



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

**Psicodinâmica do Trabalho e Práticas de Gestão: Estudo com Gestores de uma
Universidade Pública.**

Lorena Moreira Fernandes de Moraes

Orientador: Prof. Dr. Emílio Peres Facas

Brasília – DF

Agosto de 2021

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

**Psicodinâmica do Trabalho e Práticas de Gestão: Estudo com Gestores de uma
Universidade Pública.**

Lorena Moreira Fernandes de Moraes

Orientador: Prof. Dr. Emílio Peres Facas

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO/UnB) como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Brasília – DF

Agosto de 2021

Psicodinâmica do trabalho e práticas de gestão: estudo com gestores de uma universidade pública.

Dissertação defendida em 25 de agosto de 2021 e avaliada por banca examinadora constituída por:

Prof. Dr. Emílio Peres Facas (Presidente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
Universidade de Brasília - UnB

Prof.^a Dra. Grazielle Alves Amaral (Membro titular)

Curso de Psicologia - Unidade Acadêmica de Ciências Humanas e Letras
Universidade Federal de Jataí - UFJ

Prof. Dr. Fernando de Oliveira Vieira (Membro titular)

Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof.^a Dra. Ana Magnólia Mendes (Membro suplente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
Universidade de Brasília - UnB

“Jesus os chamou e disse: Vocês sabem que aqueles que são considerados governadores das nações as dominam, e as pessoas importantes exercem poder sobre elas. Não será assim entre vocês. Ao contrário, quem quiser tornar-se importante entre vocês deverá ser servo”.

JESUS CRISTO, Marcos 10:42, 43

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus que é a razão de tudo, da minha vida e do que vivencio diariamente. Porque o querer e o efetuar vêm Dele.

Ao meu marido Alessandro por seu amor tão lindo, demonstrado não apenas em palavras, mas também em suas atitudes diárias. Obrigada por acreditar em mim, por ser um suporte na minha vida e por lutar comigo para que juntos consigamos realizar os sonhos que Deus coloca em nossos corações. Te amo.

À minha filha Yasmin, minha alegria e companheira nesta jornada. Lembro-me da primeira vez que, grávida de você, tive a linda experiência de te sentir mexer. Isso aconteceu quando estava sentada, assistindo a uma das aulas do mestrado. Foi emocionante. Admiro-te mais a cada dia que passa. Vejo como Deus te fez forte e inteligente. Te amo, princesa.

Aos meus pais Carlos e Luzia. A vida de vocês me inspira com o exemplo de vocês de temor ao Senhor, superação e força para lutar e enfrentar as adversidades desta vida. Obrigada por me apoiarem nesta jornada. Ao meu avô Paulo. Obrigada por fazer parte da minha vida e por me ensinar sobre bravura, humildade e honestidade.

Aos meus irmãos Camila, Marcos e Paulo. Obrigada por todo apoio, paciência e por acreditarem em mim. Às minhas sobrinhas Letícia, Ester, Catarina e Lucy. Vocês são meu raio de sol. Ao meu primo Irismar Junior pela ajuda e torcida.

Aos meus sogros Juranildo e Cícera e aos meus cunhados Rodolfo, Rodrigo, Leandro e Mariana. Obrigada pela paciência durante esta jornada.

Ao meu orientador Prof. Dr. Emílio Peres Facas. Obrigada por sua paciência para ouvir as minhas indagações, por respeitar o meu processo. Obrigada por todo apoio e direcionamento dados. Meus sinceros agradecimentos.

À minha amiga Laene. Obrigada por seu apoio não apenas com palavras. Você me ajudou a chegar até aqui. Obrigada por seus conselhos, por sua ajuda e por acreditar que eu poderia estar aqui em momentos que até eu mesma duvidei.

Aos gestores e às equipes que aceitaram participar desta pesquisa. Sem a abertura de vocês para falar sobre algo tão importante que é o trabalho, isto não seria possível. Obrigada também aos diretores que autorizaram a realização da pesquisa nas coordenações sob sua gestão. Muito obrigada.

À Luzia. Obrigada por seu trabalho que nos traz alegria e nos dá suporte para que consigamos exercer outras funções.

A todos os meus amigos e amigas do trabalho. Obrigada pela torcida e apoio. Muito obrigada. Agradeço também ao meu então diretor à época Thiago por ter autorizado o meu afastamento para que eu pudesse concretizar este projeto.

À minha parceira na coleta de dados Solange. Obrigada pelo seu trabalho. Foi fundamental a sua condução tão empenhada e competente. Meus sinceros agradecimentos também à Taisa, à Juliana e ao Daniel. Obrigada pela parceria.

A todos os meus colegas do PSTO, aos professores e aos trabalhadores da secretaria do programa. Obrigada por toda ajuda. Em especial quero agradecer à Ana Clara, Cláudia, Eliane, Luisa e Marília.

À professora Ana Magnólia. Obrigada por sua orientação na disciplina de estágio em docência.

À professora Grazielle Amaral e ao professor Fernando Vieira por terem aceitado tão prontamente compor a banca examinadora deste trabalho e pelas contribuições feitas.

Quero deixar aqui também minha gratidão a Deus por pessoas que Ele me oportunizou ter em minha vida e que cumpriram seu propósito e fizeram a diferença. À minha avó Eva (*In memoriam*) que foi um exemplo de força, bravura, generosidade, simplicidade,

hospitalidade e honestidade. Aos meus tios Márcio (*In memoriam*) e Martônio (*In memoriam*). Foi difícil cumprir esta jornada vivenciando a partida de vocês dois.

Sumário

	Página
Lista de Tabelas	ix
Resumo	x
Abstract	xi
Introdução	12
Capítulo 1 – Psicodinâmica do Trabalho	18
O que é o Trabalho para a Psicodinâmica do Trabalho	18
Organização do Trabalho	21
Prazer e Sofrimento.....	28
Estratégias para Lidar com as Situações que Causam Sofrimento	32
Capítulo 2 – Práticas de Gestão na Perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho	46
Gestão/Liderança na Perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho	47
Práticas de Gestão sob a Perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho	51
Revisão de Literatura de Artigos que Abordam a Gestão e/ou as Vivências de Trabalho de Gestores a partir da Perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho	74
Capítulo 3 – Método	78
Participantes e Procedimentos de Coleta de Dados	78
Instrumentos	84
Análise dos Dados.....	87
Capítulo 4 – Resultados	90
Categorias da Análise das Entrevistas com os Gestores	90
Categorias da Análise das Entrevistas com as Equipes	106
Capítulo 5 – Discussão	119
Vivências dos Gestores	119
Práticas de Gestão	129
Relação entre a Psicodinâmica do Trabalho do Gestor e suas Práticas de Gestão	145
Sobre as Entrevistas com as Equipes	157
Considerações Finais	161
Referências	164
Anexo - Artigos selecionados na revisão de literatura	169

Lista de Tabelas

	Página
Tabela 1. Quantidade de servidores e de participantes de cada equipe_____	81
Tabela 2. Dados demográficos dos integrantes das equipes que participaram da entrevista_	82

Resumo

O objetivo desta dissertação foi descrever a relação entre a psicodinâmica do trabalho do gestor e suas práticas de gestão. Para isso, participaram 5 gestores e 18 trabalhadores pertencentes às equipes desses gestores, foram realizadas 15 entrevistas e aplicou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin. Os resultados encontrados apontaram, entre outras coisas, para a ocorrência de uma gestão solitária, para a possível falta de um coletivo de trabalho entre os gestores, para o uso de estratégias de defesa de negação e de racionalização e para os desafios com o home office. Em relação às práticas de gestão, pode-se observar os espaços de discussão incorporados de diferentes formas; uma tradução das diretrizes preocupada com a reação da equipe; a função de filtrar para a equipe o que vem da hierarquia superior, e o inverso também; a importância da cooperação na coordenação; e a necessidade de o gestor atuar como facilitador e não como centralizador. Em relação ao impacto da psicodinâmica do trabalho do gestor em suas práticas de gestão, percebeu-se que as práticas de gestão adotadas eram uma resposta às dificuldades vivenciadas no trabalho, como o atravessamento do urgente, a forma de gerir dos superiores, as ordens com as quais o gestor não concordava, os processos de mudança morosos, a falta de diretriz, a falta de capacitação e as constantes mudanças. A partir do exposto, faz-se necessário que a organização do trabalho do gestor seja alvo de transformação, por meio do coletivo formado pelos gestores e suas chefias.

Palavras-chave: Psicodinâmica do Trabalho; Práticas de Gestão; Sofrimento no Trabalho; Gestão; Gestores.

Abstract

The objective of this work is to describe the relation between the manager's work and their managing practices. For that, 5 managers and 18 employees who work to these managers' teams were involved, 15 interviews were realized and we used Bardin's content analysis technique. The results that were found led, among others things, to the occurrence of a lonely management, to the possible lack of a collective work among the managers, to the usage of denial and rationalization defense strategies and to challenges with home office. About the managing practices, we could observe the incorporated discussion spaces in different ways; a translation of directors that are worried about their teams' reactions; the function of filtering whatever comes from the superior hierarchy to the team and also the opposite; the importance of cooperation in coordinating; and the need of the manager in a role as facilitator and not as a centralizer. In relation to the impact of the manager's work psychodynamics in their managing practices, it was noticed that the managing practices adopted were an answer to the difficulties faced at work, such as facing the urgent, the way of managing adopted by the superiors, the orders the manager did not agree with, the slow changing processes, the lack of guidelines, the lack of capacitation and the constant changes. From the above mentioned, it is necessary that the manager's work organization may be a target for transformation through the collective, which is formed by the manager and their superiors.

Keywords: Psychodynamics of Work; Managing Practices; Suffering at Work; Management; Managers.

Introdução

Esta dissertação visa descrever a relação entre a psicodinâmica do trabalho de gestores e suas práticas de gestão. Essa proposta é estabelecida tendo em vista que poucos são os estudos que possuem como participantes gestores ou que abordam de forma específica as práticas de gestão (Ramos, 2013; Ramos & Mendes, 2013; Giongo et al., 2015). Segundo Aguiar (2013), a revisão dos trabalhos realizados, envolvendo a Psicodinâmica do Trabalho, demonstra que as publicações têm dado ênfase às vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores de base. Todavia, poucas pesquisas abordam a dinâmica do trabalho de gestores nas organizações. Apesar disso, faz-se necessário estudar a realidade de trabalho imposta a esses trabalhadores, uma vez que, conforme exposto por Dejours et al. (1994), eles estão expostos a situações contraditórias, que não são fáceis de serem gerenciadas, como favorecer as práticas de quebra-galhos, mas também fazer com que a lei seja respeitada.

Compreende-se que estudar as vivências de trabalho dos gestores e as práticas de gestão adotadas por eles é de suma importância tanto para a saúde do gestor quanto para a dos trabalhadores sob sua responsabilidade. De acordo com Sá e Azevedo (2010), “o acesso à subjetividade se coloca então não só como uma necessidade pessoal, privada, mas como uma necessidade social (organizacional), condição para um melhor exercício do trabalho gerencial e do trabalho em saúde” (p. 2352).

Além disso, percebe-se, nos estudos sobre práticas de gestão, a partir da Psicodinâmica do Trabalho, que faltam produções com abordagens mais propositivas. Apesar de a gestão ser uma temática transversal e muito debatida nos estudos envolvendo a teoria, grande parte dos trabalhos que abordam essa temática o fazem numa perspectiva mais crítica. Relacionado a isso, Giongo et al. (2015) apontam para lacunas nos estudos envolvendo essa teoria, como

os poucos estudos sobre os fatores positivos relacionados ao trabalho; a necessidade de investigações acerca de temáticas além dos fatores de prazer, sofrimento e organização do trabalho; ... a necessidade de maior ênfase às possibilidades de intervenção e de promoção da saúde mental do trabalhador (p. 813).

Dessa forma, com esta pesquisa, espera-se poder não apenas trazer para o debate essas práticas de gestão que visam promover a cooperação, como também compreendê-las a partir do contexto de trabalho vivido pelos gestores. Isso se faz importante uma vez que, atualmente, percebe-se uma responsabilização do gestor por tudo o que se passa, tanto pelo que acontece com a sua equipe, quanto pelo resultado do trabalho desempenhado. Levando inclusive a uma culpabilização do mesmo caso os objetivos não sejam atingidos ou o clima e a motivação dos trabalhadores não estejam no nível desejado. Essa responsabilização do gestor fica evidente quando as organizações investem apenas em ações de capacitação, de motivação ou na elaboração minuciosa do planejamento estratégico e não discutem se a organização do trabalho está configurada de forma a permitir o gestor a trabalhar de acordo com o esperado e a exercer uma gestão saudável tanto para o negócio quanto para as pessoas.

É necessário promover essa discussão do contexto de trabalho do qual o gestor faz parte, pois esse contexto, como as outras questões envolvidas, também irá influenciar nas práticas de gestão adotadas. Dessa forma, as práticas de gestão não são fruto apenas de uma escolha individual, ou de uma força de vontade do gestor ou do seu conhecimento adquirido, mas também da organização do trabalho do qual ele faz parte. O gestor reproduz com sua equipe aquilo que ele mesmo vivencia (Galperin et al., 2015).

Ante o exposto, foi escolhida a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho para estudar o proposto, pois esta visa investigar as vivências de trabalho a partir do que ocorre em um contexto maior, a saber a organização do trabalho. Sendo assim, ela não busca trazer uma responsabilização total sobre o trabalhador pelo que ocorre consigo mesmo (em termos de

saúde mental) nem pelo que ocorre na realização do trabalho. A respeito disso, Dejours et al. (1994) expõem que os comportamentos manifestos, no contexto de trabalho, devem ser considerados a partir das pressões exercidas pela organização que os beneficiam, os selecionam e os conservam.

Segundo Mendes (2007a), “a Psicodinâmica do Trabalho é uma abordagem científica, desenvolvida nos anos 1990 por Christophe Dejours” (p. 29), tendo, no seu início, utilizado referenciais teóricos da psicopatologia do trabalho, passando, depois, a ser uma “abordagem autônoma com objeto, princípios, conceitos e método particulares” (p. 29). Seu objeto, de acordo com Dejours (2004), são “os processos intersubjetivos que tornam possível a gestão social das interpretações do trabalho pelo indivíduo – criadoras de atividades, de *saber-fazer* e modos operatórios novos” (p. 64).

A Psicodinâmica do Trabalho pode ser conceituada como “uma abordagem de pesquisa e ação sobre o trabalho, é um modo de fazer análise crítica e reconstrução da organização do trabalho” (Mendes, 2007a, p. 32). Seu objeto de estudo são as relações estabelecidas entre organização do trabalho e processos de subjetivação que são evidenciados nas vivências de prazer-sofrimento, nas estratégias de mediação das contradições da organização do trabalho, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento do trabalhador (Mendes, 2007a).

Por organização do trabalho, entende-se como a divisão do trabalho, que constitui a divisão das tarefas entre os trabalhadores, a cadência, as prescrições; como também a divisão dos homens, que se expressa na hierarquia, no controle, na divisão das responsabilidades (Dejours et al., 1994). Sendo assim, ainda segundo esses autores, a realidade da atividade e a organização do trabalho se dão a partir de uma construção social.

Dessa forma, acredita-se que, por meio da Psicodinâmica do Trabalho, será possível compreender melhor essa organização do trabalho que impacta não apenas na atividade

desenvolvida por aqueles que estão na base, como também no trabalho de quem possui a função de gestão no contexto organizacional. Além disso, esse espaço de fala, no qual os participantes poderão discorrer sobre suas vivências laborais, é uma via de mão dupla. Isso se dá uma vez que ele permite ao pesquisador ter acesso aos conteúdos necessários para a realização da pesquisa, como também permite ao trabalhador ter um espaço para que possa refletir sobre suas vivências de trabalho e práticas adotadas (Sá & Azevedo, 2010).

No tocante à escolha de uma universidade pública para a realização desta pesquisa, isso se justifica tendo em vista tratar-se de uma organização muito complexa, tanto por razões de sua missão que consiste em promover o ensino, a pesquisa e a extensão, como também por possuir uma divisão interna com muitos setores com funcionamentos distintos (unidades acadêmicas, unidades administrativas, setores de comunicação, editora, restaurante, programas que visam atender aos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica). Além disso, há aquelas organizações de ensino que não estão concentradas em apenas um espaço físico, com apenas um campus, mas possuem vários campi espalhados em diferentes localidades. Além de que, de acordo com o Censo da Educação Superior 2019, o país conta com 2.608 Instituições de Ensino Superior, das quais 302 são públicas. Ademais, a respeito dos estudos sobre a vivência de gestores nessas organizações, a partir da abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, apenas um estudo foi encontrado, realizado em uma instituição privada (Silva, 2012).

Este cenário posto demonstra como é importante realizar estudos nesse tipo de organização, tanto em função desse cenário tão complexo, como por ser um tipo de instituição muito presente em todo o país com sua importância fundamental para a sociedade, no que diz respeito à promoção da educação, ao avanço científico e aos mais diversos serviços prestados por meio dos trabalhos de extensão. Espera-se, com este estudo, poder contribuir com essas organizações que são muitas no Brasil. Por meio dos resultados

encontrados, espera-se promover uma reflexão a respeito das práticas de gestão e da realidade de trabalho de gestores dessas instituições de ensino.

A partir do que foi descrito, o objetivo desta dissertação consiste em descrever a relação entre a psicodinâmica do trabalho do gestor e suas práticas de gestão. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar a organização do trabalho do gestor; descrever as vivências de prazer e de sofrimento do gestor; especificar os tipos de estratégias de mediação utilizados pelo gestor; distinguir, junto ao gestor, as práticas de gestão adotadas por ele; e explicitar, junto à equipe, as práticas de gestão adotadas pelo gestor.

Para alcançar os objetivos propostos, esta dissertação encontra-se estruturada da seguinte maneira. O capítulo 1, intitulado Psicodinâmica do Trabalho, aborda a concepção de trabalho e de trabalhador e os conceitos de organização do trabalho, prazer e sofrimento, e estratégias para lidar com as situações que causam sofrimento. Dentro deste último assunto, foi tratado de mobilização subjetiva e inteligência prática, reconhecimento e estratégias de defesa. Esta seção foi finalizada trazendo duas estratégias defensivas apontadas por Dejours et al. (1994): a psicologia espontânea do executivo e a tese do individualismo triunfante.

O capítulo 2, intitulado Práticas de Gestão na Perspectiva da Psicodinâmica, versa sobre a compreensão da teoria a respeito do exercício da gestão e da liderança. São descritas também as práticas de gestão apontadas por Dejours (2015b, 2016) para a promoção da cooperação dentro das equipes de trabalho. No último tópico, são trazidos alguns dos resultados encontrados em uma revisão de literatura de artigos que abordam a vivência de trabalho de gestores e/ou a temática da gestão.

O capítulo 3 traz o método adotado para a realização da investigação. Sendo assim, são descritos a composição da amostra, os procedimentos da pesquisa, a técnica de coleta adotada e a técnica de análise de dados utilizada.

O capítulo 4 descreve os resultados encontrados. Na primeira parte, são explanados os resultados referentes às entrevistas realizadas com os gestores. E, na segunda parte, são descritos os resultados provenientes das entrevistas coletivas com as equipes desses gestores.

O capítulo 5 aborda a discussão dos resultados a partir da teoria e também de outros estudos já realizados. Em um primeiro momento, são trazidos os assuntos concernentes às vivências de trabalho dos gestores. Posteriormente, são discutidas as práticas de gestão adotadas e o que a Psicodinâmica do Trabalho discorre sobre o assunto. No penúltimo tópico, descreve-se a relação entre a psicodinâmica do trabalho do gestor e suas práticas de gestão. No último tópico, realiza-se algumas observações importantes a respeito das equipes entrevistadas e também são apontadas alternativas para as situações que foram postas.

Finaliza-se este trabalho por meio das considerações finais acerca das respostas encontradas para os objetivos que foram estabelecidos. São também apresentadas as limitações deste estudo e suas contribuições. A conclusão é realizada com uma proposição de agenda de pesquisa.

Capítulo 1 - Psicodinâmica do Trabalho

O objetivo deste capítulo é abordar os principais conceitos da Psicodinâmica do Trabalho que foram utilizados para estudar a vivência de trabalho dos gestores. Para isso, ele está dividido da seguinte forma: O que é o trabalho para a Psicodinâmica do Trabalho; Organização do Trabalho; Prazer e Sofrimento; Mobilização Subjetiva e Inteligência Prática; Reconhecimento; e Estratégias de Defesa.

1.1 O que é o Trabalho para a Psicodinâmica do Trabalho

Cada teoria que se propõe a estudar o trabalho o define de acordo com o seu viés, com a sua perspectiva. De acordo com Dejours e Gernet (2011), a definição de trabalho para a Psicodinâmica do Trabalho tem origem na descoberta, feita pela ergonomia, da diferença entre o trabalho prescrito e o efetivo. Ou seja, existe uma discrepância entre aquilo que a organização prescreve para que o trabalhador execute (tarefa) e aquilo que de fato é feito por ele (atividade). Há essa diferença, uma vez que não é possível para o trabalhador entregar os resultados que dele são esperados, cumprindo à risca o que está prescrito, tendo em vista a ocorrência de imprevistos e falhas nos processos. Dejours e Gernet (2011) pontuam que, na verdade, é por meio da falha, do fracasso que se conhece a diferença entre o trabalho prescrito e o real. Ainda segundo esses autores, a experiência do trabalho é uma experiência afetiva, pois é necessário suportar o fracasso e conhecer o trabalho real.

A Psicodinâmica do Trabalho irá definir o trabalho levando em consideração a sua origem na investigação clínica das situações de trabalho. Ela proporrá uma concepção do trabalho a partir do que está implicado, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar (Dejours & Gernet, 2011). Dessa forma, os autores definem o trabalho como “o conjunto de atividades desenvolvidas por aqueles e aquelas que trabalham para enfrentar aquilo que não é prescrito pela organização do trabalho” (p. 34). Ainda segundo esses autores, “trabalhar é desenvolver a inteligência para enfrentar o real que resiste” (Dejours & Gernet, 2011, p. 35).

Conforme exposto por Dejours (2004), “o trabalho é a criação do novo, do inédito” (p. 66).

Dejours (2012) define trabalho como

o que implica, de uma perspectiva humana, o fato de trabalhar: os gestos, o saber-fazer, o engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir a diferentes situações, é o poder de sentir, de pensar, de inventar etc. ... o trabalho não é, em primeira instância, a relação salarial ou empregatícia, é o “trabalhar” (p. 24).

A partir dessas definições, compreende-se que, para a Psicodinâmica do Trabalho, trabalhar não se limita a fazer apenas aquilo que é transmitido pela organização. Mas constitui em atuar naquilo que a organização não pode prever, ou seja, no trabalho real, para poder, então, entregar o que foi previsto.

O trabalho possui uma posição dialética. Isso se dá em virtude de ele poder assumir tanto o papel de promotor de saúde, de construção de identidade, de prazer, de formação de coletivos e de cooperação, como de promotor do adoecimento mental e físico, de alienação e de disseminação do individualismo.

Segundo Dejours et al. (1994) e Dejours (2004), o trabalho ocupa a posição de mediador entre o inconsciente e o campo social, entre a ordem singular e a coletiva. Ele é “um espaço de construção de sentido e, portanto, de conquista da identidade, da continuidade e historicização do sujeito” (Dejours et al., 1994, p. 143). A relação entre trabalho e identidade é mediada pelo outro, na medida em que esse outro é responsável por reconhecer o trabalho desempenhado pelo sujeito (Dejours, 2004).

Ainda sobre a presença desse outro, Dejours e Gernet (2011) ressaltam que o trabalho não pode ser visto sob uma perspectiva solipsista, uma vez que o trabalho sempre irá envolver relações com outros (clientes, chefes, colegas). De acordo com Dejours et al. (1994), o que é privilegiado, na psicopatologia do trabalho, são as relações estabelecidas com

outros sujeitos e com os coletivos, não sendo dada ênfase à interface homem-posto de trabalho *stricto sensu*.

o trabalhador não será nunca considerado um indivíduo isolado. Ele sempre toma parte ativa nas relações: relação com outros trabalhadores que sofrem, para construir as estratégias defensivas em comum; relação com os pares, na tentativa de um reconhecimento de sua originalidade e sua identidade ou de sua pertença a um coletivo ou comunidade de ofício; relação com a hierarquia para fazer reconhecer a utilidade de sua habilidade ou de seus achados técnicos; relação com os subordinados, na tentativa de uma busca de um reconhecimento de sua autoridade e de suas competências etc (Dejours et al., 1994, p. 138).

