e respostas.** Disponível em <http://www.ismabrasil.com.br/?con=faq&idi=pt-br&obj=site&pag=15>. Acesso em 27.3.2018.

LAPLANCHE, J., & PONTALIS, J-B. Vocabulário da Psicanálise. Lisboa: Moraes, 2001.

LAVNCHICHA, G.R.F.S. **A clínica psicodinâmica do trabalho: teoria e método.** Khóra, Revista Transdisciplinar, v. 2, n. 2, 2015.

LIMONGI GASPARINI, A.C. **Era uma vez um certo Lambari - Um estudo sobre respostas psicossomáticas na empresa, desde o só psicológico à revelação social.** Editora Saraiva. Revista Psicologia do Trabalho - Psicossomática, valores e práticas organizacionais. São Paulo, 2008.

MA8 Consulting Group. **Pesquisa de Clima Organizacional, Satisfação no Ambiente de Trabalho e as Relações Pessoais Corporativas,** 2018. Disponível em: www.ma8consultingm.com.

MACÊDO, K. B; MENDES, A. M. Vivências de prazer e sofrimento em trabalhadores de organizações com contexto de qualidade de vida no trabalho. In: MACÊDO, K. B. (Org.) **Qualidade de vida no trabalho: o olhar da psicologia e da administração.** Goiânia: Editora da Universidade Católica de Goiás, 2004.

MARIA AUGUSTO, M.;FREITAS, L.G; MENDES, A.M. **Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa.** Belo Horizonte, Psicologia em Revista, , v. 20, n. 1, p. 34-55, abr. 2014

MENDES, A.M; MORRONE, C.F. Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: A.Mendes, L.O. Borges & M.C.Ferreira (Orgs.). **Trabalho em transição, saúde em risco.** Brasília, Finatec, Editora UnB. 2002.

MENDES, A.M. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo. P 29-48.

MENDES, A. M; ARAÚJO, K. R. **Clínica da psicodinâmica do Trabalho: práticas brasileiras.** Brasília: ExLibris. 2011.

MENDES, A.M;MERLO, A.R.C; MORRONE, C.F.; FACAS,E.P. (Orgs). **Psicodinâmica e Clínica do Trabalho: Temas, Interfaces e casos brasileiros.** Curitiba: Juruá Editora, 2012

MENDES, A. M. Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.). **Trabalho e saúde.** O sujeito entre a emancipação e servidão. Curitiba:

Juruá 2011.

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

_____. Pesquisa em psicodinâmica do trabalho: A clínica do trabalho. In A. M. B. Mendes (Org.), **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas** (pp. 65-87). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007b

MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 141-156. 2009. Disponível em: www.revistas.usp.br/cpst/article/download/25746/27479

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MORIN, E.M., & AUBÉ, C. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage; 1990.

PCE 2012. Disponível em: <https://www.empresaa.br/documents/2343137/2661374/PCE+2012+-+Vigente/e0f7813d-6b20-40db-bc9e-779ee3267021?version=1.3>. Acesso em 3.4.2018.

PESSOA, Fernando. **Poema em linha reta**. Disponível em: <<https://www.culturagenial.com/poema-em-linha-reta-de-alvaro-de-campos/>> acesso em 11 mar.2019.

PINTO, G.A. **A organização do trabalho no século 20. Taylorismo, Fordismo e Toyotismo**. 1 edição. Expressão Popular: São Paulo, 2007.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**. 18. ed. Record: Rio de Janeiro, 2014.

SILVA, K. K. G. **O Trabalho para o atleta profissional de futebol: uma perspectiva psicodinâmica**. 2010, Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2010.

SHIMIZU, H. E.; COUTO, D.; Merchan-Hamann, E. **Pleasure and Suffering in Intensive Care Unit Nursing Staff**. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 2011 May-Jun;19(3):565-72.

SOBOLL, Lis. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

TRABALHO, ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇO PÚBLICO. Disponível em <https://edemocracia.camara.leg.br/audiencias/sala/816>. Acesso em 15.12.2018.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. São Paulo. Bookman, 2015.

ZAGO, K. S. A. **Terapia comunitária: espaço de resignificação do sofrimento de**

trabalhadores de enfermagem. Tese (Doutorado em Enfermagem). Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

APÊNDICES

1 - TERMO DE CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO ENTREVISTADA

Eu, _____, RG nº. _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo: **“Somos todos empregados de uma prisão sem grades: Efeitos do Trabalho na Saúde dos Empregados de uma Instituição de Pesquisa”**, como entrevistado (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pela pesquisadora Renata Nogueira Machado Duarte sobre a pesquisa, sobre os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem e que isto me cause qualquer prejuízo.

Local: Rio de Janeiro-RJ

Nome do entrevistado: _____

Assinatura do entrevistado: _____

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e aceite do sujeito em participar:

Testemunhas (não ligada à equipe de pesquisadores):

Nome: _____ Assinatura: _____

Nome: _____ Assinatura: _____

2 - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DAS ENTREVISTAS DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO ENTREVISTADA

Eu, _____, RG nº. _____, abaixo assinado, concordo em autorizar a gravação da entrevista no estudo “**Somos todos empregados de uma prisão sem grades: Efeitos do Trabalho na Saúde dos Empregados de uma Instituição de Pesquisa**”, como entrevistado (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pela pesquisadora Renata Nogueira Machado Duarte sobre a pesquisa sobre os procedimentos da gravação, transcrição e armazenagem de dados nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem e que isto me cause qualquer prejuízo.