Essa relação do trabalhador com o trabalho não é tida como estritamente técnica, cognitiva ou física (Dejours et al., 1994). A relação com a técnica é sempre secundária e mediatizada pelas relações, sejam elas hierárquicas, de solidariedade, de subordinação, de formação, de reconhecimento, de luta ou conflituais. A organização do trabalho é, antes de tudo, uma relação intersubjetiva e social, que, apesar de ser basicamente técnica, é formada e modificada pela integração humana (Dejours et al., 1994). Os autores advertem que, ao se falar da intersubjetividade, o sentido trazido não é o da fenomenologia social, ou seja, da intersubjetividade entre atores, mas da intersubjetividade entre sujeitos, tendo como referência a teoria psicanalítica. Sendo assim, um “sujeito do inconsciente que aborda o conteúdo atual do inconsciente e a situação presente, com toda sua história singular, sua biografia, seu passado e a sedimentação de suas experiências afetivas anteriores” (Dejours et al., 1994, p. 141).

A compreensão de homem, no trabalho, trazida por Dejours et al. (1994), consiste em um sujeito pensante, não ocupando uma posição passiva em relação ao meio do qual faz parte.

O sujeito pensa sua relação com o trabalho, produz interpretações de sua situação e de suas condições, socializa essas últimas em atos intersubjetivos, reage e organiza-se mentalmente, afetiva e fisicamente, em função de suas interpretações, age, enfim, sobre o próprio processo de trabalho e traz uma contribuição à construção e evolução das relações sociais de trabalho (Dejours et al., 1994, p. 140).

Segundo Mendes (2007a), parte-se de uma concepção de homem que possui o poder de resistir, de se engajar e de mudar a realidade de dominação que faz parte do contexto de trabalho, seja essa dominação simbólica, social, econômica ou política. Essa afirmativa de Mendes ratifica o posicionamento da Psicodinâmica do Trabalho em relação à sua visão do lugar ocupado pelo trabalhador no contexto laboral, que não se refere à passividade, mas à sua capacidade de transformação. Isso fica claro não apenas na concepção de quem é esse trabalhador, mas na própria pesquisa-ação praticada pela abordagem que visa proporcionar um espaço de escuta e de fala para que os trabalhadores possam tomar consciência da organização do trabalho vivenciada e com isso se apropriarem do trabalho a fim de criarem estratégias de transformação da realidade vivenciada.

1.2 Organização do Trabalho

A organização do trabalho é um conceito central na Psicodinâmica do Trabalho, uma vez que o sofrimento resulta dela (Dejours, 1992), afastando a tese da responsabilidade individual (Dejours et al., 1994). Ela envolve todos os atores da organização, não sendo, portanto, singular (Dejours et al., 1994). Fazem parte dela, “a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa (na medida em que ele deriva dela), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade etc.” (Dejours, 1992, p. 25).

De acordo com Dejours et al. (1994), a organização do trabalho pode ser compreendida como a divisão do trabalho e de homens. A divisão do trabalho consiste na “divisão de tarefas entre os operadores, repartição, cadência e, enfim, o modo operatório

prescrito” (Dejours et al., 1994, p. 125). Já a divisão de homens, segundo esses autores, diz respeito à forma como as responsabilidades são distribuídas, como se dá o comando, o controle e como a hierarquia está estruturada.

Dejours (1992) traz conceitos diferentes para organização do trabalho e condições de trabalho. Estão relacionadas às condições de trabalho questões ligadas ao ambiente químico (como a presença/ausência de poeiras, fumaças, produtos manipulados), ao ambiente físico (temperatura, pressão, ruído) e às condições de higiene, segurança e ergonômicas. Segundo Dejours et al. (1994),

por condições de trabalho deve-se entender as pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto de trabalho. As pressões ligadas às condições de trabalho têm por alvo principal o corpo dos trabalhadores, onde elas podem ocasionar desgaste, envelhecimento e doenças somáticas (p. 125).

Enquanto as condições de trabalho possuem como alvo o corpo do trabalhador, a organização do trabalho opera no funcionamento psíquico do sujeito.

A divisão das tarefas e o modo operatório incitam o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito, enquanto a divisão de homens solicita sobretudo as relações entre pessoas e mobiliza os investimentos afetivos, o amor e o ódio, a amizade, a solidariedade, a confiança etc (Dejours et al., 1994, p. 126).

Dessa forma, o sofrimento decorrente da insatisfação por questões de inadequação do conteúdo ergonômico da tarefa às aptidões e às necessidades do trabalhador atinge, primeiramente, o corpo e não o aparelho mental. Já a insatisfação decorrente do conteúdo significativo da tarefa provoca um sofrimento que impacta, primeiro, o aparelho mental (Dejours, 2015a).

Outra variável relacionada à organização do trabalho e que Dejours (1992) traz uma definição específica são as relações de trabalho. Segundo ele, essas relações incorporam

todos os laços humanos gerados pela organização do trabalho: relações decorrentes da hierarquia, com os gestores, com a supervisão, com os outros trabalhadores. Dejours et al. (1994) ressaltam que a organização do trabalho não é baseada apenas em diretrizes técnicas e regulamentárias; ela também é “objeto de um *complexo jogo de relações sociais de trabalho*” (p. 101), que passam por negociações e compromissos. Os autores também apontam para a sua característica evolutiva, originada pela qualidade da comunicação intersubjetiva.

Todas essas três dimensões (organização, condição e relações de trabalho) integram o contexto de trabalho (Mendes, 2007a). Abordar o contexto de trabalho vivenciado pelo trabalhador é de suma importância uma vez que a organização do trabalho é um antecedente de vivências de sofrimento no trabalho e de mediação dessas vivências (Facas, 2013). A razão disso seria o fato de que há uma diferença entre a organização do trabalho prescrita, normatizada, estabelecida pela organização, e a organização do trabalho real, que diz respeito ao que acontece na prática do trabalho. Conforme definição trazida por Anjos (2013), o trabalho prescrito trata-se daquilo “que antecede a execução da tarefa ... Já o trabalho real é o próprio momento de execução” (pp. 270, 271). Ainda segundo esse autor, as prescrições estabelecem “as representações sobre a divisão do trabalho, as normas, o tempo e o controle exigido para o desempenho na tarefa; prescrição que nem sempre corresponde ao trabalho real” (Anjos, 2013, p. 270).

Sendo assim, não é possível cumprir à risca a organização prescrita do trabalho, uma vez que não há possibilidade de respeitá-la perfeitamente, pois a realidade de trabalho é marcada por imprevistos, falhas e mudanças. A execução da organização do trabalho real implica em se afastar das prescrições para realizar a atividade de interpretação (Dejours et al., 1994). Dejours (2012) salienta não ser possível prever o que pode ser feito para vencer essa lacuna que há entre o prescrito e o real, pois as ações a serem adotadas na caminhada entre o prescrito e o real são a cada momento descobertas ou criadas pelo sujeito que trabalha.

Uma situação dual vivenciada pelos trabalhadores, a partir dessa realidade de não ser possível seguir à risca o trabalho prescrito, é a de que, por um lado, correm o risco de serem punidos, caso se desviem do prescrito, e, por outro lado, também correm um outro risco que é o de serem avaliados como não proativos caso não burlem para solucionar os problemas que surgem (Dejours et al., 1994). Esse é o dilema vivenciado por muitos trabalhadores, em que são cobrados, ao mesmo tempo, para serem proativos, criativos, resilientes, mas os processos de trabalho são rígidos, a forma como a organização do trabalho está estruturada não permite, não dá oportunidade para que o trabalhador aja de forma criativa e proativa. Essa situação gera sofrimento no trabalhador, uma vez que, além de vivenciar a rigidez da organização do trabalho (em que não há espaço para ações mais condizentes com as demandas provenientes da realidade), ele também tem de lidar com uma contradição de cobranças (postura proativa e criativa *versus* organização do trabalho rígida que exige o seu estrito cumprimento do prescrito).

Esse hiato entre o prescrito e o real proporciona situações contraditórias e de difícil gerenciamento, vivenciadas por trabalhadores que ocupam um cargo de gestão (Dejours et al., 1994). Os gestores vivenciam uma situação dual em que, de um lado, necessitam permitir que trabalhadores sob sua gestão fujam de algumas prescrições a fim de que o trabalho seja cumprido, mas, por outro lado, devem fazê-los respeitar os normativos estabelecidos (Dejours et al., 1994).

Quando os executivos se percebem presos entre as pressões das relações hierárquicas superiores e a ameaça de serem culpados por algum ocorrido em decorrência do “não cumprimento” da organização prescrita do trabalho, eles passam a ver nos operadores uma fonte de perigo em si (Dejours et al., 1994). Ocorre um aumento da desconfiança desses gestores em relação à sua equipe ou então esses gestores podem começar a acusar e a buscar

“desviantes” que servirão de alvo, de exemplo ou serão alvos de intimidação destinados àqueles, na equipe, considerados incorrigíveis (Dejours et al., 1994).

Quando novas formas de se organizar o trabalho não são mais possíveis, o sofrimento se inicia (Dejours et al., 1994). Essas novas formas de se organizar o trabalho passam pela liberdade de invenção concedida ao trabalhador. Segundo Dejours (2015a), a liberdade de invenção diz respeito à autorização que o trabalhador possui para adaptar a organização do trabalho às necessidades do seu organismo e às suas aptidões fisiológicas.

Quando a organização do trabalho oferece uma margem de liberdade para que o trabalhador estruture a forma como irá desempenhar o seu trabalho, ele pode implicar ali as suas atitudes individuais, as suas necessidades de personalidade, e “cada gestor harmoniza-se espontaneamente com as defesas comportamentais e caracteriais” (Dejours, 2015a, p. 166). Ainda segundo o autor, isso corrobora para o equilíbrio psicossomático e para a satisfação do trabalhador.

Há uma relação entre nível ocupado na hierarquia organizacional e margem de liberdade de estruturação de seu trabalho. De acordo com Dejours (2015a), há uma “diminuição da longevidade dos trabalhadores à medida que se desce na hierarquia socioprofissional, pois – via de regra – quanto mais se desce no *status* social, mais rigidamente determinada é a organização do trabalho que os trabalhadores enfrentam” (p. 167).

A organização do trabalho tem um papel importante tanto no aumento da carga psíquica quanto na descarga dessa energia. Segundo Dejours et al. (1994), a carga psíquica do trabalho é proveniente da confrontação do desejo do trabalhador com a imposição do empregador, manifesta na organização do trabalho. De uma forma geral, há um aumento da carga psíquica do trabalho, quando a liberdade de organização do trabalho diminui. Em relação à descarga dessa energia, Dejours et al. (1994) aponta que a problemática, presente na

relação entre o aparelho psíquico e o trabalho, se mostra na ausência de canalização apropriada para a energia psíquica nas tarefas que afetam o trabalhador. Dessa forma, é imprescindível que a tarefa favoreça a descarga de energia psíquica, o que possibilita uma diminuição da carga psíquica do trabalho. Isso proporciona um trabalho equilibrante e condições para a vivência do prazer no trabalho. Entretanto, quando o trabalho se opõe a essa diminuição da carga psíquica, por meio de uma organização do trabalho autoritária, ele se torna fatigante. E, se não houver nenhuma modificação da organização do trabalho, essa fadiga se desencadeará em uma patologia, tendo em vista que essa energia não permanece muito tempo acumulada no aparelho psíquico. Quando as capacidades de contenção ultrapassam seus limites, a energia acumulada recua para o corpo, desencadeando, neste, determinadas perturbações (Dejours et al., 1994).

Quanto mais alta é a posição que se ocupa na hierarquia organizacional, maior é o lugar para o Desejo e para o Sujeito na organização do trabalho. A satisfação do Desejo, nessas posições mais altas, no contexto organizacional, é parte integrante do trabalho, seja pela ocupação em si do referido cargo, seja pela obtenção de espaço e autonomia para exercer o seu Desejo no dia a dia. Quando o Desejo não encontra mais lugar no contexto do Trabalho, seja por um bloqueio ou uma mudança na situação, é possível que o Sujeito modifique o curso das coisas, ou, se não for possível, que foque na realização de outro futuro em outro lugar (Dejours et al., 1994).

Toda essa explanação a respeito do impacto que a organização do trabalho exerce sobre o equilíbrio psicossomático do trabalhador deve chamar a atenção de gestores, uma vez que esses são os responsáveis, a princípio, pelo estabelecimento da organização do trabalho. Segundo Dejours (2015a), quando o gestor fixa uma organização do trabalho que não leva em consideração aquilo que está sendo instituído espontaneamente pelo trabalhador a respeito da

forma de se realizar o trabalho, ele compromete imediatamente o equilíbrio psicossomático desse sujeito.

Para auxiliar nisso, Dejours (2015a) descreve duas condições de uma organização do trabalho favorável à relação saúde mental – trabalho. Segundo ele, pelo menos uma, entre estas duas condições, deve existir. A primeira refere-se à compatibilização entre as exigências intelectuais, motoras ou psicossensoriais da tarefa e as necessidades do trabalhador, tendo em vista que a realização da tarefa promove uma descarga e um “prazer de funcionar”, de acordo com o autor. A segunda condição diz respeito ao conteúdo do trabalho como fonte de satisfação sublimatória, em que

a concepção do conteúdo, do ritmo de trabalho e do modo operatório é, em parte, deixada ao trabalhador. Este pode, então, modificar a organização de seu trabalho conforme seu desejo ou suas necessidades; no melhor dos casos, ele pode até fazê-la variar, espontaneamente, com seus próprios ritmos biológicos, endócrinos e psicoafetivos (Dejours, 2015a, p. 175).

Além de a organização do trabalho ter um papel importante no equilíbrio psicossomático, quando há um conflito entre ela e a economia psicossomática, há uma potencialização dos efeitos patogênicos das más condições de trabalho (Dejours, 2015a). Sendo assim, a falta de uma livre organização do trabalho, tendo no lugar uma organização do trabalho rígida e autoritária, pode provocar um desequilíbrio psicossomático como também aumentar os efeitos patogênicos das más condições de trabalho.

A despeito de toda a problemática ocasionada pelo acúmulo da carga psíquica do trabalho, Dejours et al. (1994) aponta que não há uma única organização do trabalho que se mostre como a boa solução para diminuir a carga psíquica do trabalho de todos. O estudo da carga psíquica de trabalhado deve ser feito caso a caso, por não existir uma solução geral para diminuí-la. Ainda a respeito de uma “organização do trabalho ideal”, Dejours et al. (1994)

aponta que, mesmo que a organização do trabalho seja transformada, ela é sempre potencialmente patogênica, pois não existe organização do trabalho ideal. Segundo eles, o objetivo está em transformar a organização do trabalho, por meio da reapropriação do vivido pela ação. Mas isso não apaga o sofrimento, mas busca a sua transformação em sentido e em prazer.

1.3 Prazer e Sofrimento

Segundo Dejours et al. (1994), o sofrimento é a vivência subjetiva intermediária, localizado entre a doença mental e o bem-estar psíquico. Ele surge quando ocorre um bloqueio da relação do trabalhador com a organização do trabalho; e implica um “*estado de luta* do sujeito contra as forças (ligadas à organização do trabalho) que o empurram em direção à doença mental” (Dejours et al., 1994, p. 127).

No início da teoria, o sofrimento era visto sob o viés da patologia, apenas como um preditor para o adoecimento. Entretanto, ele passou a ser compreendido sob duas perspectivas: o sofrimento patológico e o sofrimento criativo (Lima et al., 2015). O sofrimento “pode, pelo uso da criatividade, transformar-se numa experiência de prazer e dessa forma fortalecer a saúde do trabalhador ou então transformar-se em patogênico e conduzir ao adoecimento” (Lima et al., 2015, p. 206).

Antes de adentrar na diferenciação entre sofrimento patológico e sofrimento criativo, é importante compreender a ocorrência do sofrimento, de uma maneira geral, no contexto do trabalho. De acordo com Dejours et al. (1994), o sofrimento é inevitável, está em todo lugar e tem origem na história singular de todo sujeito, não havendo exceções. Segundo Lima et al. (2015), não há como evitar o sofrimento no trabalho, pois este coloca o trabalhador diante do real, do incerto e do inesperado, o que, inicialmente, o conduz a uma vivência de fracasso e de impotência, o que faz sofrer. Além disso, Moraes (2013) explicita que inevitavelmente o

sofrimento fará parte do trabalhar, tendo em vista existir um confronto entre os desejos do sujeito e as normas da organização do trabalho.

Dejours (2015a) aborda dois sintomas do sofrimento: a insatisfação e a ansiedade. A insatisfação relaciona-se ao conteúdo significativo e ao conteúdo ergonômico do trabalho. Enquanto a ansiedade diz respeito ao medo relacionado ao risco que perpassa a tarefa. Ainda segundo o autor, esses dois sofrimentos não estão no mesmo nível na dinâmica psicopatológica, uma vez que “o medo relativo ao risco que supõe uma tarefa pode ser modulado de alguma maneira pela relação com a satisfação” (p. 114). Há também uma relação entre os dois componentes relacionados à insatisfação/satisfação. Segundo Dejours (2015a),

A aplicação das aptidões físicas e psicossensoriais, e o prazer que delas provém, só podem contribuir se existir de antemão um engajamento fundado sobre o prazer oriunda da relação com o conteúdo significativo da tarefa (p. 114).

O desafio não se relaciona à eliminação do sofrimento no trabalho, mas, sim, à sua transformação em criatividade (Dejours et al., 1994). Conforme exposto por Mendes (2007a), o desafio para a Psicodinâmica está em estabelecer ações que visam a transformação do sofrimento e não a sua eliminação, uma vez que “‘ser sofrente’ é constituinte do humano e do trabalho, não é um mal em si mesmo” (p. 31) e é o sofrimento que mobiliza investimentos a fim de transformar a realidade. Lima et al. (2015) afirmam que o sofrimento demanda ser transformado, convertendo-se em mobilização para uma reação. Segundo os autores, isso guia a inteligência da pessoa na busca por soluções para os impasses postos pelo trabalho real.

A partir dessa compreensão mais global do sofrimento no trabalho, pode-se partir para a diferenciação entre o sofrimento patogênica e o criativo. O sofrimento criativo está relacionado à possibilidade de, diante das situações vivenciadas pela organização do trabalho,

transformar as condições geradoras de sofrimento, dando lugar ao prazer (Mendes, 2007a). Segundo Dejours et al. (1994), a presença de sofrimento no trabalho não exclui a presença, concomitante, do prazer no trabalho. “Prazer e sofrimento podem resultar de lógicas *relativamente* independentes” (Dejours et al., 1994, p. 106). O prazer é vivenciado quando ocorre a ressignificação do sofrimento, ocasionado mediante as restrições do trabalho. Sendo assim, o trabalho torna-se um lugar de prazer quando

é possível aprender sobre um fazer específico, criar, inovar e desenvolver novas formas para execução da tarefa, quando são oferecidas condições de interagir com os outros, de socialização e reforço de uma identidade pessoal, e quando a organização do trabalho permite o estabelecimento de acordos que levem à transformação do sofrimento (Mendes, 2008, p. 18).

Além disso, para que o trabalhador usufrua do prazer no trabalho, é necessário que haja retribuição por meio do “sucesso na capacidade de resolver problemas e do reconhecimento do trabalho formulado por outros” (Dejours & Gernet, 2011, p. 36).

A partir do exposto, compreende-se que o prazer no trabalho é vivenciado quando este cria identidade; quando há reconhecimento, tanto dos pares quanto da hierarquia; quando pode-se desenvolver novas formas de realizar o trabalho, por meio da existência de oportunidade para criar e inovar; quando há oportunidade para aprender a fazer algo específico; e quando são proporcionadas condições para que haja interação dos trabalhadores, socialização e com isso a transformação do trabalho (Mendes, 2007a). Ainda de acordo com Mendes, quando o trabalhador vivencia prazer no trabalho, ele se torna sujeito da ação, ou seja, é ele quem domina o trabalho, e não o trabalho que o domina.

Quando o sofrimento é transformado em criatividade, a identidade do sujeito é beneficiada, há um aumento na resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e

somática, e o trabalho transforma-se em um mediador para a saúde (Dejours et al., 1994).

Contudo,

Vivenciar esse prazer no trabalho não depende do “querer”, depende das condições nas quais o trabalho é realizado, da natureza da tarefa e do tipo de exigências que envolvem livre e igualmente as capacidades do indivíduo, não sendo prazerosa uma atividade restringida por forças externas e que exija um gasto de energia maior do que o indivíduo seja capaz de criar (Mendes, 2007a, p. 51).

Dessa forma, a vivência do prazer no trabalho nem sempre acontece, uma vez que a organização do trabalho pode estar estruturada de forma a inviabilizar essa atuação mais ativa do trabalhador sobre o trabalho (Mendes, 2007a). Com isso, há uma configuração de organização do trabalho propícia para o sofrimento patológico.

No sofrimento patológico, ocorrem falhas nas formas de enfrentar o sofrimento, tendo como contexto principal a predominância dos desejos da organização sobre os desejos do trabalhador (Mendes, 2007a). E isso conduz às estratégias defensivas individuais e coletivas ou às patologias (Lima et al., 2015).

Dejours et al. (1994) definem o sofrimento patogênico como aquele advindo do esgotamento das possibilidades de adaptação ou de ajustamento da organização do trabalho ao desejo do trabalhador e do bloqueio da relação subjetiva deste com a organização do trabalho. O cenário fértil para o sofrimento patológico é descrito como aquele em que as margens de liberdade para a gestão, transformação e aperfeiçoamento da organização do trabalho foram utilizadas e há apenas “pressões fixas, rígidas, incontornáveis, inaugurando a repetição e a frustração, o aborrecimento, o medo, ou o sentimento de impotência” (Dejours et al., 1994, p. 137).

Ainda no tocante a esse cenário, de acordo com Dejours (2015a), “mesmo as más condições de trabalho são, no conjunto, menos temíveis do que uma organização do trabalho

rígida e imutável” (p. 66). Segundo Mendes (2007a), é possível vivenciar o prazer mesmo em ambientes onde o trabalho seja precarizado. Isso é possível se for possibilitado ao trabalhador mobilizar sua inteligência prática, um espaço público de fala e a cooperação.

1.4 Estratégias para Lidar com as Situações que Causam Sofrimento

Para enfrentar, superar ou transformar o real do trabalho que propicia o sofrimento, o trabalhador fará uso de estratégias de mediação, como a inteligência prática, as defesas e a mobilização da subjetividade no engajamento no trabalho (Mendes, 2007a).

1.4.1 Mobilização Subjetiva e Inteligência Prática

Segundo Ferreira (2007), a mobilização subjetiva consiste na transformação, operacionalizada pelo trabalhador, das situações, decorrentes da organização do trabalho, que lhe causam sofrimento, utilizando para isso sua subjetividade, seus recursos intelectuais e sua criatividade. A fim de superar as impossibilidades, as inconveniências, as incoerências e as insuficiências presentes na organização prescrita do trabalho, as escolhas técnicas e operatórias feitas pelos trabalhadores devem ser compreendidas a partir da mobilização efetiva da iniciativa, da inventividade e da cooperação dos operários (Dejours et al., 1994). De acordo com Dejours e Gernet (2011), a mobilização subjetiva ocorre independentemente do grau de automatização da tarefa.

Dejours e Gernet (2011) explicitam que, quando uma pessoa tem como objetivo encontrar uma solução para um problema proveniente do trabalho, isso requer uma mobilização de seu desejo e de sua vontade. Esse investimento psíquico determina a maneira como o sujeito irá se implicar subjetivamente na tarefa e, também, contribui para dar o suporte necessário para o engajamento em um trabalho de qualidade.

A mobilização subjetiva é uma das bases para a ocorrência da cooperação, uma vez que a mobilização refere-se à contribuição própria dos trabalhadores na organização do trabalho (Dejours, 2004). Ainda segundo o autor, a mobilização subjetiva supõe: “esforços de

inteligência” (p. 69); esforços para a formulação de opiniões a respeito da melhor maneira de lidar com os impasses, com as dificuldades e com as contradições trazidas pela organização do trabalho; e esforços para participar das discussões a respeito das opiniões a fim de deliberar quais devem ser as escolhas para fazer frente às questões trazidas pela organização do trabalho. O autor pontua que essas discussões podem ser institucionalizadas (por exemplo, reuniões de equipe, círculos de controle de qualidade) ou não institucionalizadas (por exemplo, discussões a respeito do trabalho que ocorrem nas copas, nos refeitórios e nos vestiários).

A partir dessa mobilização é que há a aplicação da inteligência prática. Essa inteligência não se refere às competências predefinidas pela situação de trabalho, mas ela é gerada no exercício do trabalho, da função. O confronto com o real e a prática do trabalho fazem emergir a formação dessa inteligência que é uma inteligência da prática, e que possui um poder criador (Dejours, 2004). De acordo com Dejours et al. (1994), essa inteligência se dá a partir de uma regulamentação feita, anteriormente, pela organização prescrita do trabalho, que ela transgride, subverte por conta das necessidades do trabalho, com a finalidade de atender aos objetivos impostos com procedimentos mais eficazes, ao invés de seguir estritamente os modos operatórios prescritos. Todavia, essa inteligência, frequentemente, anda à frente da consciência ou do conhecimento do sujeito (Dejours, 2012).

O sofrimento é fonte para essa inteligência. E o uso bem-sucedido dessa inteligência prática leva não apenas à atenuação do sofrimento, mas também ao prazer (Dejours et al., 1994).

Segundo Mendes (2007a), para que as ações decorrentes da inteligência prática, da personalidade e da cooperação sejam bem-sucedidas, é necessário que elas ocorram no âmbito do coletivo e não individualmente. Isso porque as ações individuais não são

suficientes para transformar a realidade de trabalho, e também para que haja a mobilização e o engajamento do sujeito no trabalho.

É preciso, conforme exposto por Dejours et al. (1994), que haja algumas condições para a ocorrência da inteligência prática. A primeira é a condição psicológica singular que diz respeito à ressonância simbólica. Para que seja ativada a curiosidade fundamental do sujeito a partir de seu encontro com a situação de trabalho, é preciso que a tarefa tenha sentido para o sujeito. É preciso que a curiosidade da criança sobre sua origem seja transformada em curiosidade pela técnica e pelo conhecimento, “com a condição de que os desafios levantados pelos objetivos do trabalho que lhe atribuiu a organização do trabalho façam eco, simbolicamente, a esta curiosidade pelas origens” (Dejours et al., 1994, p. 134). A segunda condição é a social que ocorre por meio da validação social. Para que a inteligência prática seja estimulada, segundo Dejours et al. (1994), é necessário haver a sua validação por meio do reconhecimento, tanto por parte dos pares (colegas) como pelos superiores hierárquicos.

Dessa forma, segundo Dejours (2004), para que a mobilização subjetiva continue a ocorrer, é necessário haver retribuição; que “toma uma forma extremamente precisa: o *reconhecimento*” (Dejours, 2012, p. 39). Não apenas uma retribuição *stricto sensu*. É preciso que o trabalhador perceba, sinta que suas ações não são impedidas ou podadas (Dejours, 2004). Todavia, muitas vezes, as ações envolvendo o uso da inteligência prática ficam condenadas à clandestinidade, à invisibilidade, por conta dos rigorosos controles exercidos pela organização. E isso inviabiliza o reconhecimento, uma vez que a dinâmica do trabalho não permite esse compartilhar das infrações cometidas no real do trabalho (Dejours, 2012).

1.4.1.1 Reconhecimento

A retribuição que o trabalhador espera é essencialmente de natureza simbólica, sob a forma do reconhecimento (Dejours, 2004). Simbólico é um termo, segundo o Dicionário de Psicanálise, que visa “designar um sistema de representação baseado na linguagem, isto é, em

signos e significações que determinam o sujeito à sua revelia, permitindo-lhe referir-se a ele, consciente e inconscientemente, ao exercer sua faculdade de simbolização” (Roudinesco & Plon, 1998, p. 714).

Segundo Dejours (2004), o reconhecimento diz respeito a julgamentos feitos por pessoas envolvidas na gestão coletiva da organização do trabalho, somente sendo possível caso haja um coletivo ou uma comunidade de pares. E não se refere à pessoa em si, mas ao trabalho desenvolvido por ela. Todavia, o reconhecimento pode proporcionar uma gratificação identitária, uma vez que ele ganha “sentido em relação às expectativas subjetivas e à realização de si mesmo” (Dejours, 2004, p. 73). Dessa forma, compreende-se que o reconhecimento se refere à retribuição simbólica pelo trabalhar e não pelo trabalho; trata-se de reconhecer o processo de trabalho e tudo o que envolve esse fazer. De acordo com Dejours (2012), trata-se de um reconhecimento da realidade da contribuição do trabalhador, realidade do que não é visível. Então não se trata, a princípio, de reconhecer o resultado final do trabalho, mas de reconhecer o trabalhar, o processo de trabalho.

Dejours (2004) pontua duas dimensões do reconhecimento. A primeira refere-se ao reconhecimento como constatação, ou seja, reconhecer a necessidade da contribuição de cada trabalhador para a organização do trabalho. Segundo Dejours (2004), essa dimensão pode encontrar resistências hierárquicas, uma vez que, para haver esse reconhecimento, faz-se necessário “o reconhecimento da imperfeição da ciência e da técnica, das falhas organizacionais do trabalho prescrito e do recurso indispensável à contribuição dos trabalhadores para fazer funcionar o processo de trabalho” (p. 71). O autor também cita outra resistência hierárquica, presente no âmbito das organizações que possuem processos de trabalho com riscos muito grandes, como, por exemplo, a indústria nuclear. De acordo com Dejours (2004), o conhecimento de que a organização do trabalho é permeada por imperfeições gera um receio no corpo gestor. E, dessa forma, parte-se para o não

reconhecimento das contribuições dos trabalhadores, pois reconhecer essas contribuições implica reconhecer também essas falhas que tanto angustiam os dirigentes. Esse não reconhecimento é uma estratégia coletiva de defesa. A segunda dimensão do reconhecimento refere-se à “*gratidão* pela contribuição dos trabalhadores à organização do trabalho” (Dejours, 2004, p. 72).

Existem dois tipos de reconhecimento diferentes, uma vez que têm funções distintas. Quando o reconhecimento parte dos pares, ele tem o objetivo de reconhecer a beleza do que foi produzido, refere-se a um “reconhecimento de habilidade, de inteligência, de talento pessoal, de *originalidade*” (Dejours et al., 1994, p. 135). Já quando o reconhecimento parte dos superiores hierárquicos, ele tem a função de julgar a utilidade do feito produzido pelo trabalhador; a sua utilidade econômica, técnica ou social (Dejours, 2012). O reconhecimento é expresso no espaço público de fala, construído pelos trabalhadores, e que consiste em um espaço no qual as opiniões podem ser livremente formuladas e emitidas, mesmo aquelas contraditórias (Mendes, 2007a).

A partir do exposto, pode-se compreender que, na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho a respeito do reconhecimento, o aumento salarial, a nota alta da avaliação de desempenho, a promoção adquirida não são sinônimos de reconhecimento, pois são ações que, frequentemente, reconhecem apenas o resultado final, e não levam em consideração o trabalhar, o esforço empreendido pelo trabalhador. É valorizado o resultado positivo, não sendo notado o processo de trabalho vivenciado pelo trabalhador. Mas, para a Psicodinâmica, trata-se do reconhecimento da inteligência prática, do saber-fazer utilizados pelo trabalhador, diante das dificuldades vivenciadas no exercício do real do trabalho. Trata-se do reconhecimento do trabalho, da qualidade do trabalho, do fazer; não estando direcionado para a pessoa em si (Dejours, 2012). Pode, também, ser entendido como reconhecimento o fato de

o trabalhador perceber que tem liberdade para pensar e modificar o seu trabalho a partir do que ele entende como necessário para a sua execução (Dejours, 2004).

Essa concepção a respeito do reconhecimento provoca gestores e organizações de uma forma geral a repensarem a retribuição não a partir de ações isoladas (aumento salarial, promoção, notas altas na avaliação de desempenho). É necessário que haja um questionamento se a organização do trabalho presente naquele contexto, se toda a forma de gerir, se a essência da gestão e das práticas adotadas, se todos os atos (dos menores, mais simples e corriqueiros até os mais extraordinários) proporcionam esse reconhecimento do fazer, da contribuição não visível.

Segundo Mendes (2007a), o reconhecimento pode atuar como promotor de saúde e do fortalecimento da estrutura psíquica, mas ele também pode ser utilizado pela organização do trabalho a fim de dominar o trabalhador para que este produza mais, podendo chegar até à exaustão, tendo como justificativa o trabalho como fonte de auto realização. Isso ocorre quando a organização do trabalho faz uso da condição da centralidade do trabalho para a realização do sujeito para que este aumente sua produção.

1.4.2 Estratégias de Defesa

Diante do contexto de sofrimento, o trabalhador pode lidar com essas situações de maneira criativa, das formas já discutidas até o presente momento. Entretanto, ele também pode desenvolver comportamentos defensivos que o permita apenas conviver e abster-se psiquicamente da condição de desprazer, caracterizando o sofrimento patogênico. As defesas cumprem o papel de distanciar, por meio da negação ou da adaptação à situação de desconforto, o sofrimento do trabalhador (Aguilar, 2013).

As estratégias defensivas possuem como objetivo, de acordo com Dejours et al (1994), a transformação, a modificação e, geralmente, a suavização da percepção dos trabalhadores acerca da realidade promotora de sofrimento. Sendo assim, ainda segundo os

autores, por não conseguirem vencer pressões organizacionais que se mostram irredutíveis, os trabalhadores fazem uso das defesas a fim de minimizar a percepção que possuem dessas pressões. Dejours (2004) afirma que as estratégias defensivas diminuem o sofrimento do trabalhador, entretanto, sem proporcionar a cura. Isso se dá uma vez que elas não possuem o papel de modificar a realidade promotora de pressão patogênica, limitando-se a uma operação estritamente mental (Dejours et al., 1994). De acordo com Moraes (2013), a negação e a racionalização são os mecanismos psicológicos mais comuns nas estratégias defensivas.

Todo esse processo de suavização, de minimização da percepção da realidade é desempenhado a fim de impedir que esse sofrimento se transforme em uma patologia (Dejours, 2015a). A respeito das patologias, Aguiar (2013) salienta que prejuízos à saúde física e mental relacionados ao trabalho podem se dar pelas falhas nas estratégias de defesa e pelo sofrimento vivenciado de forma contínua.

A respeito das consequências trazidas pelas estratégias defensivas, Lima et al. (2015) advertem que o uso delas ocasiona a alienação, pois cria um empecilho para que os trabalhadores pensem e reajam contra os elementos da organização do trabalho. Eles também alertam para o fato de que seu uso em demasia pode ocasionar o esgotamento e iniciar o processo de adoecimento da pessoa. Além dessas consequências expostas por Lima et al. (2015) – alienação, esgotamento e adoecimento –, as estratégias de defesa prejudicam a reapropriação, a emancipação e a mudança (Dejours, 2004). As estratégias defensivas fortalecem a resistência à mudança (Dejours et al., 1994). Isso se dá, uma vez que elas corroboram para a estabilização da relação subjetiva do trabalhador com a organização do trabalho. “Quando os trabalhadores conseguem estruturar estas defesas, eles hesitam ... em questioná-las” (Dejours et al., 1994, p. 130).

Além de as estratégias defensivas serem utilizadas pelo trabalhador, como exposto acima, elas também podem ser utilizadas pela organização do trabalho a fim de aumentar a

produtividade (Dejours, 2015a). De acordo com Mendes (2007a), o que a organização do trabalho explora são as estratégias de mediação utilizadas contra o sofrimento e não o sofrimento em si. A autora cita como exemplo a exploração da auto-aceleração por gestores que visam com isso aumentar a produtividade. Ainda segundo a autora,

a desestruturação do coletivo, alimentada pela cultura da excelência, pregada pelos gestores que compartilham os princípios da flexibilização da produção, vulnerabiliza o trabalhador, que, em nome das promessas de sucesso e de reconhecimento, articuladas à vivência de solidão e desamparo, tornam-se facilmente capturado pelo desejo de produção, utilizando estratégias de mediação do sofrimento mais defensivas do que de mobilização para mudança, favorecendo assim uma maior exploração do trabalho em prol da produção (Mendes, 2007a, p. 38).

Dejours et al. (1994) apontam que, apesar de o sofrimento bem como o prazer serem da ordem do indivíduo, não existindo o sofrimento ou o prazer de um grupo, de um coletivo, de uma organização ou de uma sociedade, e sendo vivenciados de forma diferente por cada um, é possível que vários sujeitos que possuem diferentes experiências de sofrimento no trabalho se unam para construir uma estratégia defensiva comum. Sendo assim, as estratégias de defesa podem ser individuais ou coletivas. Para serem coletivas, elas precisam envolver todos os trabalhadores de um mesmo grupo de trabalho (Lima et al., 2015), sendo assim “ninguém pode ficar à margem deste código profissional. Ninguém pode recusar sua contribuição individual para o sistema de defesa” (Dejours, 2015a, p. 91). E as medidas adotadas precisam ser duradouras e não momentâneas (Dejours, 2015a).

As estratégias coletivas de defesa possuem o mesmo objetivo que as da esfera individual, que é a alteração da percepção da realidade. Além de impactarem a constituição e o funcionamento do coletivo, elas também afetam o funcionamento psíquico singular. Por meio do uso de estratégias de defesa coletiva, o sujeito pode obter ganhos, como a

estabilidade, que ele não conseguiria garantir apenas por meio de suas próprias defesas (Dejours et al., 1994). Moraes (2013) afirma que as estratégias coletivas são mais eficazes que as individuais, pois contam com a força do coletivo de trabalho.

De acordo com Dejours et al. (1994), as estratégias de defesa são como regras, portanto elas precisam existir a partir de um consenso ou de um acordo partilhado. Segundo os autores, as condições externas diferenciam um mecanismo de defesa individual de uma estratégia coletiva de defesa, uma vez que esta só se sustenta se houver consenso, e depende da presença física de outros; enquanto aquele (individual) persiste mesmo não havendo a presença física de outros.

Segundo Mendes (2007a), as estratégias de defesa coletiva são construídas em consenso pelo grupo de trabalhadores, por meio de um acordo tácito, sendo na maior parte das vezes inconsciente e funcionam como regras do coletivo de trabalho. Pelo fato de o sistema de defesa coletivo necessitar de grande coesão e muita solidez, Dejours (2015a) aponta que isso pode fazer com que esse sistema se transforme em uma tradição da profissão, ou seja, em uma ideologia defensiva característica da profissão.

Moraes (2013) define a ideologia defensiva como uma “situação em que os esforços do coletivo se concentram em defender a própria estratégia, relegando ao plano secundário a defesa do sofrimento propriamente dito, que motivou a estruturação da referida estratégia” (p. 156). A ideologia defensiva contribui para a funcionalidade tanto do grupo, por demandar essa coesão, quanto do trabalho, uma vez que ela corrobora para a produtividade (Dejours, 2015a).

Dejours (2015a) descreve as características da ideologia defensiva. A primeira é que a ideologia defensiva visa “mascarar, conter e ocultar uma ansiedade particularmente grave” (p. 44). A segunda característica é que ela apresenta uma especificidade proveniente da natureza da ansiedade que se busca conter e do coletivo de pessoas que participaram de sua

elaboração. A terceira característica é que ela não é dirigida “contra uma angústia proveniente de conflitos intrapsíquicos de natureza mental” (p. 44), mas ela visa combater um perigo, um risco real. A quarta característica de ideologia defensiva é que para ela ser operante, é necessário que todos os envolvidos contribuam, participem; aqueles que não o fazem, são excluídos. A quinta característica diz respeito à sua funcionalidade. Para que a ideologia defensiva funcione, ela precisa ter coerência, o que demanda alguns arranjos relativamente rígidos com a realidade. E a sexta característica é que ela possui um “caráter vital, fundamental, necessário” (p. 45), tornando-se obrigatória. De acordo com o autor, a ideologia defensiva não apenas substitui os mecanismos de defesa individuais, como também os torna impotentes. É a partir da ideologia defensiva que “se pode compreender porque um indivíduo isolado de seu grupo social se encontra brutalmente desprovido de defesas face à realidade a que ele é confrontado” (Dejours, 2015a, p. 45).

A respeito da necessidade do envolvimento de todos, Dejours (2015a) ressalta uma característica do grupo.

... para sua elaboração é preciso a participação de um grupo trabalhador, isto é, não apenas uma comunidade que trabalhe num mesmo local, mas com um trabalho que exija uma divisão de tarefas entre os membros de uma equipe. No caso do trabalho parcelado e repetitivo, onde há pouca comunicação entre os trabalhadores e onde a organização do trabalho é muito rígida, há pouco espaço para a elaboração de ideologias defensivas (Dejours, 2015a, p. 94).

Com isso, Dejours (2015a) aponta para determinados contextos em que há falta de lugar para as defesas coletivas. Por conta da divisão da coletividade de trabalhadores, estes devem desenvolver respostas defensivas fortemente personalizadas.

Mesmo participando de estratégias de defesa coletivas, o sujeito também faz uso de estratégias de defesa individuais. Portanto é necessário que se faça uma harmonização de seus

recursos defensivos individuais, a fim de que haja coerência de sua economia psíquica singular (Dejours et al., 1994).

Dejours et al. (1994) relatam uma pesquisa realizada junto a um Centro de Produção Nuclear. Nessa investigação, foram observadas as seguintes defesas contra o sofrimento:

- Desvencilhamento das responsabilidades, atendo-se apenas a mera execução do trabalho, passando para os superiores aquilo que concerne a decisões;
- Atitude de fechamento em uma autonomia máxima (cada um por si);
- Desconfiança sistemática;
- Passar por cima de seu superior imediato;
- Enfrentar o sofrimento no silêncio e só verbalizá-lo fora do local de trabalho, como em um consultório médico;
- Delegar as tarefas quando elas são muito ingratas, penosas, gerando outra ação para lutar contra isso que consiste em não delegar o trabalho e fazer tudo que é possível para salvar o ofício;
- Recusar-se a cumprimentar os colegas;
- Denunciar outros grupos;
- Formação insólita de equipes de trabalho extremamente diferenciadas, seja pelo estilo de relações de trabalho instauradas, seja pelas opções técnicas defendidas;
- Evitar todas as ocasiões de discussão, desconfiar e não se envolver fora dos horários estritos de trabalho, estimulando, com isso, o ativismo, acompanhado do presenteísmo (trabalhar e solicitar mais trabalho, até chegar à exaustão, até não pensar mais, não refletir mais e não perceber

mais o sofrimento). Quanto mais a pessoa trabalha, menos tempo para discutir e negociar as condições e a organização do trabalho ela terá.

As ações de defesa utilizadas pelos trabalhadores para que consigam suportar o sofrimento advindo do trabalho muitas vezes são confundidas com a desmotivação. De acordo com Dejours et al. (1994),

aquilo que se coloca, frequentemente, na conta da desmotivação, corresponde a um certo desencorajamento, às vezes, a um certo desgosto, à decepção ou a sentimentos de injustiça, que têm a ver ... com o sofrimento e as defesas contra o sofrimento no trabalho (p. 104).

Segue, abaixo, a discussão de algumas defesas utilizadas pelos trabalhadores e, em especial, por aqueles que ocupam um cargo de gestão, pois, conforme exposto por Dejours et al. (1994), os executivos também utilizam defesas, tendo em vista que eles também sofrem. E essas defesas dificultam a construção de julgamentos claros e não ambíguos.

1.4.2.1 Psicologia Espontânea do Executivo

De acordo com Dejours et al. (1994), o envolvimento progressivo nos conflitos de pessoas e interesses, na organização, e o desgaste que todo esse contexto proporciona podem corroborar para que o gestor crie uma defesa denominada de psicologia espontânea do executivo. Ela consiste em lançar sobre os trabalhadores a culpa pelo que ocorre na organização e que é incompreensível. Dessa forma, as pessoas são tidas como a fonte geradora dos conflitos, e não as especificidades da organização do trabalho. É atribuída aos trabalhadores uma postura de imaturidade, de falta de seriedade, de irresponsabilidade, de individualismo e de desmotivação. Isso pode gerar nos subordinados consequências severas (Dejours et al., 1994).

1.4.2.2 A Tese do Individualismo Triunfante

De acordo com Dejours et al. (1994), a tese do individualismo triunfante é utilizada não apenas por executivos, mas também pelos trabalhadores da base. Ela ganha espaço e se solidifica quando, após certo tempo, as tensões e as ideologias defensivas se estabilizam e quando os procedimentos coletivos de defesa não mais controlam. A partir desse cenário, que não possibilita mais o prazer e que ocasiona apenas sofrimentos e sentimentos de injustiça, ganham espaço o desencorajamento e a resignação, estando ao encargo de cada sujeito individualmente dar conta desse contexto.

Ela constitui-se quando os fatos são interpretados sem considerar a história que os produziram, mas a partir da situação atual, levando a uma naturalização da causalidade. Sendo assim, o individualismo vivenciado naquele local é atribuído “a uma fatalidade natural, à evolução cultural, às transformações da sociedade em seu conjunto e, mesmo, à decadência da civilização” (Dejours et al., 1994, p. 58). Isso fica evidente em falas como: “as coisas por aqui sempre foram assim”, “fulano é assim mesmo”, “as coisas são assim mesmo”, “as coisas estão assim por causa da mudança na sociedade”.

Dessa forma, o individualismo é naturalizado, sendo, por vezes, considerado como fruto de uma evolução das sociedades, e, em outros momentos, como algo intrínseco ao biológico. Ele é uma “versão específica e atualizada da velha causalidade do destino” (Dejours et al., 1994, p. 59). Com isso, ainda segundo esses autores, há uma alienação, uma ocultação das relações sociais, uma desapropriação da inteligibilidade e do poder sobre o ato. Entretanto, apesar disso, o individualismo, segundo Dejours et al. (1994), não deve ser visto como algo definitivo, mas como uma postura defensiva última, no qual “os trabalhadores se mostram, ao contrário, ativos e não inocentes em face das pressões patogênicas do trabalho” (p. 64).

Conforme descrito no início do capítulo, o objetivo, nesta sessão, foi o de abordar os conceitos teóricos a respeito daquilo que cerca a vivência dos trabalhadores no contexto

laboral, como a organização do trabalho, prazer e sofrimento, e estratégias para lidar com as situações que causam sofrimento. No próximo capítulo, serão abordados conceitos da Psicodinâmica do Trabalho no âmbito das práticas de gestão.

Capítulo 2 - Práticas de Gestão na Perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho

Neste capítulo, será abordado o conceito de gestão para a Psicodinâmica do Trabalho, quais as práticas de gestão são apontadas por esta teoria para promover a cooperação e alguns dos resultados encontrados em uma revisão de literatura de artigos que abordavam a vivência de trabalho de gestores e/ou tinham como objeto de estudo a temática da gestão. Sendo assim, este capítulo está dividido da seguinte forma: Gestão/liderança na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho; Práticas de gestão sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho; e Revisão de literatura de artigos que abordam a gestão e/ou as vivências de trabalho de gestores a partir da perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho.

Antes de adentrar nos tópicos mencionados acima, é importante justificar por que esta investigação se pautou apenas na Psicodinâmica do Trabalho, e não fez uso de outras teorias para abordar a temática da gestão. Em revisão de literatura realizada para esta pesquisa, dentre os estudos a partir da perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, foi percebido, em alguns das produções, que as temáticas gestão e liderança são utilizadas, a partir de conceitos que divergem epistemologicamente da teoria (Bastos et al., 2014). Isso pode ser explicado pelo fato de haver poucos estudos que conceituam as práticas de gestão ou o papel do gestor a partir de um viés propositivo e que diferenciam essas proposições dos conceitos de liderança utilizados na atualidade.

Durante a realização desta investigação, foi encontrado apenas um texto que explica o motivo pelo qual esta teoria não adota o conceito de liderança, mas sim de gestão (Dashtipour & Vidaillet, 2016). Esse texto não se trata de um artigo, mas de uma publicação em um congresso, produzido em língua inglesa. Além desse material, foram encontrados dois textos de Dejours que abordam especificamente o papel do gestor para a Psicodinâmica do Trabalho e quais deveriam ser as práticas assumidas por ele para promover a cooperação entre os trabalhadores (Dejours, 2015b, 2016). Tratam-se de capítulos de livros, sendo que um deles

está em português e o outro em francês. Além do que Dashtipour e Vidaillet (2016) produziram, não foram encontrados artigos teóricos ou empíricos que utilizassem esses dois textos de Dejours. Ademais, a revisão de literatura realizada para esta pesquisa (abordado no último tópico deste capítulo) e outros levantamentos realizados por outros pesquisadores (Ramos, 2013; Ramos & Mendes, 2013; Giongo et al., 2015) demonstram como a temática da gestão é pouco abordada; e quando é trazida, atua-se de forma mais crítica ao modelo de gestão predominante na atualidade.