Local: Rio de Janeiro-RJ

Nome do entrevistado: _____

Assinatura do entrevistado: _____

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e aceite do sujeito em participar:

Testemunhas (não ligada à equipe de pesquisadores):

Nome: _____ Assinatura: _____

Nome: _____ Assinatura: _____

3 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, Renata Nogueira Machado, mestranda do curso de Pós-Graduação Stricto Sensu da Universidade Federal do Rio de Janeiro, orientada pelos Professores Dr. Flávio Chedid Henriques e Dr. Fernando Gastal de Castro, convido-o (a) a participar da pesquisa **“Somos todos empregados de uma prisão sem grades: Efeitos do Trabalho na Saúde dos Empregados de uma Instituição de Pesquisa”** como entrevistado (a).

De posse dos devidos esclarecimentos a seguir do projeto, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final desse documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é da pesquisadora responsável. Destaco que lhe é garantido o direito de recusar ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem que isto lhe cause qualquer prejuízo.

O motivo que nos leva a estudar as vivências dos empregados em uma empresa de pesquisa decorre do interesse em escrever sobre o trabalho desses trabalhadores, especificamente, a sua atuação no que tange aos estudos da psicodinâmica do trabalho e suas interfaces no mundo dos trabalhadores que gira em torno de algumas questões como: o trabalhador precisa ter um perfil profissional caracterizadamente mais humanístico, de modo que fique mais ajustado à noção do advento de uma nova concepção de organização que, apesar de continuar visando o lucro, o faz sem perder de vista o meio ambiente, a sociedade e, principalmente, as pessoas. Percebe-se a necessidade de se fazer alguns estudos ligados à subjetividade do trabalhador, em decorrência de algumas preocupações no seu próprio cotidiano de trabalho e por que alguns trabalhadores da organização pesquisada sofrem e adoecem.

Os dados coletados irão trazer benefícios que a fim de contribuir para a compreensão de como a atual configuração de gestão e organização de trabalho em uma organização de pesquisa pode estar impactando na saúde dos seus empregados e sugerir intervenções que venham a eliminar e/ou minimizar estes prejuízos.

O objetivo desse projeto é investigar a relação entre o trabalho e o sofrimento psíquico na saúde dos empregados de uma instituição de pesquisa.

O procedimento de coleta de dados será da seguinte forma:

1. Leitura conjunta e assinatura deste termo de consentimento;
2. Realização de aproximadamente três encontros para discussão coletiva. Os participantes irão de forma voluntária responder a algumas questões norteadoras, subdivididas em três categorias.

A primeira categoria envolve a organização do trabalho, contendo alguns questionamentos sobre o conteúdo das tarefas, as normas e controles que são utilizadas dentro

do ambiente do trabalho, as relações sócio profissionais, os sistemas de comunicação, os modos de gestão e as condições de trabalho. A segunda categoria será sobre a mobilização subjetiva, contendo questões sobre o espaço de discussão coletiva, a cooperação e o reconhecimento e a terceira categoria irá abordar o sofrimento, as defesas e patologias. Essas reuniões terão duração prevista de no mínimo uma hora e no máximo três horas de duração, as quais serão gravadas para posterior transcrição e análise dos dados coletados.

As entrevistas serão realizadas em uma sala de reuniões da empresa AA às 14h. E por fim, a realização de encontros em grupo para validação dos dados e elaboração de intervenções no cotidiano de trabalho a partir dos dados analisados e validados.

O procedimento poderá causar certo cansaço, no momento de realização das discussões em grupo, mas não será prejudicial ao organismo do o (a) senhor (a). Poderá ocorrer um desconforto e risco mínimo psicológico para o (a) senhor (a) visto que o procedimento poderá levantar questões que mobilizem sua subjetividade. Esta possibilidade de mobilização justifica-se por auxiliar os participantes a perceberem melhor sua realidade de trabalho emancipando-se da situação e buscando alternativas que diminuam ou eliminem os fatores do contexto de trabalho que os fazem sofrer. Caso o (a) senhor (a) adquira algum dano irreversível, físico ou psíquico, como consequência da participação nesta pesquisa o (a) senhor (a) poderá buscar ser indenizado (a) nas formas da lei.

O (a) senhor (a) será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Será livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

Todas as informações relacionadas a sua participação serão mantidas em sigilo na Universidade Federal do Rio de Janeiro. Seus dados pessoais não serão divulgados em hipótese alguma. O (a) senhor (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Esses dados serão utilizados apenas para os fins desta pesquisa. Depois de encerrada, o (a) senhor (a) poderá ter acesso ao trabalho, caso tenha interesse, os dados ficarão em posse da pesquisadora por um período de cinco (5) anos e após esse período estes serão incinerados. A participação no estudo não acarretará custos para o (a) senhor (a).

Desde já agradecemos por sua confiança e colaboração.

Cordialmente,

Renata Nogueira Machado Duarte: _____

Nome Assinatura da Pesquisadora (21)98133-5962

Nome Assinatura do Participante

4 - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (Roteiro)

Nome:

Cargo:

O que você precisa me dizer sobre o seu trabalho para que eu possa entender o que você faz, como se sente, sua trajetória de saúde e adoecimento.