A partir de todo esse contexto descrito, optou-se por fazer um recorte da teoria mais restritivo por acreditar que abordar a temática da gestão apenas sob o viés da Psicodinâmica do Trabalho contribuiria para trazer mais clareza a respeito de qual é o papel do gestor especificamente para esta teoria e por que se diferencia do conceito de líder. Além disso, abordar as práticas de gestão fundamentadas nos três textos citados anteriormente (Dejours, 2015b, 2016; Dashtipour & Vidaillet, 2016) contribuiria trazendo uma abordagem da gestão a partir do que a Psicodinâmica do Trabalho aponta como práticas promotoras de saúde, em um viés mais propositivo, sem abrir mão dos apontamentos críticos às práticas de gestão adotadas atualmente.

2.1 Gestão/Liderança na Perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho

De acordo com Dashtipour e Vidaillet (2016), a Psicodinâmica do Trabalho de Christophe Dejours, diferentemente das perspectivas psicanalíticas sobre liderança, não se concentra nas emoções e nas fantasias associadas à liderança, nem nos laços emocionais entre o líder e o seguidor. Mas ele parte da teoria psicanalítica para compreender o impacto que o trabalho exerce na vida dos trabalhadores e fornecer uma teoria normativa do papel do gerente que leva em consideração o real do trabalho e a importância da sublimação por meio do trabalho.

Dashtipour e Vidaillet (2016) trazem uma contribuição importante ao abordar o tema liderança sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho. Segundo as autoras, Dejours não se concentra na pessoa do líder, na sua vida interior ou patologias; ele também não estuda os laços emocionais entre líderes e seguidores. Mas sua preocupação consiste em delinear o papel do trabalho na vida social do trabalhador.

Dashtipour e Vidaillet (2016) ressaltam algo muito importante a respeito da terminologia “líder”. Segundo elas, Dejours não utiliza o termo “líderes”, mas sim “gerentes” (*managers*), e ele foca na gerência intermediária ou “gerentes de equipe”. Dashtipour e Vidaillet (2016) explicam que essa escolha não é ao acaso, nem está relacionada à preocupação de gerentes com a racionalidade, a ordem e o controle (*líderes versus gerentes*). Mas, na perspectiva de Dashtipour e Vidaillet (2016), Dejours utiliza a palavra “gerente” e não “líder”, porque a palavra “gerente” reflete a ideia de que o papel principal da pessoa responsável por um grupo de trabalhadores não é inspirar ou evocar paixão e compromisso com a organização, mas focar no próprio trabalho e apoiar os trabalhadores na realização da sua atividade.

Essa afirmação de que, para a Psicodinâmica do Trabalho, o papel do gestor não estaria relacionado a evocar paixão e compromisso nos trabalhadores pode ser corroborada de duas formas. A primeira delas diz respeito à centralidade do trabalho na constituição da identidade do trabalhador (Mendes, 2007a). Conforme exposto por Freitas (2013), o trabalho ocupa essa posição de centralidade, pois nele há interação social, cooperação, convivência e construção de identidade. Sendo assim, uma vez que o trabalho é importante na constituição da identidade do sujeito, não é necessário que haja alguém que o “motive” para a sua execução, mas que sejam dadas as devidas condições para que ele exerça o seu trabalho. Se se parte do pressuposto de que é preciso que haja alguém para motivar, inspirar e evocar paixão nos trabalhadores, parte-se também da crença de que as pessoas não querem, por

natureza, trabalhar e de que precisam de alguém que as encoraje a isso; como se o trabalho não ocupasse um papel central na vida do sujeito-trabalhador.

A segunda ideia, que corrobora para essa posição a respeito do papel do gestor, é que se há a afirmativa de que o trabalhador encontra prazer quando ele pode agir sobre o trabalho, por meio da sua transformação, criação (Mendes, 2007a), então parte-se do pressuposto de que o sujeito procura atuar em algo que ele possa colocar a sua inteligência, que ele possa se colocar nesse ato, não sendo necessário que o gestor evoque paixão e compromisso para que ele trabalhe.

Conforme Dejours (2004), essa mobilização do trabalhador voltada para a organização do trabalho não pode ser prescrita. Apesar disso, o autor pontua que, atualmente, as organizações vêm trabalhando para “formular apelos à mobilização, suscitar engajamentos singulares” (p. 70) por meio de ações, como estágios e treinamentos com metodologias diferentes (por exemplo: jogos corporativos e retiros). Todavia, Dejours faz uma crítica que complementa o exposto no parágrafo anterior, a respeito do papel do gestor diante da sua equipe. Segundo Dejours (2004),

... se é impossível prescrever a mobilização psíquica necessária à cooperação, é também – fundamentalmente – uma preocupação inútil. O problema é justamente o inverso: importa saber como proceder para não quebrar a mobilização das inteligências e das personalidades. A mobilização subjetiva manifesta-se com grande força na maioria das pessoas saudáveis. As coisas acontecem como se o indivíduo, diante da organização do trabalho, não conseguisse deixar extravasar os recursos de sua inteligência e de sua personalidade. ... Mas essa mobilização subjetiva, por “espontânea” que seja, não deixa de ser extremamente frágil: depende da dinâmica entre contribuição e retribuição. Em contrapartida à contribuição que leva à organização do trabalho, o indivíduo espera ser retribuído. E, antes mesmo de

qualquer retribuição stricto sensu, espera, às vezes, apenas que suas iniciativas e vontades não sejam frustradas, em outros termos, que não seja considerado apenas um “simplex executante” condenado à obediência e à passividade. Na ausência deste reconhecimento, sua tendência é desmobilizar-se. Geralmente o faz a contragosto, porque as consequências são graves para a saúde mental ... (pp. 70, 71).

Segundo Dashtipour e Vidaillet (2016), para a Psicodinâmica do Trabalho de Christophe Dejours, o gerente possui uma função primordial, que não está ligada a desenvolver relacionamentos ou incentivar a criatividade, mas de apoiar os trabalhadores a lidar com o real enquanto trabalham e, dessa forma, contribuir para a saúde dessas pessoas.

De forma sintetizada, Dejours (2016) aponta que a função do gerente ou do *manager* é dirigir as equipes. Ainda conforme Dejours (2015b),

É exatamente a responsabilidade do gerente manter as condições favoráveis para o exercício da inteligência individual de cada trabalhador e a inteligência coletiva, isto é, a cooperação. ... Dirigir não se reduz a fixar objetivos a seus subordinados e a medir, em seguida, seus desempenhos, possivelmente adicionando pitadas de liderança, de animação de equipe, de exortação ou de ameaça (pp. 173, 174, tradução nossa).

Além de descrever qual é a responsabilidade de um *manager*, Dejours (2015b) também fala da importância da figura do gestor para sua equipe. Segundo o autor, a autoridade de um gestor (juntamente com as regras profissionais e com a doutrina da organização) tem uma função importante para que o trabalhador não se sinta só diante de suas responsabilidades, das quais fazem parte a realização de arbitragens para a concretização de um serviço efetivo.

A partir do exposto, pode-se dizer que, para a Psicodinâmica, o trabalho é visto como uma produção coletiva e o gestor como o trabalhador que facilitará a atuação desse coletivo, dando condições para a cooperação, para o viver junto.

2.2 Práticas de Gestão sob a Perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho

A concepção adotada, nesta investigação, a respeito do que consiste práticas de gestão está embasada no descrito por Dashtipour e Vidaillet (2016). Dessa forma, práticas de gestão consistem em ações realizadas por gestores que visam apoiar os trabalhadores a lidar com o real enquanto trabalham e, dessa forma, contribuir para a saúde dessas pessoas.

Essas ações estão especificadas por Dejours (2016), em seu texto “Organização do Trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do *manager*?” e por Dejours (2015b) no capítulo “*Les nouveaux managers*” (Os novos gerentes). Nesses textos, ele propõe medidas práticas para os gestores, baseadas na Psicodinâmica do Trabalho, que visam ir além do discurso de denúncia e que, se implementadas, podem lutar contra os efeitos devastadores produzidos pelos métodos de organização do trabalho sobre a saúde mental. O objetivo dessas medidas é reconstruir as condições de cooperação, prejudicadas pelas práticas da nova gestão pública, que estimulam a concorrência entre os trabalhadores, destruindo as condições de ajuda mútua e da cooperação (Dejours, 2016).

Essas práticas de gestão, descritas por Dejours, mostram uma evolução da atuação da Psicodinâmica do Trabalho no contexto organizacional. Dejours et al. (1994), na obra “Psicodinâmica do Trabalho – Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho”, afirmaram, no capítulo que detalha a metodologia, que a psicopatologia do trabalho ... não permite formular conselhos concretos de ação ou de transformação do processo de trabalho. A psicopatologia do trabalho propõe-se a intervir entre a demanda e as decisões concretas sobre a análise, a investigação, a

compreensão dos componentes do “drama” do sofrimento (Dejours et al., 1994, p. 83).

Sendo assim, percebe-se uma evolução no posicionamento do autor, em que, no princípio, era adotada a postura da não recomendação de ações. Todavia, atualmente, há produções de Dejours que propõem orientações para gestores (Dejours, 2015b, 2016).

Esses princípios apresentados por Dejours (2016), ele os chama de “*management cooperativo*”, uma alternativa ao “Novo *Management Público*”. Segundo Dejours, o *management* proposto por ele é também economicamente eficiente e traz ganhos de produtividade. Além disso, apresenta-se como uma forma de restabelecer a confiança e o viver juntos entre os trabalhadores, o que impacta na saúde mental no trabalho.

Atualmente, observa-se, nas práticas de gestão adotadas, uma responsabilização do trabalhador por todo o resultado que deve produzir, como também por sua saúde mental e qualidade de vida no trabalho. Diante disso, Dejours (2016) critica tal postura e afirma que “a saúde mental não depende apenas do talento individual de cada trabalhador” (p. 330). Ele também coloca que não há fatalidade na deterioração da saúde mental dos trabalhadores, pois ela pode ser combatida de forma eficaz, por meio de escolha de *management* e de organização do trabalho. Essa escolha requer que os dirigentes adquiram um conhecimento profundo do trabalho vivo, tanto em nível individual (a engenhosidade) quanto em nível coletivo (a cooperação).

A partir do exposto por Dejours, tanto em seu trexto “*Le Nouveaux Managers*” (2015b), como no texto “Organização do trabalho e saúde mental – Quais são as responsabilidades do *manager*” (2016), pode-se compreender que práticas que devem existir em uma equipe de trabalho, como a cooperação, a escuta e a confiança, não acontecem naturalmente, mas precisam ser provocadas. E essa provocação, criar situações para que essas ações façam parte do contexto de trabalho, é uma responsabilidade do gestor.

Segue abaixo a descrição das práticas de gestão que o *manager* deve adotar.

2.2.1 Fornecer Assistência

Dejours (2015b) aponta para a necessidade de o gestor compreender que a criação de valor advém da dinâmica de trabalho de sua equipe e que os recursos os quais o gestor precisa mobilizar devem vir da subjetividade da sua equipe, e não da engenharia. A partir dessa concepção, as inteligências individual e coletiva passam a ocupar um lugar central para a gestão. Todavia para atuar tendo a subjetividade como centro, faz-se necessário que o gestor desenvolva a compreensão e a comunicação. A compreensão do trabalho real, ou seja, ele precisa conhecer a situação, viver os eventos e não se ater apenas aos relatórios, aos dados. E a comunicação das dificuldades do trabalho real, por meio da criação de espaços para debate com e entre os trabalhadores (Dejours, 2015b).

Para que o gestor tenha conhecimento do trabalho real, é imprescindível que ele tenha clareza da lacuna que o trabalhador se depara todos os dias entre o trabalho prescrito e o real, e que ele reconheça que o trabalhador não consegue seguir à risca o trabalho prescrito, por conta dos imprevistos que ocorrem (Dejours, 2015b). Sendo assim, ele precisa compreender o que o trabalhador emprega de si para a execução daquilo que o gestor recebe como resultado.

Dejours (2015b) alerta que quando o funcionário segue estritamente as ordens, ocorre a chamada “greve zelosa” e com isso o processo de trabalho é interrompido. Não é incomum a população presenciar profissionais que não podem aderir ao movimento de greve, realizando “operação tartaruga”, “operação-padrão” ou “greve de zelo”. Ela acontece quando os trabalhadores seguem estritamente as regras, o prescrito. E isso acaba por prolongar, de maneira exacerbada, a execução do trabalho, gerando longas e demoradas filas de pessoas à espera daquele serviço.

De acordo com Dejours (2016), o real do trabalho se mostra, primeiramente, na forma de sofrimento ou do fracasso, decorrente da lacuna existente entre o trabalho prescrito

e a realidade do trabalho com a qual o trabalhador se defronta. A partir dessa realidade, surge a definição de trabalho vivo, que é “tudo aquilo que o trabalhador deve acrescentar às prescrições para alcançar os objetivos prescritos” (Dejours, 2016, p. 322). Sendo assim, faz-se necessário que o trabalhador infrinja ordens e cometa “trapaças”. Entretanto, ele não as faz motivado pelo prazer da transgressão, nem pelo desejo de fraudar, mas pela vontade e pelo esforço para executar corretamente a tarefa e alcançar os objetivos que lhe foram postos. Por ter que infringir ordens, esses atos de “trapaça” são deliberadamente ocultados, e, conseqüentemente, as descobertas da inteligência ficam essencialmente invisíveis e, portanto, desconhecidas pelos gestores (Dejours, 2016).

Mesmo com toda a sua inteligência e zelo, o trabalhador pode se ver numa situação em que ele não consiga superar os obstáculos do real, tendo em vista que eles ultrapassam o seu domínio da tarefa ou por não se saber qual o melhor caminho a seguir para a execução da tarefa. Diante disso, Dejours (2016) aponta que

a primeira função do manager é **ajudar seus subordinados** [ênfase adicionada]. Isso implica que ele tenha um profundo **conhecimento do trabalho vivo** [ênfase adicionada] de seus subordinados, na prática, e que tenha o gosto e a **capacidade de transmitir** [ênfase adicionada] aos mais jovens e aos menos formados sua experiência e seus conhecimentos técnicos relativos ao processo de trabalho (p. 323).

Um gerente competente é capaz de compreender as dificuldades vivenciadas por cada membro de sua equipe na execução de um ato técnico (Dejours, 2015b), como também é capaz de substituir cada um dos seus subordinados na execução de algum trabalho técnico (Dejours, 2016). Dessa forma, para a Psicodinâmica do Trabalho, é necessário que o gestor possua um conhecimento profundo das atividades desenvolvidas pelos membros de sua equipe, a ponto de conseguir ajuda-los quando não sabem como executar a atividade, por

meio da transmissão de seu conhecimento e experiência e até mesmo sendo capaz de substituir cada um de sua equipe.

2.2.2 Coordenar

Executando a sua atividade, cada trabalhador trapaceia a seu modo, tendo em vista a sua idade, gênero, experiência e forma de inteligência. Todavia, isso pode facilitar o surgimento de incoerências, contradições e conflitos entre os trabalhadores de um mesmo coletivo. Para evitar isso, é necessário o estabelecimento de diretrizes que promovam a coerência entre as inteligências individuais. A partir dessa situação, a segunda função do *manager*, apontada por Dejours (2016), é “**coordenar as inteligências** [ênfase adicionada] para conseguir sua **harmonização** [ênfase adicionada] ou até mesmo sua **sinergia** [ênfase adicionada]” (p. 324). Ainda, segundo o autor, coordenar “consiste essencialmente em distribuir as tarefas entre os trabalhadores de uma equipe, fixar os objetivos de cada um, hierarquizar as prioridades, organizar a execução e a sequência das tarefas” (Dejours, 2016, p. 323).

É fundamental atentar-se para o fato de que o ponto principal da coordenação não está na distribuição de atividades ou no estabelecimento de objetivos por si só. Essas tarefas são apenas meios, maneiras para. Deve-se focar no resultado que o gestor deve obter por meio da coordenação que é o alcance da harmonização das inteligências individuais.

De acordo com Dejours (2004), é objeto da coordenação as descobertas, as engenhosidades, as inovações provenientes das interpretações da organização prescrita do trabalho ou das experiências particulares do trabalho. Ainda segundo o autor, se não há coordenação dessas questões, a consequência poderá ser a existência de incoerências e incompreensões entre os trabalhadores. Isso poderá ocasionar a destruição das potenciais vantagens da inteligência prática sobre a qualidade da produção ou da segurança das instalações. Essa problemática pode ser exemplificada na seguinte situação. Cada membro de

uma equipe pode resolver as situações de trabalho de maneira criativa e do seu jeito, a partir de sua criatividade, conhecimentos, habilidades e experiências. Isso é bom, porque traz inovação na forma de se executar uma atividade, pode dar meios para o aprimoramento dos processos. Entretanto, se o gestor não promove a coordenação dessas ações, pode-se vivenciar o problema do trabalho descoordenado e desconectado da equipe como um todo. Isso pode gerar problemas de comunicação entre os trabalhadores, retrabalho, conflitos – tendo em vista não haver uma conexão entre os trabalhos realizados dentro da equipe – e processos de trabalho ineficientes (ou seja, que demandam um esforço muito maior para a obtenção do resultado estabelecido).

2.2.3 Manter Espaços de Deliberação

Conforme exposto por Dejours (2016), no nível individual, existe um *gap* entre o trabalho real e o prescrito. No nível coletivo, também existe essa defasagem. No coletivo, o prescrito se manifesta na coordenação (momento em que ordens são dadas sobre as tarefas que devem ser executadas), enquanto que o real se mostra na cooperação. A cooperação, segundo Dejours (2016), consiste na interpretação comum de um coletivo sobre uma determinada ordem.

Gerir a lacuna entre a coordenação e a cooperação implica que cada um saiba o *modus operandi* do outro, a forma como cada um “trapaceia” para executar a sua atividade. Para isso, é preciso que haja transparência para poder dar início aos debates a respeito da prática de ações fora das regras, limitar e controlar coletivamente essas ações e conhecer e reconhecer o valor profissional de cada membro do coletivo (Dejours et al., 1994).

Além da transparência, é necessário, também, tornar visível e inteligível a forma como cada um da equipe interpreta e executa as ordens transmitidas. Tal nível de exposição requer que haja confiança entre os trabalhadores, que estes tenham a capacidade de defender seu ponto de vista, ou seja, de defender a sua legitimidade, a sua eficácia, justificar sua

interpretação e seu *modus operandi* e que também sejam capazes de escutar os demais membros da equipe (Dejours, 2016).

Dessa forma, a cooperação consiste na existência de um espaço onde os trabalhadores sintam confiança para expor a forma como interpretam as ordens dadas pelo chefe e a forma como executam o seu trabalho. Esse espaço é chamado de “espaço de deliberação”, onde os trabalhadores falam o que pensam e escutam o ponto de vista dos outros. É nesse espaço de deliberação coletiva que é discutido o que é aceitável ou não, o que é eficaz ou não, o que deve ser proibido, o que é aceitável e o que deve ser banido. Pode-se chegar a um consenso ou não. Se não, deve ocorrer a arbitragem. Todavia, um coletivo de trabalho, *stricto sensu*, somente se forma tendo por base as regras que ele mesmo construiu por meio da deliberação coletiva (Dejours, 2016).

Diante desse contexto de cooperação, “a terceira função do *manager* é **garantir o espaço de deliberação** [ênfase adicionada] entre os membros da equipe” (Dejours, 2016, p. 325). Ou seja, o gestor deve proporcionar um espaço em que os trabalhadores tenham liberdade para falar e ouçam os demais colegas.

Quando não ocorre esse compartilhamento de como o trabalho é realizado por cada um, quando não há espaço para discutir o trabalho vivo, o convívio entre os membros da equipe é prejudicado. De acordo com Dejours et al. (1994), os conflitos entre as equipes surgem a partir de particularismos, provenientes de diferentes interpretações das práticas de quebra-galhos necessárias e da tática do segredo. Ainda segundo os autores, o segredo sistemático mina a confiança, que é a base para haver coletivo e cooperação entre os trabalhadores.

Ainda segundo Dejours (2016), esse espaço deve existir de duas formas. A primeira seria a existência de um espaço formal de discussão, que pode ser uma reunião de equipe, por exemplo. Nesse espaço formal, devem ser feitos registros sobre as decisões tomadas a

respeito da maneira de trabalhar juntos e esses registros valem como referências para toda a equipe. A segunda forma seria a existência de espaços informais de discussão, que replicam o espaço formal e ficam localizados em locais de convívio, como cafeterias, vestiários, copa e festas de confraternização. “Nesses espaços, na brincadeira ou, muitas vezes, na zombaria, as decisões tomadas no espaço formal são retomadas, comentadas, criticadas, ironizadas. O espaço informal completa a deliberação coletiva formal e retoma o processo de crítica e de contestação da coordenação” (Dejours, 2016, p. 325). De acordo com Dejours (2015b),

os gestores devem saber reconhecer que os espaços como os momentos de convivência e de regulamentação não são um toque extra, mas um fator fundamental da cooperação. No nível econômico, esses são investimentos intangíveis. Ele não deve combater, denunciar nem proibir esses espaços informais. Isso significa que ele não deve considerar esses momentos como tempo improdutivo, mas deve vê-los como um sinal de uma atividade que desenvolve a confiança dentro das equipes (p. 176, tradução nossa).

Além desses intervalos serem importantes para o desenvolvimento da confiança e fazerem parte do espaço de deliberação, contribuindo assim para a realização do trabalho, as pausas também são essenciais para a manutenção do equilíbrio psicossomático dos trabalhadores. Segundo Dejours (2015a),

A organização do tempo em fases de trabalho e em fases de descanso respeita as necessidades da economia psicossomática, protege o corpo contra uma sobrecarga comportamental, que poderia ser prejudicial, e possibilita ao sujeito meios de canalizar suas pulsões durante o trabalho (p. 166).

Dejours (2016) esclarece que a contestação da organização prescrita do trabalho, ou seja, o fato de os trabalhadores poderem discutir e criticar a forma de trabalho estabelecida

não tem por objetivo a destruição da coordenação (formas de trabalho, comandos, objetivos repassados aos trabalhadores), mas de

fazê-la evoluir, torná-la ao mesmo tempo mais eficaz e mais justa para com cada membro do coletivo. Qualquer regra de trabalho faz referência, ao mesmo tempo, à eficácia da cooperação no mundo objetivo (produtividade, qualidade, segurança, confiabilidade) e ao viver juntos dentro do coletivo de trabalho, pois está fundamentada em argumentos mistos que tratam não apenas da eficácia, mas também das preferências psicológicas, sociais, éticas e políticas de cada trabalhador que se expressa (Dejours, 2016, p. 326).

É importante, dentro do contexto de gestão, ressaltar o que Dejours (2016) fala sobre o viver juntos. Segundo ele, o convívio não ocorre em um lugar específico nem por meio de iniciativas fora do trabalho vivo. Mas ele ocorre nos espaços coletivos em que o trabalho é discutido e em que as regras de trabalho são estabelecidas pelo coletivo. Dejours (2015b) também coloca que o convívio advém da atividade deôntica e dá condições para o exercício de inteligências singulares.

A partir do exposto, é possível refletir criticamente a respeito de algumas situações observadas nas organizações, como a realização de confraternizações a fim de criar maior entrosamento entre os trabalhadores. Entretanto, no dia a dia de trabalho, não há espaço, ofertado pela gestão, para que os trabalhadores discutam e deliberem a respeito do trabalho realizado. Dessa forma, as confraternizações, nesse contexto mencionado, não cumpririam seu objetivo, que seria o de promover uma maior interação entre os trabalhadores, a fim de gerar sinergia na execução do trabalho.

Além de tudo o que já foi mencionado como condição necessária para a existência desses espaços, é preciso citar também uma outra condição, descrita por Dejours et al. (1994). Segundo esses autores, para que haja um engajamento da parte dos trabalhadores para

participar destes espaços públicos, é necessário que eles recebam em troca uma “retribuição moral-afetiva no registro da identidade, em termos de reconhecimento e de gratidão” (p. 116). Ademais, é fundamental que sejam reconhecidas as situações não abrangidas pelo trabalho prescrito, as dificuldades vivenciadas pelos trabalhadores em decorrência dessas situações inusitadas e não previstas e “o sofrimento que implica para cada um assumir suas responsabilidades para a manutenção do processo” (Dejours et al., 1994, p. 116).

2.2.3.1 Cooperação

Segundo Dejours (2015b), a inteligência individual de um trabalhador precisa estar articulada com a dos outros trabalhadores, a fim de poder ser exercida adequadamente. A partir disso, a cooperação refere-se à cooperação da inteligência do coletivo. Sendo assim, para a Psicodinâmica, com o intuito de que o trabalho seja realizado de uma maneira mais eficaz, é necessário que haja integração entre aqueles que o executam. Isto é, uma integração de suas inteligências, de seus esforços e de seus engajamentos. Por sua vez, essa afirmação torna-se uma crítica às práticas de gestão que incentivam e promovem ações individualizadas entre os trabalhadores.

Dejours (2015b) esclarece que a cooperação é condição imprescindível para se alcançar a qualidade do trabalho e o prazer no trabalho, uma vez que, sem cooperação, o trabalho realizado por uma pessoa pode prejudicar o do outro, levando a atrasos recorrentes e destruição de valor. Segundo Mendes (2007a),

É possível que erros e falhas individuais sejam minimizadas ou contornadas e que o desempenho do coletivo de trabalho alcance resultados superiores à soma dos desempenhos individuais, pela integração das diferenças individuais e pela articulação dos talentos específicos e a criatividade de cada trabalhador (p. 52).

Esse contexto de trabalho da cooperação é um elemento fundamental da saúde mental do trabalho, tendo em vista possibilitar que o trabalhador não se sinta só diante dos desafios

postos pelo real do trabalho (Dejours, 2016). Além disso, a cooperação também propicia a eficácia técnica e a capacidade de convívio e do “viver junto” (Dejours & Gernet, 2011). Contudo, Dejours (2015b) também aponta para o fato de que a cooperação das inteligências não ocorre naturalmente, mas ela é resultado de uma construção sutil, é precária e deve ser constantemente reajustada. Cabe ao gerente fornecer as condições necessárias para o exercício da inteligência individual de cada trabalhador e da inteligência coletiva (cooperação).

Ainda a respeito da construção de um contexto favorável ao exercício da cooperação, faz-se necessário pontuar dois aspectos. Primeiramente, Dejours (2016) esclarece que “a cooperação não é automática” (p. 321), ela não ocorre de maneira natural (Dejours, 2015b). Dessa forma, ela deve ser provocada, por meio da criação de sistemas e de iniciativas que favoreçam o seu surgimento (Dejours, 2015b). Para isso, Dejours (2016) ressalta que o gerente precisa ter o conhecimento de uma teoria da cooperação e pô-la em prática, tanto nas relações verticais quanto nas horizontais, mas principalmente nas verticais, ou seja, deve haver uma relação de cooperação, especialmente, entre o gerente e a sua equipe. “Quando funciona bem, a cooperação traz grandes ganhos de produtividade” (Dejours, 2016, p. 321).

O segundo aspecto diz respeito às condições para que haja a cooperação. Dejours (2004) aponta três condições para a efetivação da cooperação. A primeira refere-se à existência da coordenação, ou seja, “o ajustamento coerente dos aportes singulares de cada indivíduo na construção da organização do trabalho” (p. 69). A segunda é o estabelecimento de relações de confiança. Esta deve ocorrer entre os trabalhadores, entre estes e seus respectivos gestores e dos gestores para com seus subordinados. E a terceira condição consiste na demonstração de desejo de cooperar por parte dos trabalhadores.

Além dessas condições, de acordo com Mendes (2007a), para que ocorra a cooperação, é necessário haver valorização e reconhecimento das características únicas de

cada trabalhador e de seu empenho para realizar o trabalho e participar do coletivo. Segundo a autora, isso fortalece a identidade psicológica e social do trabalhador, reafirma suas referências internas e promove o convívio com a diversidade. Tudo isso corrobora para que as ações feitas por esse coletivo tenham mais poder de transformação do que aquelas realizadas no âmbito individual.

Apesar de ser necessária a criação de um contexto propício para o exercício da cooperação, esta não pode ser prescrita, de acordo com Dejourns (2004). Conforme exposto pelo autor,

o conteúdo da cooperação concreta, em uma situação de trabalho dada, escapa a uma descrição prévia, e não pode tampouco ser prescrita. Ademais, importa à cooperação a liberdade dos indivíduos e a formação de uma vontade coletiva (p. 67).

Essa afirmativa traz o entendimento de que a cooperação, a integração das inteligências não ocorre de maneira forçada, mas é fruto de um relacionamento construído entre os trabalhadores e entre estes e seus gestores. Ainda de acordo com Dejourns (2004), essa condição de não determinação *a priori* se dá pelo fato de a cooperação, diferentemente da coordenação, não estar relacionada exclusivamente à garantia das condições lógicas e cognitivas de uma articulação nas atividades singulares. Mas relaciona-se a uma “vontade das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as contradições que surgem da própria natureza ou da essência da organização do trabalho” (Dejourns, 2004, p. 67). Esse adendo trazido por Dejourns retoma a terceira condição que o autor aponta para a ocorrência da cooperação: o desejo de cooperar.

A cooperação não deve existir apenas entre os trabalhadores de base, mas também entre os gestores. Segundo Dejourns et al. (1994), quando, ao invés de haver cooperação entre gerentes, há a prática da manipulação (que é uma prática pessoal e não de cooperação), isso

dificulta uma ação única entre os executivos a respeito deste uso do poder. Daí decorrem tensões imensas entre os próprios executivos, a ponto de desencadear crises psicológicas individuais deste pessoal, condenado a enfrentar suas dificuldades em uma solidão psicológica quase total (Dejours et al., 1994, p. 57).

Segundo Dejours (2016), a cooperação possui três dimensões: a cooperação horizontal, que é aquela que ocorre dentro das equipes; a cooperação vertical para baixo (entre gestor e equipe), e para cima (entre o gestor e seus superiores); e a cooperação transversal, que se dá com os clientes ou cidadãos. Sobre isso, Dejours (2012) expõe que a cooperação não se relaciona apenas às ligações estabelecidas entre os trabalhadores no plano da igualdade. Mas, também, passa por ligações de solidarização vertical, tanto entre chefe e subordinado, quanto o inverso. E, assim como a cooperação entre pares está sobre uma atividade deôntica, a cooperação vertical também (Dejours, 2012).

2.2.3.2 Atividade Deôntica

Segundo Dejours (2015b), a atividade de elaboração de regras é basicamente um processo que se inicia de baixo, ou seja, tem início a partir dos trabalhadores de base e sobe a partir daí. E é denominada de atividade deôntica.

Dejours (2015b) descreve como ocorre esse processo de elaboração de regras da seguinte maneira. Em sentido estrito, um trabalho coletivo é formado com base nas regras construídas por deliberação coletiva. Quando se alcança um acordo, seja por consenso ou por arbitragem, e ele é registrado e consolidado, constitui-se um acordo normativo. Quando vários desses acordos normativos são vinculados, uma regra de trabalho é constituída. Quando diversas regras de trabalho são vinculadas, elas dão origem a regras comerciais. E, quando essas regras comerciais ultrapassam o limite da organização, elas tornam-se convenções profissionais.

2.2.4 Gerar Confiança

Para que o espaço de deliberação e a cooperação ocorram, é necessário que exista confiança. Segundo Dejours et al. (1994), a confiança trata-se de uma relação psicológica e afetiva. E, para que ela se estabeleça, é preciso que haja transparência, uma experiência partilhada e a convicção de que se pode acreditar na palavra dada pelos colegas.

Além disso, essa confiança baseia-se na equidade entre a palavra e a escuta, ou seja, aquele que fala corre um risco, mas o que escuta também. Quem fala se expõe, corre riscos, afinal traz luz sobre suas dificuldades, suas “trapaças” (ou seja, aquilo do prescrito que não é seguido, por ser inviável). O risco de quem escuta seria o de ter que modificar a sua posição e suas crenças diante da fala do outro (Dejours, 2016). A partir disso, a quarta função do *manager* é “**manter a confiança** [ênfase adicionada] graças a sua **capacidade em escutar** [ênfase adicionada] seus subordinados, não apenas individualmente, mas, sobretudo, na presença da equipe toda” (Dejours, 2016, p. 326).

Dessa forma, o gestor precisa ser capaz de ouvir os membros de sua equipe e estar disposto, diante dessa escuta, a mudar aquilo que for necessário. Para isso, é necessário que o gestor esteja disposto a sair da posição de “dono da razão”, de defender, a todo custo, o seu ponto de vista e a ordem transmitida, principalmente às custas da sua equipe. O gestor precisa estar disposto a reconhecer que algo dito pelos trabalhadores pode ser melhor do que aquilo que foi projetado e repassado por ele. Ele também deve superar a crença de que se um subordinado criticar algum processo de trabalho, essa seria uma crítica contra a sua pessoa ou que isso seria um comportamento de insubordinação. Caso o gestor adote essas posturas, essa escuta que Dejours menciona, torna-se inviável. O gestor deve estar disposto a correr o risco que Dejours descreve que é o de “sentir-se desestabilizado naquilo que, até então, era tido como verdadeiro e justo, correr o risco de ter que modificar sua própria posição e suas crenças” (Dejours, 2016, p. 326).

A capacidade do gestor para escutar é fundamento para que muitas coisas ocorram dentro da equipe. A primeira é que a capacidade para escutar é essencial para a manutenção da confiança, como visto acima. Sem escuta não há confiança; e, sem confiança, não há condições para que haja um espaço de discussão entre os trabalhadores. A segunda é que a capacidade para escutar é necessária para a realização da arbitragem, por parte do gestor. Afinal, a arbitragem, realizada por ele, só será considerada racional, se baseada naquilo que escutou de sua equipe. E a terceira é que a capacidade para escutar também é fundamental para a existência da autoridade que provem de baixo para cima. Uma das bases da autoridade de baixo para cima está na capacidade de o gestor escutar sua equipe (Dejours, 2016). A arbitragem e a autoridade serão melhor discutidas abaixo.

2.2.4.1 Consenso e Arbitragem

Ao contrário do que alguns acreditam, faz-se necessário que consenso e arbitragem coexistam em uma mesma gestão. Sendo assim, no espaço de deliberação, é importante que ocorra o consenso, mas também a arbitragem. Isso se dá em virtude de que, apesar de ser o ideal, os acordos obtidos por consenso não são a regra (Dejours, 2012). Ainda segundo Dejours (2012), “a deliberação coletiva é antes orientada para a desordem, a desunião, os questionamentos, as divergências ... ela detém um poder potencial de desestabilização do existente, uma força real de desagregação e de cooperação do coletivo” (p. 131). A partir disso, então, faz-se imprescindível, para o funcionamento e para a continuidade não apenas do coletivo como também da organização, que haja a possibilidade da arbitragem (Dejours, 2012).

Entretanto, essa arbitragem, feita pelo gestor, a partir do momento em que o consenso não é possível, só é racional, se praticada de acordo com a deliberação coletiva e se baseada na escuta arriscada do *manager*, no “exercício de uma aptidão a ouvir os outros” (Dejours, 2012, p. 132). Em relação à escuta, ela é fundamento da autoridade (Dejours, 2012). E o que

torna o gestor apto nesse trabalho de escuta é a sua experiência no trabalhar, ou seja, em lidar com o real do trabalho que diverge do prescrito, como também seu conhecimento das atividades desenvolvidas pela sua equipe (Dejours, 2012).

Quando o gestor age de forma arbitrária (quando leva em consideração apenas a opinião de alguns em detrimento da opinião de outros), ele esbarra em situações desafiadoras, como o ressentimento ou a frustração experimentada por aqueles que não tiveram sua opinião escolhida pelo gestor, no momento da decisão (Dejours, 2015b, 2016). Para que ele consiga superar essas situações e aumentar o poder da decisão, faz-se necessário ao gestor possuir autoridade, e à equipe ter disciplina e ser leal para com as decisões tomadas pelo chefe (Dejours, 2015b, 2016).

2.2.4.2 Autoridade

O que faz com que a voz do chefe tenha um estatuto diferenciado dos demais e que lhe permita estar em posição de árbitro é a autoridade (Dejours, 2012). Ainda segundo esse autor, a autoridade de um chefe é legitimada por sua equipe, quando ele demonstra tanto sua aptidão para escutar e decidir, como suas competências técnicas no domínio do que é desempenhado pela equipe.

Segundo Dejours (2016), a autoridade é o componente principal da cooperação vertical. E ela tem duas origens diferentes. A primeira origem da autoridade é aquela concedida pela organização, por meio do seu corpo diretor, a um funcionário para que este exerça a função de gestor. Essa autoridade fundamenta-se, principalmente, no poder de gratificar ou de punir seus subordinados e não apenas em um pertencimento ao organograma organizacional. Quando essa autoridade só é instituída de cima para baixo, ela possui um aspecto de poder com base no medo e na ameaça. O autor salienta que tal situação pode prejudicar o espaço de deliberação, a confiança, a contestação da organização prescrita, a

atividade de produção de regras pelo coletivo de trabalho (a atividade deôntica), o convívio e a saúde dos trabalhadores.

A segunda origem da autoridade, apontada por Dejours (2016), é quando esta é atribuída pelos subordinados. Essa origem de baixo para cima possibilita a materialização da autoridade (Dejours, 2015b). Isso se dá uma vez que, na cooperação, a autoridade é essencialmente outorgada de baixo, por meio do reconhecimento (Dejours, 2012).

A autoridade começa a partir do momento em que um sujeito reconhece que outro sujeito apresenta aptidões ou qualidades superiores às suas para confrontar a resistência do real e que, em virtude de tais qualidades e aptidões, cabe-lhe um direito particular de comandar, decidir, ordenar ou governar os demais sujeitos que concordam (Dejours, 2012, p. 135).

2.2.4.3 Reconstruindo a Confiança nas Relações de Trabalho

Dejours e Gernet (2011) abordam a respeito da necessidade de se reconstruir a confiança nas relações de trabalho. Os autores utilizam a seguinte definição de confiança para falar da problemática da confiança no contexto do trabalho: “confiar é arriscar certos aspectos do seu futuro apostando na lealdade da pessoa em quem se confiou” (p. 40). Ainda de acordo com Dejours e Gernet (2011), não há cooperação no trabalho sem confiança e não há confiança sem o respeito às regras de trabalho. Sendo assim, a hipótese central, defendida pelos autores, é a de que a reconstrução da confiança, nas relações de trabalho, se dá por meio da construção de regras, pois a responsabilidade passa a ser, novamente, compartilhada e representa um dos maiores requisitos da ação.

As regras dizem respeito à forma como se executa o trabalho (Dejours, 2004). De acordo com Dejours et al. (1994), as regras estão relacionadas ao consenso a respeito das formas de trabalhar em conjunto, podendo ser tanto técnicas quanto éticas. Isso proporciona estabilidade para esse trabalho coletivo, “fornecendo as bases fundamentais e *necessárias* à

elaboração das relações de *confiança* entre os trabalhadores” (Dejours et al., 1994, p. 136).

Ainda segundo os autores, elas possuem um “poder organizador sobre a coesão e a construção do coletivo” (Dejours et al., 1994, p. 136); e, a partir delas, os julgamentos de validação e o reconhecimento dos pares são proferidos.

Para que as regras sejam construídas, é necessário que haja um espaço de deliberação. “Este espaço existe em encontros nos quais os sujeitos se juntam, confrontam seus pontos de vista e procuram tornar inteligível para os outros a maneira pela qual eles procedem para trabalhar” (Dejours & Gernet, 2011, p. 41). Para que o trabalho seja o objeto de discussão, é necessário que ele se torne visível. E, para isso ocorrer, tem que passar pela palavra dos sujeitos, ou seja, pela fala (Dejours & Gernet, 2011).

Apesar de a confiança se consolidar no conhecimento e no respeito às regras, ela também ocorre quando os trabalhadores sabem que podem burlá-las, uma vez que a regra não pode se limitar a uma aplicação estrita. Ela deve ser evolutiva e beneficiar a contribuição ativa e renovada dos sujeitos que trabalham juntos (Dejours & Gernet, 2011). Segundo Dejours et al. (1994), não há como regulamentar as ações que ultrapassam as regras, as denominadas “trapaças” ou “quebra-galhos”, uma vez que elas são uma questão de iniciativa a cada ato. Porém, levando em consideração os “quebra-galhos” necessários, pode-se tentar regulamentar as relações hierárquicas, de forma que as responsabilidades de cada nível estejam claras e que não ameacem o processo de negociação da organização do trabalho.

Para que haja confiança e cooperação, Dejours e Gernet (2011) descrevem condições. Primeiramente, é preciso que os trabalhadores falem sobre o trabalho desempenhado por eles, tornem visível o trabalho real, o trabalho vivo. Isso é feito quando são oportunizados espaços de deliberação. Esses espaços devem servir para que os trabalhadores discutam a respeito do trabalho que desempenham, como também para que criem regras de trabalho. O respeito a essas regras proporciona um ambiente voltado para a confiança e, por conseguinte,

para a cooperação. Ao discutir esse fluxo, percebe-se como é fundamental a atuação do gestor em cada fase, não apenas oportunizando a existência delas, mas também por meio da escuta realizada por ele em todo esse processo para a geração da confiança.

Dejours (2015b) cita, como exemplo de iniciativa para a promoção da confiança, a organização de reuniões de trabalho entre colegas, sem a presença de seus superiores hierárquicos. Elas são exemplos de promoção de confiança, uma vez que permitem que o trabalho real se torne visível entre os trabalhadores e são uma das formas de ocorrer os espaços de deliberação. A respeito de o gestor não estar presente, isso demonstra para a equipe que o gestor confia nela, que ele tem clareza de que as críticas e as discussões que ocorrem ali não dizem respeito à sua pessoa, mas à organização do trabalho vivenciada por essas pessoas. Essa situação também indica que há liberdade para se pensar, falar e modificar a organização do trabalho. Quantas melhorias poderiam ser feitas na organização do trabalho e não ocorrem por ser o gestor aquele que pode expressar sua opinião e modificar o trabalho.

Dejours (2004) alerta que não há organização do trabalho neutra em relação à confiança. Sendo assim, ou ela promove confiança ou desconfiança; ou cooperação ou incoerência.

2.2.5 Assumir suas Decisões

A capacidade de tomar decisões, segundo Dejours (2016), refere-se à capacidade para assumir as consequências de suas decisões, tanto para baixo quanto para cima. Para baixo, refere-se à habilidade em aceitar as críticas feitas por sua equipe e corrigir sua decisão quando uma arbitragem se mostra ineficaz ou errada. Para cima, trata-se da capacidade de o chefe levar para seus superiores as nuances do real do trabalho vivenciado por sua equipe, as interpretações coletivas das diretrizes, as regras construídas pelo coletivo de trabalhadores pelo qual ele é responsável até conseguir que essas deliberações sejam institucionalizadas e estabilizadas.

Dejours (2015b) salienta que é responsabilidade do gestor pensar nas maneiras como o corpo gestor da organização pode ouvir as dificuldades encontradas pelos seus subordinados, ou seja, como a administração superior da empresa pode conhecer o real do trabalho de sua equipe. Esse ato de tornar visível o trabalho vivo daqueles que estão sob sua gestão é fundamental para que regras provenientes da atividade deôntica da equipe sejam validadas pela direção e, dessa forma, sejam reconhecidas, estabilizadas e repassadas para toda a organização do trabalho (institucionalizadas), evitando que fiquem apenas sob o patamar de regras locais, mais ou menos precárias (Dejours, 2015b).

É na qualidade da atividade deôntica para cima que se funda a autoridade. Agindo assim, o manager presta um serviço real às suas equipes. Ele as protege através da visibilização e da institucionalização das regras de trabalho, à elaboração das quais elas contribuíram, e mostra que a palavra de seus subordinados pode ter um impacto efetivo sobre a evolução da organização do trabalho e da empresa, e até mesmo sobre as competências da empresa e sua competitividade em relação à concorrência (Dejours, 2016, p. 328).

Dejours (2015b) aponta que todo esse processo de busca por institucionalização e de negociação com a gerência pode requerer o questionamento de certas orientações e diretrizes que o gestor considera incompatíveis com o real do trabalho de sua equipe. Sendo assim, ele deve discutir as diretrizes que recebe conforme ele acredita ser possível pedir a seus subordinados. Nesse contexto descrito de discussão entre gestores, também há elementos que constituem uma deliberação coletiva e uma atividade deôntica, mas agora não no nível dos trabalhadores de base, mas no nível dos gestores, que também constituem um coletivo de trabalho. E na qualidade dessa atividade deôntica ascendente é que se baseia a autoridade de um superior (Dejours, 2015b).

A partir desse contexto de autoridade e da capacidade de tomar decisões, como um dos elementos que proporcionam essa autoridade, Dejours (2016) aponta a quinta função do *manager* que é “a coragem de assumir suas decisões” (p. 328). Dejours (2016) explica que isso requer do gestor uma capacidade de retórica diante da direção da organização, uma vez que seu objetivo é ser ouvido por esses e conseguir a institucionalização daquilo que foi deliberado pelo coletivo de trabalhadores pelo qual ele é responsável.

2.2.6 Interpretar e Assumir Diretrizes

Segundo Dejours (2016), o gestor se vê diante de uma situação em que, de um lado, ele se torna devedor da equipe naquilo que, ao escutá-los, entendeu. Mas, por outro lado, deve prestar contas à direção de quem recebeu autoridade, e, portanto, deve-se lealdade. Sendo assim, cabe a esse gestor repassar à sua equipe as ordens e as diretrizes provenientes da direção da organização. Todavia, segundo Dejours (2015b), o papel de um gerente não se reduz a transmitir estritamente as instruções e objetivos recebidos. Mas ele deve encontrar formas pelas quais esses direcionamentos serão ouvidos, entendidos e aceitos pelos membros de sua equipe. Para isso, ele deve traduzir as ordens que recebeu, de acordo com a compreensão e conhecimento que tem do trabalho real vivenciado por sua equipe. Traduzir as ordens consiste em dar diretrizes à sua equipe que contenham as implicações, no trabalho concreto, das ordens que recebeu, levando em consideração o contexto específico dos trabalhadores sob sua gestão (Dejours, 2015b).

É esse conhecimento específico de traduzir o que chega a ele tanto de cima quanto de baixo que consiste no trabalho do gerente. E esse papel ninguém mais pode exercer por ele (Dejours, 2015b). O autor cita, como exemplo, a instalação de um novo *software* em um departamento de contabilidade.

O que significa, por exemplo, a instalação de um novo software para o departamento de contabilidade? Conscientes do conhecimento central que eles detêm, a diretora e

seus assistentes aceitam, por lealdade, a missão de comandar e acompanhar essa mudança tecnológica. Mas, sem interpretar os desafios da instalação desse software, sem entender a ambivalência inerente a qualquer inovação técnica, é impossível para a diretora antecipar a sobrecarga de trabalho e apontar os problemas provenientes da instalação do software ao comitê de gerenciamento (Dejours, 2015b, pp. 177, 178, tradução nossa).

Dejours (2015b) compara essa tradução de diretrizes feita pelo gestor com a “trapaça” cometida pelos trabalhadores para dar conta do trabalho real. De acordo com o autor, ao traduzir/interpretar as ordens recebidas, o gestor também precisa fazer desvios, afastar-se das ordens. E isso se assemelha à “trapaça” cometida pelos trabalhadores quando precisam fazer coincidir o prescrito com o real. E essas diferenças podem ser debatidas entre os gestores, caso exista um coletivo entre eles. Entretanto, sempre haverá um momento em que o gerente estará sozinho diante dessa responsabilidade (Dejours, 2015b). Ele também deve ser responsável por essa interpretação, tendo em vista que ele corre um risco diante de sua chefia. Diante destes, ele deve ser capaz de se justificar quando discorre seu trabalho como gerente (Dejours, 2015b, 2016).

A partir disso, Dejours (2016) aponta que a sexta função do *manager* é “transmitir para baixo as diretrizes da empresa, assumindo a interpretação que faz dessas diretrizes perante os serviços que dirige” (p. 328). Vale salientar que, apesar de ser utilizado o termo “transmitir”, Dejours deixa claro que a função do gestor não é a de apenas repassar as diretrizes recebidas de seus superiores, mas a sua função é a de traduzi-las, de acordo com o seu entendimento, com o seu conhecimento sobre o trabalho real de sua equipe e com o contexto específico.

2.2.7 Colocar a Doutrina em Discussão

Segundo Dejours (2016), o gestor só conseguirá justificar essa diferença entre a ordem dada e a interpretação repassada à sua equipe, referindo-se à doutrina da empresa. Dejours (2015b) também cita como referência comum para a interpretação, além da doutrina, referenciais teóricos, elementos da experiência e valores axiológicos nos níveis ético e político. “A doutrina é um conjunto de noções através das quais se pretende dar uma interpretação dos fatos, orientar ou dirigir a ação” (Dejours, 2016, p. 329).

Dejours (2015b) aponta para o fato de que a doutrina orienta tanto os trabalhadores, quanto os gestores na adaptação das diretrizes recebidas, tendo em vista a existência de uma lacuna entre a prescrição e a implementação. Diante disso, o gestor precisa atentar-se para o momento em que esses princípios norteadores não mais dão suporte para o trabalho real. Quando isso ocorre, sua missão é colocar a doutrina em discussão, pois a doutrina é um instrumento que serve para trazer coerência, cuja ausência ou perda conduz cada um à solidão.

Se o trabalhador se encontra sozinho diante de uma tomada de decisão difícil, sem ter como referência uma doutrina clara, ele assume para si, sozinho, a responsabilidade. ... Não dividir a responsabilidade dessas decisões pesadas humanamente e economicamente, não poder afirmar as razões de sua arbitragem e discuti-las com outras pessoas de sua confiança, tudo isso gera um grande sofrimento e prejudica a qualidade e a eficácia do trabalho de forma evidente (Dejours, 2015b, pp. 179, 180, tradução nossa).

Essa responsabilidade do gestor, de levar a doutrina para discussão, vai de encontro com a postura adotada por muitos gestores. Há aqueles que, ao perceberem que os trabalhadores não estão cumprindo a doutrina estabelecida, ao invés de discutir a revisão desses conceitos, uma vez que eles podem não estar adequados para a realidade do trabalho

(o trabalho vivo), obrigam os trabalhadores a segui-los a qualquer custo, ocasionando sofrimento nos trabalhadores e ineficácia do trabalho realizado.

Outro problema, envolvendo a doutrina, apontado por Dejours (2015b), refere-se à transformação desses princípios em discurso de fachada, ou mesmo em seu abandono. Em muitas organizações, é percebida a substituição da doutrina por objetivos que se referem apenas ao lucro. Além de a doutrina ter o papel de direcionar a interpretação das diretrizes recebidas, ela também deve mostrar qual é o papel da organização perante à sociedade, afinal a empresa não é “uma máquina de gerar lucros para os acionistas ou o Estado” (Dejours, 2016, p. 329). Dessa forma, a doutrina pode estar nos documentos que regulamentam uma atividade específica, no estatuto da organização, assim como na sua missão, visão e valores.

A partir do exposto, cabe ao gestor colocar a doutrina em discussão e participar do seu desenvolvimento, juntamente com a direção. Dessa forma, a sétima função do manager constitui “a participação à discussão doutrinal da empresa, ou seja, a responsabilidade dos managers para com a sociedade” (Dejours, 2016, p. 329).

2.3 Revisão de Literatura de Artigos que Abordam a Gestão e/ou as Vivências de Trabalho de Gestores a partir da Perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho

Para esta pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática de literatura nacional e internacional que tinha como objetivo descrever os trabalhos existentes que adotavam como referencial teórico e/ou metodológico a Psicodinâmica do Trabalho e que tinham como objeto de estudo a gestão e/ou as vivências de trabalho de gestores. Para isso, foi realizada uma busca, em setembro de 2020, de artigos publicados em periódicos científicos. A pesquisa aconteceu nas bases de dados *Web of Science* e Portal de Periódicos da Capes. Não foi estabelecido um limite do período de tempo dos trabalhos, uma vez que a temática procurada não é muito abordada nos estudos dentro da Psicodinâmica do Trabalho (Ramos, 2013; Ramos & Mendes, 2013; Giongo et al., 2015).

A respeito da configuração da busca, no Portal de Periódicos da Capes, foi selecionada a “busca avançada” e foi escolhida a opção “artigos”, no “tipo de material”. Como critério de qualidade e cientificidade, foi definida a opção “apenas artigos revisados por pares”. As seguintes palavras chave (entre aspas) foram utilizadas, juntamente com o operador lógico booleano AND: “psicodinâmica do trabalho” AND “gerente”; “psicodinâmica do trabalho” AND “liderança”; “psicodinâmica do trabalho” AND “gestão”.

No *Web of Science*, foi utilizada também a opção “pesquisa avançada”. Foram adotadas as seguintes descrições: ALL=(psychodynamic of work AND leader*); ALL=(psychodynamic of work AND manager*); ALL=(Christophe Dejours). Na opção para a escolha do idioma, optou-se por “*all languager*”; nos tipos de documento, foi selecionada a opção “*article*”. E na opção referente ao tempo estipulado, foi selecionado “*todos os anos (1945 – 2020)*”.

Foram estabelecidos os seguintes critérios de inclusão dos artigos: artigos empíricos ou teóricos; a Psicodinâmica do Trabalho, de Christophe Dejours, como teoria adotada no estudo ou utilizada de maneira significativa, caso ela não fosse a única teoria; abordar a temática gestão/liderança e/ou vivências de trabalho de gestores. Dessa forma, nos artigos empíricos, a teoria precisaria ter norteado o método e a análise dos resultados da pesquisa. E, nos artigos teóricos, seria necessário ter abordado a teoria de forma substancial, ela precisaria fazer parte do arcabouço teórico do artigo.

A avaliação feita para saber se os critérios estabelecidos estavam presentes nos artigos foi feita por meio da leitura do título, do resumo e das palavras chave. Entretanto, foi preciso ler as referências e o texto completo, em algumas das produções para buscar os critérios.

No primeiro momento, quando apenas foram digitadas as informações mencionadas acima, foram encontrados 192 artigos. Depois da aplicação dos critérios de inclusão, apenas 26 artigos foram selecionados. A partir disso, foi feita uma segunda avaliação mais

minuciosa, em que foram analisados principalmente o método e os resultados a fim de saber se eram suficientemente válidos para serem considerados, conforme descrito por Galvão et al. (2004). Com isso, 5 estudos foram excluídos, passando a compor o *corpus* da revisão 21 artigos.

A respeito do intervalo de tempo dos artigos selecionados, foram encontrados artigos a partir de 2007 até 2020. Os anos que mais apresentaram produções foram 2011, 2014, 2015, 2017 e 2020. Em relação à quantidade de artigos teóricos e teórico-empíricos, 10 eram teórico-empíricos e 11 teóricos. Dos 10 artigos teórico-empíricos, 9 haviam adotado métodos qualitativos de pesquisa e 1 adotou método misto (qualitativo-quantitativo).

A respeito de outras teorias usadas em conjunto com a Psicodinâmica do Trabalho, conforme menção explícita no texto do artigo, dos 21 artigos selecionados, 9 fizeram uso de outras teorias (estudos organizacionais de gestão de desempenho, teorias críticas de gestão, como a Teoria do Processo de Trabalho e Teorias Foucaultianas, a Teoria de Reconhecimento de Honneth e teorias relacionadas ao Estresse e ao *Coping*). No tocante à abordagem da temática da gestão ou da vivência de trabalho dos gestores, dos 21 estudos selecionados, 3 artigos trataram de forma exclusiva as vivências de trabalho dos gestores, 2 artigos abordaram tanto a temática da gestão do trabalho, quanto as vivências de trabalho dos gestores e 16 artigos versaram sobre a temática da gestão do trabalho nas organizações.

Na revisão, realizou-se também uma análise do conteúdo tratado nos artigos selecionados. Ela está descrita no artigo intitulado “A Gestão a partir da Psicodinâmica do Trabalho: revisão sistemática da literatura”, submetido à Revista “Psicologia: Organizações e Trabalho”.

Neste capítulo, abordou-se a conceitualização do papel do gestor e das práticas de gestão sob o viés da Psicodinâmica do Trabalho e realizou-se um panorama a respeito das

publicações envolvendo essa temática e que têm a Psicodinâmica do Trabalho como base teórica. No próximo capítulo, serão descritas as escolhas metodológicas adotadas.

Capítulo 3 - Método

Este capítulo tem como objetivo descrever o método adotado, os participantes, os procedimentos seguidos, os instrumentos utilizados e a análise de dados realizada. Para isso, este capítulo divide-se da seguinte forma: Participantes e Procedimentos de Coleta de Dados; Instrumento; e Análise dos Dados.

Tendo em vista esta pesquisa ter como objeto de estudo a psicodinâmica de trabalho de gestores, tratando-se de aspectos subjetivos do trabalhador, optou-se por técnicas de coleta e de análise de dados qualitativas. Segundo Mendes (2007b), a pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho está ligada à clínica do trabalho, que consiste em um processo de revelação e tradução dos aspectos visíveis e invisíveis do trabalho, por meio da fala e da escuta.

Ainda sobre a fala e a escuta, necessárias para este tipo de estudo, de acordo com Dejours et al. (1994), quando o sofrimento no trabalho é abordado, não se pode adotar uma observação simples, nem uma observação participante. Isso porque, para se ter acesso ao sofrimento, é preciso passar, necessariamente, pela palavra dos trabalhadores.

Esta pesquisa foi submetida ao Conselho de Ética, sendo revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília, por meio do CAAE 31924020.0.0000.5540.

3.1 Participantes e Procedimentos de Coleta de Dados

Esta pesquisa foi realizada com trabalhadores ocupantes de cargo de gestão e com suas respectivas equipes, sendo todos servidores de uma universidade pública brasileira do âmbito federal. Optou-se por não trazer informações descritivas a respeito dessa instituição, a fim de garantir a confidencialidade dos participantes. A escolha da instituição para a realização da pesquisa se deu por conta da facilidade de acesso, uma vez que a pesquisadora tinha o contato de alguns gestores da organização. Isso foi levado em consideração, pois a

pesquisa aconteceu durante a pandemia da COVID-19 que fez com que muitos trabalhadores exercessem suas funções em formato *home office*.

Primeiramente, foram definidos alguns critérios para a escolha dos gestores que participariam da pesquisa. Sendo assim, estabeleceu-se que deveriam ser trabalhadores que ocupavam um cargo de gestão, no nível operacional, há no mínimo 6 meses, com atuação na instituição pública escolhida e que possuíssem uma equipe que gerenciavam diretamente. Esse tempo mínimo foi estabelecido para que a equipe desse gestor conseguisse avaliar as práticas de gestão adotadas por ele.

Depois disso, a pesquisadora realizou o contato com os gestores que atendiam a esses critérios, via *whatsapp* ou e-mail, a fim de saber de seu interesse em participar da pesquisa. Foram contatados gestores entre os quais a pesquisadora tinha o número de telefone ou o e-mail direto. Ela ainda se utilizou do contato de outras pessoas que tinham essas informações sobre pessoas que ocupavam essa função de gestão. Faz-se necessário reforçar que essa escolha de convidar gestores aos quais a pesquisadora já tivesse um acesso mais facilitado se deu em razão de a pesquisa ter ocorrido durante a pandemia da COVID-19. Com esse cenário, a grande maioria dos trabalhadores estava exercendo suas funções em suas casas (*home office*) e não na organização, o que dificultava o acesso a elas para fazer o convite para participar desta pesquisa. Dessa forma, para otimizar o processo de convite e levando em consideração que se tratava de uma pesquisa de mestrado, ou seja, que possui um tempo limite para ocorrer, adotou-se uma estratégia que facilitaria esse processo inicial. Apesar de o convite ter sido feito pela pesquisadora responsável, tanto as entrevistas individuais quanto as coletivas foram conduzidas por outro pesquisador, a fim de evitar vieses.

A respeito do tamanho da amostra, inicialmente, foi levado em consideração o exposto por Mendes (2007b). A autora recomenda, com base em anos de pesquisa, que participem, nos estudos que adotem a entrevista individual, no mínimo 6 e no máximo 12

pessoas. Dessa forma, o convite foi feito para 7 gestores, todavia 2 não aceitaram participar das entrevistas. Sendo assim, a amostra final foi composta por 5 gestores – totalizando 15 entrevistas (duas com cada gestor e uma com sua respectiva equipe). Além disso e das limitações impostas pelo cenário já descrito, na tomada de decisão a respeito do tamanho amostral, foram levadas em conta considerações práticas como o número de pesquisadores que o estudo envolveu, a quantidade de tempo para a realização da pesquisa e os recursos orçamentários disponíveis (Bachiochi & Winer, 2002).

Após a anuência dos gestores (participantes), a pesquisadora contatou todos os chefes imediatos dos gestores que seriam entrevistados, via e-mail institucional, a fim de obter a autorização para a realização da pesquisa. Por meio dessa escolha, por conveniência, da organização e dos próprios gestores, foram realizadas entrevistas individuais com estes.

Todos os 5 gestores ocupavam o cargo de técnico-administrativo em educação na Universidade. Dos 5 gestores, 3 eram do sexo feminino e 2 do sexo masculino. Tinham idade entre 29 e 35 anos. A respeito do nível de escolaridade, 2 gestores tinham mestrado, 2 pós-graduação lato-sensu e 1 graduação. O tempo de instituição variou entre 4 e 6 anos. Quanto ao tempo como gestor no setor, o menor tempo era de 9 meses e o maior era de 4 anos. Dos 5 gestores, 2 nunca tinham ocupado nenhum outro cargo de gestão antes e 3 já tiveram essa experiência anteriormente. Todos os 5 gestores eram de setores administrativos da Universidade.

Para realizar o convite para as equipes, foi enviado um texto para o coordenador que explicava resumidamente a pesquisa e foi pedido que ele transmitisse esse texto para a equipe e que esta autorizasse o gestor a passar o seu número de telefone para que a pesquisadora pudesse entrar em contato e fazer o convite. Após a autorização dos servidores, a pesquisadora entrou em contato com cada um, via *whatsapp* ou por ligação telefônica, a fim de fazer o convite. Esse procedimento foi adotado também devido ao cenário de pandemia e

de *home office*. Sendo assim, uma mensagem via *whatsapp* tornaria a comunicação mais ágil do que uma mensagem por e-mail. O que se provou uma boa estratégia ao longo da realização da pesquisa. Na Tabela 1, constam a quantidade de servidores que compõe cada equipe, quantas pessoas de cada equipe permitiram que a pesquisadora entrasse em contato por telefone a fim de fazer o convite e quantos participaram da pesquisa. Não foi especificado, neste quadro, o número de identificação da equipe (ex.: Equipe H, Equipe J), a fim de evitar o seu reconhecimento no momento da citação das falas tanto na sessão dos resultados quanto na sessão da discussão.

Tabela 1

Quantidade de servidores e de participantes de cada equipe

	Quantidade de servidores que compõe a equipe	Quantidade de servidores da equipe que aceitaram que o gestor passasse o seu contato telefônico e que foram convidados	Quantidade de servidores da equipe que participaram da pesquisa
	3	3	3
	5	4	4
Equipes	7	3	2
	10	9	5
	13	4	4
Total	38	23	18

Dessa maneira, 18 pessoas (47%) participaram das entrevistas coletivas. Todos ocupavam o cargo de técnico-administrativo em educação na Universidade. Na Tabela 2,

constam os dados sociodemográficos dos participantes das equipes, estando em destaque as respostas que tiveram um maior número de respondentes.

Tabela 2

Dados demográficos dos integrantes das equipes que participaram da entrevista

	Dado	Quantidade
Idade	De 21 a 29 anos	6
	De 30 a 39 anos	10
	De 40 a 49 anos	2
Sexo	Feminino	11
	Masculino	7
Cargo	Nível médio (D)	12
	Nível superior (E)	6
Escolaridade	Ensino Médio	1
	Graduação	6
	Pós-graduação	10
	Mestrado	1
Tempo na instituição	Até 2 anos	7
	De 3 a 6 anos	10
	De 7 a 10 anos	1
Tempo no setor	Até 1 ano	2
	De 2 a 5 anos	15
	De 6 a 10 anos	1
Se já ocupou cargo de gestão	Sim	4
	Não	14

Portanto, a amostra foi composta por 5 gestores, mais 18 servidores que faziam parte das equipes desses gestores. Após o consentimento dos diretores, dos gestores e das equipes, foram realizadas duas entrevistas individuais com cada gestor e uma entrevista coletiva com cada equipe. Todas as entrevistas (individuais e coletivas) foram conduzidas por um pesquisador assistente. E elas não ocorreram de forma presencial. Isso se deu por conta da diretriz de realização de trabalho remoto pelos trabalhadores por conta da pandemia ocasionada pela COVID-19.

As entrevistas individuais com os gestores foram feitas por telefone. E as entrevistas coletivas foram realizadas de forma online, por meio da plataforma da *Microsoft Teams*. Uma vez que todas essas entrevistas foram gravadas, as equipes que participaram da entrevista coletiva foram orientadas de que era opcional ligar a câmera, sendo essa uma decisão de cada participante. Para a gravação da entrevista com os gestores, foi utilizado o aplicativo do próprio celular para gravação de áudio. E para gravar as entrevistas coletivas, foi utilizado o recurso de gravação ofertado pelo *Teams*.

Antes das entrevistas acontecerem, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) assinado pela pesquisadora foi enviado por e-mail para que os gestores lessem, assinassem e enviassem uma cópia assinada para a pesquisadora. Para as equipes, foi criado um formulário *online* no *Google forms* que continha o TCLE e o questionário sociodemográfico. O *link* para acesso foi enviado por *whatsapp*. Uma cópia do TCLE da entrevista coletiva, assinado pela pesquisadora, foi encaminhado por e-mail para os participantes.

As entrevistas individuais com os gestores ocorreram em dois momentos. O primeiro para abordar a psicodinâmica de trabalho do gestor. E o segundo para abordar as práticas de gestão adotadas por ele. Elas tiveram duração média de 60 minutos (cada período) e foram agendadas conforme disponibilidade do gestor. A ordem dos temas tratados nas entrevistas

individuais (psicodinâmica do trabalho e práticas de gestão) se deu dessa forma, porque optou-se por iniciar de uma perspectiva individual para depois abordar as questões relacionadas à gestão propriamente.

As entrevistas coletivas ocorreram apenas uma vez por equipe, tiveram duração aproximada de 70 minutos e também foram agendadas conforme disponibilidade dos participantes. Em seguida, todas as entrevistas foram transcritas para a realização da análise de conteúdo.

3.2 Instrumentos

Para analisar a psicodinâmica do trabalho do gestor, foram realizadas entrevistas individuais e semiestruturadas. Três perguntas elaboradas por Mendes (2007b, p. 70) compuseram o roteiro norteador desse primeiro encontro. A primeira pergunta foi a seguinte: “fale-me sobre seu trabalho”, e teve como objetivo analisar o contexto de trabalho, mais especificamente a organização do trabalho, as condições e relações socioprofissionais do gestor. A segunda foi “fale-me sobre seus sentimentos em relação ao seu trabalho”, e teve como objetivo acessar informações a respeito das vivências de prazer e sofrimento do gestor. E a terceira e última pergunta foi “como faz para dar conta/lidar/enfrentar/o seu dia-a-dia de trabalho?” e teve como objetivo conhecer os tipos de estratégias de mediação utilizados pelos gestores, para enfrentar/superar/transformar o sofrimento.

Além dessas perguntas, compuseram o roteiro norteador, dessa primeira entrevista, questões a respeito dos dados sociodemográficos e profissionais dos gestores entrevistados. Foi perguntado: idade; sexo; nível do cargo ocupado; escolaridade; tempo na instituição; tempo naquele setor; tempo como gestor daquele setor; quantas pessoas faziam parte da equipe; se já havia ocupado algum cargo de gestão anteriormente; se sim, quantos cargos de gestão havia ocupado; por quanto tempo; e se já havia participado de alguma ação que lhe ajudou de forma significativa a exercer o seu papel de gestor. Além disso foi perguntado se

eles tinham interesse em receber os resultados da pesquisa. E, caso afirmassem que sim, foi perguntado o e-mail para onde essas informações poderiam ser encaminhadas.

As informações a respeito das práticas de gestão adotadas pelos gestores foram obtidas de duas formas. A primeira, por meio de entrevistas individuais e semiestruturadas com os gestores. E a segunda, por meio de entrevistas coletivas e semiestruturadas com as equipes de cada gestor. O roteiro norteador de ambas foi construído a partir do exposto por Dejours (2015b, 2016), em que ele aborda quais são as responsabilidades do *manager*. Ambas as entrevistas visaram identificar: qual o nível de conhecimento que o gestor possui do trabalho vivo de seus subordinados; o quanto o gestor consegue transmitir suas experiências e seus conhecimentos aos membros de sua equipe; de que forma o gestor realiza a coordenação; se condições são criadas pelo gestor para que haja a cooperação; se o gestor apresenta coragem de assumir suas decisões; se o gestor transmite para a equipe as diretrizes da empresa; se ele assume a interpretação que faz dessas diretrizes perante os serviços que dirige; e se participa das discussões doutrinárias da empresa.

O roteiro de entrevista com os gestores foi composto por 15 perguntas norteadoras. As perguntas foram as seguintes: 1- Qual é o seu nível de conhecimento (prático/técnico) do trabalho executado pelas pessoas de sua equipe? 2- Quais são as dificuldades que seus subordinados enfrentam na execução do trabalho? 3- O quanto você consegue transmitir de sua experiência e de seus conhecimentos técnicos para os membros de sua equipe, quando eles necessitam? 4- Como você realiza a gestão das tarefas e dos objetivos entre os membros de sua equipe? 5- Quais são os pontos positivos e negativos dessa gestão que você realiza? 6- Em quais momentos você para a fim de ouvir sua equipe? 7- Nos momentos de reunião com sua equipe, como você reage quando eles opinam sobre uma posição que você tenha adotado? 8- Em que momento você se reúne com sua equipe para que todos possam falar sobre o trabalho desenvolvido e discutir as formas de executá-lo? 9- Quando você recebe diretrizes

de seus superiores, como você as repassa para a equipe? Existe algum cuidado que procura tomar? 10- Como você lida com seus superiores quando faz alguns ajustes na diretriz que recebeu deles para que sua equipe consiga executá-la? 11- Quando um normativo não mais embasa o trabalho de sua equipe, como você lida com isso? 12- O que você leva em consideração quando formula sugestões para a alteração de normativos? 13- Qual é a importância do seu setor para a comunidade da qual faz parte? 14- Como você lida com uma crítica feita por seus subordinados a uma decisão que você tenha tomado? 15- Qual é o seu procedimento, perante seus superiores, em relação a decisões e acordos feitos entre você e sua equipe?

Já a entrevista coletiva realizada com as equipes tinha as seguintes perguntas norteadoras: 1- Qual é o nível de conhecimento (prático/técnico) que o gestor possui a respeito do trabalho executado por vocês? 2- O quanto o gestor consegue transmitir sua experiência e seus conhecimentos técnicos a vocês, quando necessitam? 3- Como é feita a gestão das tarefas e dos objetivos pelo gestor? 4- Quando é proporcionado a vocês momentos formais onde se pode falar sobre o trabalho desenvolvido e discutir as formas de executá-lo? 5- Vocês se sentem à vontade para discutir as decisões tomadas em ambientes informais, como no café e em festas de confraternização? 6- Qual é a sua percepção a respeito da habilidade de escuta do seu gestor? 7- Como o gestor lida quando vocês lhe fazem uma crítica? 8- Como o gestor lida, perante a direção da organização, com decisões e acordos feitos entre vocês e ele? 9- Quando o gestor recebe diretrizes da direção da organização, como ele as repassa para vocês? 10- Qual a importância do trabalho do seu setor para o cumprimento da missão institucional? 11- O quanto o trabalho de vocês tem contribuído para o cumprimento dessa missão?

Foi enviado para aqueles que aceitaram participar da entrevista coletiva, um questionário *online* com perguntas a respeito dos dados sociodemográficos (idade; sexo; nível

do cargo ocupado; escolaridade; tempo na instituição; tempo naquele setor; se já havia ocupado algum cargo de gestão) e com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Havia também uma pergunta se eles tinham interesse em receber os resultados da pesquisa. Foi solicitado também o e-mail do participante a fim de que ele recebesse uma cópia do TCLE assinado pela pesquisadora e os resultados da pesquisa, caso respondesse que tinha interesse em ter acesso a essa informação.

3.3 Análise dos Dados

Em um primeiro momento, planejou-se fazer a análise dos dados por meio do *software* de análise de dados Iramuteq. Todavia, após realizar a análise hierárquica descendente, optou-se por não adotar o uso desse programa, por tratar-se de uma análise de conteúdo mais quantitativa, realizada a partir da frequência das palavras em uma análise lexical do texto. Então, foi decidido fazer uma análise de conteúdo qualitativa, em que pudesse analisar quais temas estavam presentes ou não nas falas dos entrevistados (Bardin, 2016). Acreditou-se que esse tipo de análise seria mais apropriado pelo fato de esta pesquisa tratar de aspectos subjetivos do trabalhador.

Dessa forma, para a análise dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo categorial de Bardin. A análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (Bardin, 2016, p. 37) que permite a descrição, a inferência e a interpretação do conteúdo analisado (Franco, 2005). Em um primeiro momento, as análises foram feitas de forma individualizada, ou seja, realizou-se a análise de conteúdo das entrevistas de cada gestor e de cada equipe separadamente. Em um segundo momento, foram feitas duas grandes análises sintetizando, de maneira separada, as análises de conteúdo dos gestores e das equipes. Todas as análises foram avaliadas por um juiz.

Sendo assim, a análise de conteúdo foi iniciada por meio da construção e da organização do material a ser analisado: as transcrições das entrevistas individuais e das

entrevistas coletivas. As duas entrevistas individuais realizadas com cada gestor foram analisadas conjuntamente e por entender que, apesar de se investigar a psicodinâmica de trabalho do gestor (na primeira entrevista) e as práticas de gestão (na segunda entrevista), todo o assunto explorado tratava das vivências de trabalho dos gestores e de suas formas de enfrentar a realidade de trabalho posta. Portanto, em relação às entrevistas individuais, as duas entrevistas realizadas com cada gestor constituíram 1 corpus, proporcionando 5 corpora para análise. E cada entrevista coletiva formava 1 corpus, ocasionando 5 corpora. No total, foram analisados 10 corpora. Depois foi realizada uma leitura flutuante a fim de se familiarizar com o texto.

Em um segundo momento, foi realizada a codificação, que, de acordo com Gibbs (2009), trata-se da forma como se estabelece sobre o que se trata os dados analisados. Ainda segundo o autor, essa fase “envolve a identificação e o registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados, como partes do quadro geral que, em algum sentido, exemplificam a mesma ideia teórica e descritiva” (p. 60).

Optou-se por realizar uma codificação indutiva em que os códigos emergiram dos dados analisados. E quanto à unidade de análise, o tipo de unidade de registro utilizado foi o tema. Segundo Franco (2005, p. 39), “o tema é considerado como a mais útil unidade de registro em análise de conteúdo”.

Em um terceiro momento, foi realizada a categorização. As categorias para o agrupamento das respostas foram construídas após as análises, apesar de se ter um objetivo bem definido a respeito do que se pretendia buscar em cada pergunta. Essa escolha se deve ao fato de que categorias criadas a *posteriori* podem trazer conteúdos e interpretações mais ricas (Franco, 2005). A partir disso, os códigos foram agrupados em categorias e o critério utilizado foi o semântico. Portanto, foram agrupados códigos que tinham uma mesma ideia.

Para cada categoria, foram estabelecidos um nome para a categoria, os temas encontrados e as falas concernentes à categoria.

Após essa análise individual tanto dos gestores quanto das equipes, foi feita uma análise única para os gestores e outra análise única para as equipes. Para isso, o material utilizado foram as análises individuais que tinham sido realizadas. Para a formação dessas categorias síntese, foi utilizado como critério a frequência dos temas que apareceram nas categorias individuais. Todavia não se ficou preso a isso, uma vez que também foram considerados para inclusão temas que eram específicos de um ou de alguns gestores apenas, desde que fossem relevantes para responder à pergunta de pesquisa. Cada categoria síntese foi composta por um nome de identificação da categoria, a sua descrição e algumas falas mais representativas dessa categoria.

Este capítulo abordou a descrição dos participantes, os procedimentos adotados, a descrição dos instrumentos e as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas. No próximo capítulo, serão abordados os resultados encontrados.

Capítulo 4 - Resultados

A seguir serão apresentados os resultados provenientes das análises das entrevistas. Primeiramente, serão expostas as categorias que emergiram a partir da análise de conteúdo realizada das entrevistas com os gestores. Em seguida, serão apresentadas as categorias referentes à análise das entrevistas com as equipes. Cada categoria é composta pelo seu nome, sua descrição e algumas falas mais representativas dos entrevistados.

4.1 Categorias da Análise das Entrevistas com os Gestores

Categoria 1: Dificuldades enfrentadas na realização do trabalho.

Descrição: A maioria dos gestores relatou enfrentar dificuldades relacionadas à falta de clareza quanto aos limites e às possibilidades na execução das atividades, como falta de diretriz, leis que não orientam a sua operacionalização, situações não previstas na legislação, ato de competências defasado e competências que se confundem entre os setores. Um dos gestores apontou que essa falta de clareza das competências faz com que processos fiquem parados enquanto os setores buscam entender de quem é a responsabilidade. Grande parte dos gestores disseram enfrentar algum tipo de dificuldade concernente à falta de conhecimento sobre as atividades, seja por parte deles e/ou por parte da equipe. Ainda a respeito do conhecimento, alguns gestores apontaram para a falta de ações de capacitação, de treinamento. Um deles disse que o servidor já entra no sufoco, aprende na prática e por meio da experiência do colega, e que com relação à prática, a insegurança é o maior dos problemas, principalmente entre os servidores mais novos que se sentem inseguros em matérias complexas. Três gestores abordaram diferentes impactos sofridos pela falta de conhecimento: eles deixam de dar um salto de desempenho, além de impactar na proatividade e na autonomia; a ocorrência de atrasos nas atividades, por conta da necessidade de se pesquisar muito; e a quantidade de processos torna-se pesada para o tamanho da equipe. Em relação ao tamanho da equipe, um gestor sinalizou haver falta de mais servidores na equipe.

Outro gestor relatou que a equipe precisa cumprir prazos apertados para determinadas atividades e isso se torna um desafio uma vez que a equipe é muito pequena e alguns podem vir a adoecer nesse período. Outro gestor expôs que, no setor, há muita demanda e diversas atividades e que, mesmo a distribuição do trabalho estando mais equilibrada, estão todos sobrecarregados. No tocante à autonomia, um gestor declarou que sua autonomia é menor que 50%. E outro gestor manifestou que a coordenação não possui autonomia para a tomada de decisões técnicas, o que pode ocasionar decisões em desacordo com o verificado tecnicamente. Um dos gestores apontou dificuldades para realizar planejamentos a longo prazo. Outro gestor disse ter dificuldades para executar os planos e os objetivos já programados. E um terceiro gestor expressou dificuldades para realizar atividades mais relacionadas a um papel de gestão propriamente, como melhorar o fluxo dos processos e realizar a gestão de talentos. Cada um desses três gestores expôs diferentes motivos para essas dificuldades, como o fato de ser atropelado pela rotina e pela gestão, ter que ficar apagando incêndio e estar muito envolvido no operacional. Alguns gestores relataram a necessidade de manejar o estresse vivenciado pela equipe em momentos específicos, seja por conta de mudanças ou por ter que cumprir prazos muito apertados. Outro gestor falou que os servidores do setor precisam ter um perfil que aguente pressão e necessitam estar bem emocionalmente, porque, se não, não é um bom setor. No tocante à temática mudanças, um gestor disse que há dificuldade para acompanhar as mudanças na Universidade. Outro gestor pontuou que há muita modificação no sistema e na legislação e que o aviso das mudanças às vezes demora a chegar e a equipe tem que correr atrás da informação. E um terceiro gestor falou da necessidade de lidar com imprevistos relacionados a cortes orçamentários, mudança repentina de sistema e alterações de regras. Três gestores descreveram diferentes dificuldades enfrentadas nas relações com outros setores da Universidade, como resistência à mudança e à profissionalização e dificuldade desses setores em aceitar determinada atividade da

coordenação. Dos dois gestores que falaram dessa última dificuldade, um disse que isso é devido à falta de clareza quanto ao trabalho do setor, e o outro apontou para a falta de formalização dos procedimentos da atividade. Alguns falaram sobre os problemas vivenciados em decorrência da pandemia relacionada ao COVID-19. Um deles relatou dificuldades em conciliar o trabalho em *home office* com o cuidado com o filho, e que não conseguiu vivenciar totalmente os processos de trabalho e as realidades da coordenação, pois tinha acabado de assumir o cargo quando tiveram que trabalhar de casa. E o outro gestor disse sentir uma exigência e uma dedicação de tempo integral e que a vida pessoal e a vida como gestor se entrelaçam e não consegue mais dividir. Em relação ao suporte da organização, um gestor apontou para a falta de destinação de recurso para a realização das atividades passadas como urgentes e que não há uma compreensão, por parte da gestão superior, da complexidade do trabalho desenvolvido pela coordenação. Outro gestor disse que não há suporte, por parte do governo federal, para o uso do sistema. Em relação a um sistema, um gestor falou que fazem uso de um sistema, mas este não consegue abarcar todos os controles que precisam ser feitos, e outro gestor afirmou que não possuem um sistema que ajude na operacionalização do trabalho. A respeito das condições de trabalho, dois gestores relataram faltar uma estrutura física apropriada. Um gestor pontuou a falta de segurança. Três gestores disseram que falta equipamentos e materiais. E dois que faltam recursos financeiros.

Falas:

Todos os coordenadores ali, a gente... eles se perdem, inclusive a direção também, a gente se perde no operacional. A gente não consegue gerir, porque a gente fica perdido no operacional. Perdido não, eu digo assim a gente tem que tá envolvido demais no operacional e não sobra tempo de gerir (Gestor A).¹

¹ O gênero dos adjetivos, dos substantivos e dos pronomes, presentes em todas as falas transcritas nesta seção, foram alterados para o masculino a fim de evitar identificação.

Essas leis que saem por aí, elas não chegam no nível de operação, sabe? Elas são leis que só dão um norte, mas no dia a dia quando você vai aplicar a lei é que você tem dúvidas e aí é isso que pega (Gestor B).

Na verdade, o maior incomodo que a gente tem hoje é que assim muita coisa não tem diretriz, então, é, pra cada coisa, pra cada processo uma ação, né? Não tem uma diretriz então a gente fica perdido (Gestor D).

A gente não tem digamos o *know how* dentro da equipe pra tratar com isso, a gente procura, é, como é que fala? Se especializar, estudar, ir atrás de conhecimento da área, mas o principal ponto de falha é nosso, porque acaba que a gente não tem muitos caminhos pra onde ir e a gente, é, por precisar pesquisar demais acaba atrasando um pouco o trabalho nessas questões (Gestor E).

Categoria 2: Formas de enfrentar as dificuldades vivenciadas.

Descrição: Três gestores abordaram o papel da gestão para deixar a equipe mais calma e tranquila. De acordo com um desses gestores, a tranquilidade e o equilíbrio da liderança são cruciais para manter a tranquilidade do grupo, para que ele não desande; e busca não deixar a equipe estressada, não fazendo pressão sobre eles. Outro gestor disse conduzir as coisas de forma calma; sempre tenta respirar antes de falar, analisar o que a pessoa falou para ver se realmente cabe e depois tenta com calma explicar o outro lado. E o terceiro gestor busca deixar a equipe mais tranquila estando em todas as etapas junto com eles, verificando tudo e tirando as dúvidas; busca fazer com que as coisas fiquem leves e que as pessoas conversem trabalhando. Dois gestores relataram a postura que assumem diante de divergências com a gestão superior. Um expressou que desenvolveu a maturidade de que nenhuma gestão será perfeitamente igual à forma como acredita; a equipe trabalha para a gestão; precisam instruir a gestão com critérios técnicos e que não irão modificar seu posicionamento técnico por questões políticas; entendeu que o que se refere a uma decisão

tomada pela gestão será justificado pela gestão e que irá justificar o que foi orientado por ele a partir de critérios técnicos. E o segundo gestor relatou que, quando uma mudança que propõe não dá certo, entende que a gestão é do reitor; segue em frente, não fica “encanado” com as propostas que não foram aceitas. Um outro gestor expôs que diante das adversidades no exercício da função, “você chora ali, passa”, depois decide não perder tempo com aquilo e passa para outra; e hoje tem uma relação mais madura com a chefia, está mais focado e ciente do que quer. Diante das dúvidas e quando não tem o conhecimento necessário sobre algo, três gestores relataram buscar ajuda internamente, como em outros setores. Quatro gestores afirmaram que buscam ajuda externa, como em outras instituições, no canal de comunicação do governo federal e em fóruns. Dois gestores relataram buscar ajuda em normativos. E dois gestores mencionaram passar para a gestão superior quando não tem a resposta. Para enfrentar as situações diárias, alguns gestores disseram usar a criatividade. E outro gestor disse lidar “se virando”; aceita o que possui, trabalha com o que tem e, com isso, busca chegar o mais próximo possível do ideal. Alguns gestores apontaram o que fazem em momentos de pressão. Um dos gestores disse que quando se sente sufocado com muitos questionamentos e apontamentos da equipe, pede calma e que eles farão as coisas um pouco por vez. Outro gestor descreveu várias estratégias, como: ausenta-se e depois retorna; se a hora não é apropriada, não responde; respeita-se e se dá um limite; diz não e encara visões negativas. E o terceiro gestor relatou não deixar que a paz e a calma sejam sugadas. Alguns gestores falaram de estratégias que utilizaram para lidar com a falta de conhecimento. Um deles relatou que, para entender mais do trabalho da equipe, se aproxima mais deles para aprender e, ao mesmo tempo que aprende o trabalho com a equipe, aproveita para fazer melhorias. O outro disse que para nivelar o conhecimento sobre uma determinada atividade, promoveu leituras e debates sobre o assunto. A respeito do que fazem quando um normativo se torna obsoleto, dois gestores apontaram diferentes estratégias, como: segui-lo mesmo que

esteja ultrapassado; e buscar novas diretrizes com a gestão. Alguns outros gestores disseram que orientam para tudo e retornar à atividade depois que tiverem certeza da nova orientação. Dois gestores expressaram como lidam com algo que não está previsto em lei. Um falou que segue os princípios da Administração Pública e da Instituição. O outro disse que questiona, pois, se der algum problema, não procuram quem pediu, mas quem executou. Alguns gestores falaram que, quando se trata de um normativo interno que precisa de alterações, conseguem propor mudanças. A respeito dos problemas relacionados às condições de trabalho, alguns gestores relataram que às vezes precisam pedir emprestado para outros setores. Um gestor disse que a equipe já precisou comprar com o próprio dinheiro. E outro gestor falou que, com a falta de segurança física, eles lidam passando medo, passando apuro, pois precisam ir trabalhar; se o equipamento parar de funcionar, vai ter que arrumar, e, se não tiver conserto, vai parar de ter. Esse gestor também apontou que a ouvidoria pode ter impacto na resolução da falta de equipamento, uma vez que essas reclamações de demandas não atendidas por falta de equipamento podem levar as instâncias superiores a tomar uma atitude ou não.

Falas:

Eu assimilei muito bem essas coisas, né? você chora ali, passa, depois você fala ‘não, não vou perder tempo com isso não’ e aí eu passo pra outra (Gestor A).

A liderança ela tem que ter um equilíbrio pra não desandar o grupo ... como que eu faço pra manter a tranquilidade que você tá falando? É um exercício diário, né? É respirar fundo, é não ser impulsivo, é saber escolher as palavras certas, não decidir nada de cabeça quente. Quando você não puder dar uma resposta que seja ok, não dá naquele momento, não prometa nada que você não possa cumprir (Gestor B).

Eu acho que já foi mais complicado [lidar com os limites de sua atuação], né? Eu já, eu acho que isso também refletiu na minha equipe, eu já fiquei muito insatisfeito com

relação a isso. É insatisfeito com relação a isso, porque em outro momento a gente já teve mais autonomia, já tomou mais decisão e tudo. Só que nesse momento eu me sinto, eu não fico, isso não me incomoda no ponto de me deixar insatisfeito mais, porque, é, eu vejo que, que era uma desconfiança que a gente tinha de ‘ah, beleza, eu vou instruir um processo tecnicamente, ... a gestão vai e muda ... e depois eu tenho que explicar por quê [a decisão foi tomada daquela forma]?’ . Aí eu já entendi, por exemplo, que tudo que é tomada de decisão pela gestão, vai ser justificado por eles também. Eu não tenho que justificar uma coisa que não fui eu que, que orientei naquele sentido, sabe? E isso na verdade agora me traz tranquilidade, porque eu... olha, eu vou conseguir justificar o que foi orientado por mim por critérios técnicos, vai tá tudo por escrito ali, então eu tenho uma tranquilidade de que isso não vai me ser cobrado, se foi uma decisão que contrariou o aspecto técnico vai ser justificado por outra pessoa que não sou eu (Gestor D).

Categoria 3: Gestão das atividades.

Descrição: Grande parte dos gestores afirmaram ter conhecimento das atividades desenvolvidas pelo setor. Desses, três pontuaram que há alguma atividade que não possuem tanto domínio. Apenas um gestor disse que não domina completamente todos os processos. Três gestores abordaram a importância de se ter conhecimento sobre o trabalho desenvolvido pela equipe. Um deles disse que a equipe apenas conseguiu se renovar e manter a qualidade do serviço por conta do seu nível de conhecimento. Outro gestor disse que ter esse conhecimento o ajuda na realização das atividades de gestão. E para o outro gestor, o conhecimento sobre o trabalho é importante para ensinar os novatos, melhorar os processos e entender o que a equipe passa. Dentre o que o foi descrito pelos gestores como sendo suas atribuições, a maioria disse que faz parte de suas atribuições coordenar a equipe e as atividades, e participar de reuniões. Dois gestores apontaram também para a atividade de

manter a interlocução com a chefia imediata, com a gestão superior da Universidade e com os outros setores. Um gestor apontou para a atividade de alinhar os seus interesses com os da equipe e com os interesses da chefia superior. Alguns gestores falaram que também realizam atividades operacionais juntamente com a equipe. Enquanto que um gestor disse não fazer essas atividades operacionais, uma vez que isso seria um desvio de função, por ter um cargo de gestão. Um gestor expressou que seu trabalho é tirar dúvidas, administrar perguntas e respostas, e organizar e multiplicar o conhecimento. Um gestor relatou que lida muito com os problemas da gestão de pessoas; cada um é de um jeito, então só isso já é muita coisa da gestão de pessoas. A respeito dos critérios utilizados para realizar a distribuição das atividades, alguns gestores responderam que observam o perfil, e outros disseram que levam em consideração se a pessoa gosta ou se identifica com a atividade. Um dos gestores falou que apesar de observar o perfil, não tem como fazer gestão de talentos. Há servidor que faz atividade que não gosta porque não tem outro jeito. Três gestores expressaram a necessidade de que todos tenham conhecimento de todas as atividades da coordenação. No tocante às mudanças de atribuições entre os servidores, um gestor disse que deixa claro para a equipe que “não tem como ser bonito para todo mundo sempre”. E outro gestor, ao final de um ciclo de atividades, pergunta como a pessoa está se sentindo, se ela quer continuar exercendo aquela atividade no próximo semestre ou se quer desenvolver outra função. Segundo ele, essa abertura deixa a equipe mais calma e mais motivada. Três gestores relataram que distribuem as atividades buscando evitar que as pessoas fiquem sobrecarregas. Todavia, um deles disse que acaba que quem tem mais conhecimento fica mais sobrecarregado. E outro relatou que utiliza de algumas estratégias para que a distribuição ocorra de forma mais transparente a fim de que todos acompanhem essa divisão e vejam que o gestor está agindo da forma mais justa possível. No momento de delegar uma tarefa, um dos gestores relatou que acredita ser preciso “ser um meio termo”. Pode dar uma margem de trabalho para o subordinado, mas sem deixar

demais, pois há pessoas com capacidade de iniciativa e aquelas que só conseguem agir com a claridade da ordem. Outro gestor disse que é liberal, mas é paciente para instruir; se a equipe lhe perguntar como é para fazer, ele irá dizer; mas se quiserem se virar sozinhos, ele não irá achar ruim. Três gestores expuseram que realizam uma gestão mais participativa, procurando envolver a equipe na tomada de decisão. Apesar disso, dentre eles, dois falaram que algumas decisões eles precisam tomar sozinhos. Um deles disse não se sentir confortável com isso, mas entende que faz parte da sua atribuição; e para fazer isso sempre busca embasar essas decisões. E o outro gestor disse que respira, pensa e depois conversa com quem precisa conversar e resolve. Dois gestores disseram que de vez em quando fazem reunião de vídeo para olhar para o rosto da equipe a fim de ver se está tudo bem e perguntar como estão. A maioria dos gestores relataram que fazem reuniões com as suas equipes. Apenas um gestor afirmou que as reuniões com toda a equipe foram suspensas, pois não cumpriam seu objetivo, uma vez que as pessoas acusavam umas às outras. Atualmente, ele realiza reuniões apenas para tratar situações específicas com os servidores envolvidos na atividade e dá *feedbacks* individuais. Além desse gestor, mais três gestores também relataram realizar reuniões individuais, além daquelas que já fazem com toda a equipe. Três gestores fizeram diferentes apontamentos a respeito da importância das reuniões: as reuniões resolvem muita coisa, apesar de renderem pouco; sem as reuniões, a equipe ficaria apenas com o vínculo com o processo; e a gestão das tarefas e dos objetivos ocorre por meio de reunião. Alguns gestores disseram que buscam conhecer toda atividade que chega antes de transmiti-la para a equipe. A realização da transmissão de conhecimento dentro da equipe foi apontada por dois gestores. Um deles diz fazer isso por meio de reuniões e da produção de documentos em conjunto. A maioria dos gestores relatou que demonstram para a equipe que há abertura para mudanças nos processos de trabalho da equipe. A respeito dos cuidados para transmitir diretrizes da gestão superior para a equipe, três gestores falaram que tomam algum tipo de

cuidado, como: cuidar da forma como irá falar; buscar o melhor momento; acalmar a equipe antes de discutir a diretriz; não transmitir detalhes que vão trazer mais problemas do que soluções; transmitir por meio de reunião aquela diretriz que impacta não somente o operacional, mas também a vida funcional deles. Um gestor falou que não realiza ajustes nas diretrizes para transmiti-las para a equipe. Três gestores expuseram que questionam as diretrizes junto aos diretores, seja trazendo os questionamentos da equipe, seja por um questionamento do próprio gestor. A respeito dos critérios utilizados para formular sugestões para alterar normativos, quatro gestores pontuaram que observam a legislação e três deles acrescentaram as questões de ordem técnica, operacional. Um dos gestores relatou que para lidar com erros, deixa claro para a equipe que irão errar em algum momento e que também revisa os processos.

Falas:

Meu trabalho, deixa eu tentar resumir, basicamente se for pra resumir é tirar dúvidas (Gestor A).

A gente sentou de novo e conversamos sobre como eles se sentiam fazendo aquilo, é, se eles gostariam de fazer alguma alteração, alguma mudança e aí a gente fez algumas adaptações pra que cada um ficasse com aquilo que tivesse mais identificação, né? E aí é claro que eu sempre dou aquele recado de que não tem como ser bonito pra todo mundo sempre, né? Divide o ônus, divide o bônus, divide tudo, né? Então, eu trabalho assim, ... Eu não vou ficar com uma pessoa muito feliz o tempo inteiro e a outra muito triste. Uma tá sempre chateada, porque tá fazendo uma coisa que não gosta e a outra tá sempre muito feliz, porque ama o que faz (Gestor B).

Então, eu tento fazer da forma mais transparente possível, né? Mas algumas coisas realmente não podem, é, vão trazer mais problemas do que soluções se forem postas, então eu tento ver essas diretrizes da gestão, geralmente eu já tenho quando eu recebo

a diretriz, como eu conheço a equipe já tem muito tempo, eu já sei o que eles vão questionar, então eu já, eu já questiono já, eu já ‘olha isso aqui por que é que é isso? Por que esse prazo tão apertado? É assim mesmo que tem que fazer isso?’ (Gestor D). Você tem que ser um meio termo, você pode tipo conversar com os seus subordinados, você dá uma margem de trabalho pra ele, você dá uma margem de ação pra ele, de decisão, mas sem deixar isso demais, porque tem perfis da parte do, digamos, do subordinado que ao receber esse tipo de comando ele fica solto, ele não consegue agir, não consegue desenvolver. Tem gente que age, tem a capacidade de iniciativa e tem esse tipo de chefe, né? que daria muito bem (Gestor E).

Categoria 4: Relações interpessoais.

Descrição: Três gestores utilizaram características positivas para descrever a relação com o diretor, como: acessível, está junto para solucionar, compreensível, relação fácil e simples, colabora e dá liberdade. Alguns gestores disseram que o diretor entende os argumentos e questionamentos apresentados pela equipe. Dois gestores disseram que a diretoria é muito humana. Um gestor expressou que a palavra que define a relação com seus superiores é frustração; é muito hierarquizado; quanto mais alto escalão, menos querem se responsabilizar; quanto mais polêmica a ordem, menos formal é; fica na linha de frente, levando chumbo; a hierarquia superior demora para resolver um problema; falta um cuidado por parte da hierarquia superior; o gestor precisa ter uma postura mais assertiva com a hierarquia superior; e há sugestões de mudanças que precisam ser feitas informalmente, por não poder formalizar em um processo. Sobre as decisões que o gestor toma junto com a equipe, dos quatro gestores que responderam, o primeiro disse que ele e o diretor não fazem nada em desacordo e que a sua hierarquia superior entende e aprova as decisões emitidas pelo setor; o segundo gestor falou que quando acorda algo com a equipe, apenas avisa a direção; o terceiro expressou que formaliza esses acordos em um processo e manda para a sua chefia; e

o quatro gestor relatou que geralmente defende os acordos, mas que se o diretor discordar, então o acordo precisará ser desfeito. Sobre as relações no âmbito da coordenação, três gestores disseram que as relações dentro da equipe são boas. Alguns descreveram essa relação dizendo que há coesão, unidade, parceria, entrosamento, ajuda mútua e respeito, apesar das diferenças. Três gestores expressaram haver um diálogo dentro da equipe. Três gestores relataram que a equipe é muito questionadora sobre as questões do trabalho. Alguns gestores disseram que observam a equipe para saber se estão bem, se estão tensos com algo, para perceber mudanças comportamentais. Apesar de a maioria dos gestores ter relatado haver uma boa relação dentro da equipe, um dos gestores expressou que a equipe conversa entre si o essencial e que o trabalho remoto “meio que nubla” os conflitos. Expos também que quando parou de intermediar os conflitos, as pessoas pararam de acusar umas as outras. Todos os gestores afirmaram receber críticas das suas equipes. Alguns gestores relataram que precisam de tempo para elaborar a crítica. A maioria respondeu que é aberto, escuta e avalia. Dois gestores disseram que buscam corrigir. Um gestor expos que, se a crítica é infundada, “não aceita e estoura, mas é difícil de acontecer isso”; e quando reage assim, procura internalizar para poder intermediar de alguma forma. Sobre a relação com o público atendido pela coordenação, três gestores apresentam os desafios vivenciados nessa relação. Um deles expôs que a relação com as unidades demandantes é um pouco mais difícil por conta da resistência; as reclamações desses setores nunca são técnicas, mas sempre pessoais. E algumas pessoas do público atendido chegam a ser grossas. Então é um constante exercício de paciência e sabedoria pra saber resolver. O outro gestor descreve que as pessoas estão à flor da pele e com isso qualquer resposta pode ser mal interpretada. Ele também ressalta que é preciso saber dizer não sem gerar mal estar. E o outro gestor expos que, no início da gestão, tinha muita insegurança nas reuniões externas, pois é necessário se posicionar, ouvir muitas vezes coisas que desagradam e respirar fundo; é preciso ter todo um cuidado no que vai falar

e como vai falar, por mais que se tenha toda a razão. No tocante ao relacionamento do gestor com seus pares, outros gestores, apenas dois dos entrevistados falaram sobre isso. De acordo com eles, há um bom relacionamento entre os coordenadores da mesma diretoria. Um deles pontuou que a falta de uma determinação de competência contribui para que haja os conflitos entre as coordenações. E, para o outro gestor, o que é ruim às vezes é a divergência de opinião entre os coordenadores. Um deles relatou a necessidade de se colocar como protetor da equipe em algumas situações com outras coordenações. Alguns gestores descrevem a posição que assumem entre a direção e a equipe. Um deles expressou que se vê como uma esponja. Absorve tudo da direção e transforma numa espuma para que a equipe absorva. Ainda segundo esse gestor, essa relação trata-se de ser o hambúrguer, pois há decisões que não são ilegais, mas que precisam ser executadas, apesar da contrariedade da equipe. O outro gestor relata o mesmo sobre esse segundo ponto descrito pelo primeiro gestor. Às vezes, as decisões tomadas pela direção e que não são bem recebidas pela equipe afetam o gestor porque ele tem que explicar para a equipe o que aconteceu e porquê o diretor decidiu isso e às vezes a equipe não concorda e o gestor fica sem ter o que fazer. Um dos gestores relatou que toma muito cuidado com a emoção que leva para a equipe. Não compartilha com a equipe que está indignado com alguém ou que não concordou com a decisão de um superior.

Falas:

E aí hoje eu vejo que eu consigo lidar, eu consigo viver muito bem com a equipe, entendeu? Que as relações dentro da equipe continuam concretas, continuam muito fortes, muito boas e isso facilita o nosso dia a dia, né? Facilita o meu dia a dia e facilita o dia a dia da minha equipe, né? ... tá muito bom assim, tá muito bom mesmo assim, eu consigo é tirar o melhor da minha equipe, entendeu? Eu consigo tirar o melhor de cada um deles dentro do limite de cada um, né? Eles me dão o melhor, entendeu? E eu dou o melhor pra eles (Gestor C).

Eu acho que o fato de eu, de eu tá sempre compartilhando tudo com eles, deixando o diálogo aberto comigo, né? Eu acho que tem feito “ah, eu posso conversar com o gestor de igual pra igual, por que eu não vou conversar com um membro da equipe né? pra resolver meus problemas?” Então, é, então é bem, eu acho que isso faz com que eles se sintam livres também, eu acho que tem um, uma abertura não só pro dialogo em relação às coisas do trabalho, mas eles se sentem também, acaba criando um vínculo de amizade também (Gestor D).

A minha chefia [*o diretor*] é bem tranquila, ela não, como é que fala? Ela não tende a ser desarrazoada, sem razão (Gestor E).

Categoria 5: Sentimentos vivenciados no exercício da função.

Descrição: Alguns gestores descreveram vivenciar sentimentos, como de angústia e de desânimo por conta de limitações sofridas no exercício da função, que não permitem que implementem aquilo que acreditam ser melhor para a Instituição. Em relação às questões que envolvem a hierarquia superior, um gestor descreveu sentir frustração por conta da hierarquização e da dificuldade em obter respostas, e raiva e sensação de injustiça por conta de a culpa recair sobre o mais fraco. Outro gestor disse ficar muito indignado, porque em algumas situações é óbvio que o que a direção e as outras coordenações estão propondo não vai dar certo, ou é ruim, ou não é a melhor decisão. Um dos gestores disse estar tenso com a possibilidade de troca de diretor. Alguns gestores disseram se sentir felizes ou úteis por poderem contribuir com algo. Três gestores relataram que sentem prazer ou se sentem satisfeitos quando há uma boa interação da equipe. E dois gestores disseram se sentir insatisfeito ou chateado quando há problemas relacionados às interações dos membros de sua equipe. Um gestor disse que cansa bastante ter que ficar falando, ter que ficar cobrando, quando a equipe não desenvolve o produto da forma esperada, mas também se sente satisfeito quando as atividades conseguem ser desenvolvidas. Outro gestor expos que ficar de olho em

todo mundo o tempo todo faz com que ele absorva coisa demais. Dois gestores declararam que sentem que não há um reconhecimento da coordenação. Um deles descreveu que há uma relação com a Instituição em que se sentem escanteados, não se sentem valorizados e reconhecidos; sentem falta de um reconhecimento fatídico, factual, palpável, não aquele reconhecimento do “tapinha nas costas” e falar “nossa, excelente seu trabalho”; o gestor gostaria de alguma coisa a mais que isso, alguma coisa que facilitasse e tornasse as coisas mais tranquilas em termos de suporte, de recursos. O outro gestor expressou que a coordenação é o patinho feio de todo o setor que fazem parte; as pessoas não veem a importância da coordenação; quando a comunidade fala que é só tal atividade que fazem, é uma forma de diminuir a coordenação. Esse gestor conseguiu fazer com que os servidores da coordenação entendam a importância desse setor; acredita que começou a passar a importância da coordenação também para a direção. Esta tem usado bastante as estatísticas da coordenação para mostrar que a área que fazem parte trabalha muito, que a direção trabalha muito; a atenção da direção foi voltada para a coordenação por causa dos números, mas hoje acredita que a direção vê que não são apenas números, que precisam entender de muita coisa. Dois gestores descreveram sentimentos positivos de uma forma geral em relação a gestão, como realização, sentir-se desafiado e motivado, satisfação e sentimento de dever cumprido. Outro gestor descreveu sentimentos negativos. Segundo ele, tem hora que acaba saturando; é exaustivo; e está no limite com todo o contexto que faz parte do sistema. Um gestor disse que poderia estar mais satisfeito aplicando mais tempo do que aplica, mas acredita que se isso ocorresse, estaria satisfeito nisso, mas insatisfeito em outras áreas. Sentimentos dúbios foram descritos. De acordo com um dos gestores, é um mix de sentimentos. Sente-se satisfeito e não cansado, mas também insatisfeito e cansado; é uma linha tênue entre o bom e o mau. Outro gestor relatou ser cansativo e ao mesmo tempo gratificante quando a pessoa aprende.

Falas:

Os sentimentos que eu tenho hoje é de satisfação, de dever cumprido, sempre que a gente consegue realizar uma demanda com sucesso, é, sentimento de gratificação pela equipe que eu tenho, por ter pessoas bastante competentes, né? na minha equipe e pessoas boas que realmente dão o melhor pra mim, né? E é isso assim, eu tô muito feliz mesmo, eu tô realizado e eu vi que a gente nunca sabe se a gente é capaz se a gente não tentar, né? E aí eu tentei, tentei, virei chefe e agora eu não quero nem mais sair. (risos) Só se eles não me quiserem mais e pedirem pra eu sair (Gestor C).

Eu me sinto, eu acho que o principal sentimento que eu tenho é útil, assim eu me sinto útil, eu me sinto fazendo, contribuindo pra alguma coisa importante, sabe? Eu acho que isso me traz felicidade, me traz assim uma alegria, sabe? De me sentir importante, é, relevante, né? De tá fazendo alguma coisa relevante pro, pra sociedade mesmo, muito útil. E algumas vezes eu me sinto um pouco angustiado por não conseguir fazer mais, sabe? De não conseguir entregar mais, de não fazer as coisas exatamente da forma que eu acredito que seria melhor pra Instituição e pra sociedade, então assim, eu tenho essa angústia as vezes, uma angustia de que o meu alcance ainda não é tão grande quanto poderia ser, sabe? (Gestor D).

Eu acho que é um mix de sentimentos, não é só uma coisa, são várias, por exemplo. Me sinto cansado? Me sinto cansado. Me sinto satisfeito? Me sinto satisfeito. Me sinto insatisfeito? Também me sinto insatisfeito em alguns pontos isso em questão de trabalho, questão de gestão de pessoas, questão de gestão de pessoal, é, eu acho que é isso... Não tem só as maravilhas, mas existem tipo... não tem uma linha tênue entre o bom e o mal, digamos assim, sabe? Então eu acho que essa coisa, satisfeito por um lado, insatisfeito por outro, cansado de um lado e não cansado por outro (Gestor E).

Categoria 6: Importância do trabalho desenvolvido pela coordenação.

Descrição: Um dos gestores relatou que percebe como um benefício poder oportunizar crescimento, desenvolvimento para o público atendido. Outro gestor afirma que o trabalho do setor é importante para todos, pois, em algum momento, o processo do servidor irá passar pelo setor. Para dois gestores, o trabalho da coordenação é importante tanto para a comunidade interna quanto para a externa, para a sociedade. E um dos gestores expõe que o trabalho desenvolvido pela coordenação é importante, pois a coordenação lida com um recurso muito importante para o funcionamento da Universidade. Ele aponta também que uma das atividades da coordenação tem sido cada vez mais necessária para a Universidade uma vez que ela ajuda a organizar melhor alguns recursos que estão ficando escassos.

Falas:

Quando a gente tá fechando [fazendo um determinado documento] a gente tá pensando nele, na formação dele, o que proporciona, o que isso proporciona pra ele, do que o que proporciona pra Universidade, porque pra Universidade se não for o José vai ser o João, se não for o João vai ser o Paulo, a tarefa vai acontecer, mas aquilo pro fulaninho é importante pra vida dele, sabe? Então, então eu acho que isso é muito bacana (Gestor B).

A importância tanto pra comunidade interna como externa, é a mesma (Gestor C).

4.2 Categorias da Análise das Entrevistas com as Equipes

Categoria 1: Percepções da equipe sobre o gestor.

Descrição: De uma forma geral, todas as equipes sinalizaram que o gestor tem bastante conhecimento sobre o trabalho desempenhado pela coordenação. Apesar de conhecer muita coisa, algumas equipes pontuaram que o gestor não sabe tudo, mas que sabe procurar a informação. A respeito da capacidade do gestor para transmitir seu conhecimento e sua experiência, todas as equipes disseram que o gestor realiza essa transmissão. Entretanto, uma das equipes relatou que as discussões sobre dúvidas concernentes às atividades

acontecem mais de uma perspectiva coletiva do que necessariamente só o gestor passando para a equipe. E o gestor intervém mais, nessas discussões da equipe, quando é para decidir questões de gestão e quando precisa bater o martelo. Sobre a habilidade de escutar a equipe, todas as equipes afirmaram que seus gestores são abertos para escutá-los. Com referência à abertura para mudança, essa percepção variou. Uma equipe afirmou que o gestor não é daqueles de “a decisão tá fechada e acabou”, mas ele é muito aberto e concorda sempre com a decisão da maioria. Outras duas equipes colocaram que se a equipe apresenta argumentos que conseguem convencer o gestor a realizar a mudança, isso é feito. E uma equipe afirmou que, apesar de o gestor escutar o que a equipe tem a dizer sobre os assuntos concernentes ao trabalho, o que ele definiu geralmente é muito difícil de mudar. Ele apenas faz a mudança se conseguirem “provar por a mais b” que o que ele sugeriu ou aquilo que estava definido realmente não seria o melhor. No tocante à conduta do gestor de justificar decisões, uma equipe colocou que o gestor justifica uma decisão tomada. E outras duas equipes afirmaram que, quando o gestor não acata o que foi proposto pela equipe, ele justifica. Sobre a habilidade de receber críticas, a maioria das equipes afirmou que o gestor não tem problemas quanto a receber críticas. Três equipes disseram da influência do gestor sobre o ambiente de trabalho. Uma afirmou que o que faz o ambiente bom é a forma pacífica e sensível com que o coordenador e o diretor tratam os servidores. A outra equipe disse que o gestor é muito humano e deixa as pessoas muito à vontade no ambiente de trabalho. E a terceira equipe mencionou que apesar de todos os desafios externos, o gestor consegue filtrar e manter a equipe unida e focada no que tem que ser feito, nas metas e nos objetivos. A respeito do posicionamento de uma forma geral do gestor para com a equipe, todas as equipes utilizaram expressões positivas para descrever essa postura, como: disponível, acessível, receptivo, respeitoso, demonstra abertura, demonstra preocupação com a equipe e, quando precisam, podem contar com ele. Uma das equipes disse que apesar de o gestor ser rigoroso, ele é

compreensível e bem flexível em relação aos problemas pessoais dos servidores. Quando acontece de o diretor discordar de um acordo firmado entre o gestor e sua equipe, das quatro equipes, duas afirmaram que o gestor defende o que foi discutido com a equipe. Uma equipe disse que essa situação nunca aconteceu, mas que se ocorresse acreditam que o gestor tentaria fazer o melhor para a equipe e que seria transparente. E a outra equipe apontou que falta um posicionamento do gestor frente à direção e aos níveis hierárquicos mais altos em relação a assuntos determinados ou, se há, não chega. Essa equipe também pontou que há uma dificuldade em dizer não para alguns assuntos. Diferente disso, um dos entrevistados dessa equipe afirmou que, apesar de o gestor ter um forte respeito pela hierarquia, percebe que houve uma mudança no sentido de querer defender mais as questões concernentes à equipe e que, às vezes, o gestor “fica naquela queda de braço” com a gestão superior quando ela manda fazer diferente do que foi planejado pela coordenação. A respeito das diretrizes, recebidas da gestão superior, que o gestor precisa transmitir para a equipe, algumas equipes relataram que o gestor toma alguns cuidados nesse repasse, como filtrar de forma que fique mais suave para a equipe ou passar de uma forma que não gere ansiedade. Uma equipe mencionou que muitas vezes o gestor guarda muita coisa com ele. Uma equipe disse que o gestor repassa a diretriz do jeito que o gestor dele transmitiu. E outra equipe afirmou que não há diretriz e isso é o que faz a equipe ter esse problema de fazer um combinado no âmbito da coordenação e chegar para gestão superior e ter que descombinar. A respeito desse filtro que o gestor faz da direção para a equipe, uma das equipes acrescentou uma direção oposta desse filtro, sendo também da equipe para a direção. Segundo eles, o gestor sempre leva para a direção, se for necessário, alguma discussão, alguma sugestão apontada pela equipe. Ele leva do jeito que a equipe discutiu. O máximo que ele pode fazer é filtrar algum descontentamento.

Falas:

Ele sabe de tudo, ele sabe, a gente chama ele até de bruxo, porque tem algumas coisas que ninguém sabe de onde ele tira e ele encontra”. (Equipe F)

Eu acho que as vezes quando vem demanda de cima, ele filtra muito assim até chegar na gente vem mais, a pancada vem mais, não é nem a pancada, ne? Vem mais suave (Equipe H).

Eu sinto que ele escuta sim e que ele leva em conta, que ele leva em consideração, é, mesmo se ele não concorda ou se ele acha que deve ser feito diferente eu sinto que ele escuta e conversa e até explica por que ele pensa diferente, porque ele pode querer decidir uma outra coisa, mas eu sinto que ele escuta sim que ele é aberto pra escutar e entender o ponto de vista, outros pontos de vista (Equipe I).

Categoria 2: Relacionamento interpessoal na equipe.

Descrição: Das cinco equipes entrevistadas, apenas quatro relataram conteúdos que caracterizavam as relações entre os membros da equipe. A maioria descreveu essas relações de forma positiva, não fazendo menção a nada negativo. Uma equipe disse que funciona bem, que todos são abertos, cooperativos, receptivos, proativos e que a comunicação é muito boa. Outra equipe relatou que a convivência e a interação são boas, há respeito e equilíbrio, e a equipe tem uma maturidade. E a outra equipe afirmou que a interação da equipe é muito grande e que já pensaram em não ter coordenador, uma vez que conseguiriam resolver as questões que chegassem como um grupo ao invés de ter alguém encabeçando. E isso é fruto do modelo de gestão mais participativa que a equipe tem. Uma equipe relatou que houve uma polarização política que acabou com o clima 100% amistoso que tinha. E isso dificultou a convivência com todos. Mas, apesar disso, um dos servidores relatou gostar do ambiente de trabalho.

Falas:

A minha maior satisfação é a equipe como um todo, acho que a gente se resolve muito bem, a comunicação é muito boa e isso no dia a dia torna tudo muito mais tranquilo (Equipe I).

Acho engraçado porque a gente realmente pensou em não ter coordenador, né? E eu acho que isso é fruto desse modelo de gestão mais participativa que a gente tem mesmo entendeu? É, onde em algum momento passou pela nossa cabeça que a gente conseguiria resolver as questões que chegassem ali como um grupo ao invés de ter alguém encabeçando mesmo. Acho que isso fala bastante da realidade da coordenação no final das contas isso é um bom exemplo como esse modelo de gestão mais participativa que a gente desenvolve ali, é, é de fato uma coisa próxima assim do real (Equipe H).

Categoria 3: Distribuição das atividades.

Descrição: Vários foram os critérios apontados pelas equipes para que o gestor distribua as atividades, como o cargo, as habilidades, a formação, a facilidade para tratar de determinado assunto e a quantidade de atividades já atribuídas. Uma das equipes relatou que, quando o gestor assumiu, ele conversou com a equipe, perguntou o que cada um teria mais afinidade para fazer, o que cada um gostaria de fazer. Então a percepção é de que houve um acordo e não uma imposição. Afirmaram também que a divisão das atribuições nunca foi algo fechado. No dia que precisar, pode alterar e sentem que têm liberdade para isso; a equipe é muito aberta em relação a isso. E outra equipe apontou que a gestão dos objetivos e das tarefas se dá de forma que todo mundo esteja por dentro de tudo que está acontecendo e avance junto. E que o gestor faz questão que a equipe esteja por dentro de uma forma bem equilibrada de todos os processos. No tocante à divisão das atividades, apenas duas equipes afirmaram não perceberem problemas na divisão das atividades. Uma delas justificou isso tendo em vista que todos estão sempre se ajudando. E a outra equipe afirmou que o gestor

busca sempre fazer uma distribuição igualitária das atividades. No relato de uma outra equipe, enquanto alguns participantes disseram que percebem uma certa justiça na distribuição das atividades, outros relataram que, nessa distribuição, às vezes algumas pessoas são beneficiadas e outras prejudicadas. Isso se dá em virtude de alguns, por não se dedicarem tanto, receberem algum tipo de processo mais fácil de ser resolvido. É percebido também que o coordenador, por exemplo, tem medo de passar algo mais complexo para essas pessoas e isso ficar parado e depois ter uma bomba no futuro. Relataram também que, quando não se sente que há justiça nos processos, torna-se um servidor bem desmotivado, porque, por exemplo, se o servidor pega um processo muito difícil e o outro só pega processo fácil e às vezes o fácil ainda faz errado, então fica-se bem desmotivado, porque é como se fosse sempre pegar processo difícil e quem trabalha mais, trabalha mais ainda e quem trabalha menos, trabalha menos ainda. Alguns acreditam que essa divisão injusta não seja uma questão do gestor, pois, às vezes, o gestor conversa muito e ele inclusive passa o caso adiante. O gestor acima dele, por exemplo, também poderia tomar uma atitude quanto a isso, em questão de processo administrativo, alguma coisa nesse sentido de algum tipo de punição. Mas não existe isso dentro da Universidade, é muito difícil. Para não ter esse estresse ou esse trabalho todo para, no final, não dar em nada, alguns acreditam que o gestor às vezes até pega a atividade para si mesmo ou pede ajuda aos outros, a fim de não ter problema futuro dentro do departamento. Não é uma escolha do gestor, na verdade é como se fosse um socorro que ele pede. A respeito do acompanhamento das atividades, apenas duas equipes falaram sobre o assunto. Uma disse que o gestor está sempre atento às atividades que estão sendo desempenhadas pela equipe e que a reunião de equipe semanal faz essa diferença para o acompanhamento das demandas distribuídas. E a outra equipe disse que o gestor possui relatórios de acompanhamento, em que a equipe sempre cadastra o que faz e como está o andamento da atividade. Uma das equipes relatou que a gestão do coordenador é muito

disponível para tudo que é de imediato, que é urgente, além das atividades corriqueiras. E que acontece com frequência o gestor realocar servidor por conta da urgência da demanda.

Falas:

Todos nós participamos de todas as atividades da [coordenação], mas acaba que pela formação, né? E pelo cargo a gente foca em algumas áreas mais específicas (Equipe G).

Acaba que não fica pesado pra ninguém, porque todo mundo tá sempre se ajudando, a gente tá sempre no dia a dia redividindo as tarefas, se tiver pesado pra alguém o outro vai lá e ajuda (Equipe I).

É assim eu não tenho muito problema com essa questão da divisão. Pra mim eu acho justo, mas eu sei que tem gente que, que realmente tem problema com isso, porque fica injusto mesmo essa divisão (Equipe J).

Categoria 4: A respeito dos espaços para discussão sobre o trabalho.

Descrição: A respeito das reuniões formais, envolvendo toda a equipe, para discutir sobre o trabalho, três equipes disseram que não há uma frequência específica para que elas ocorram, mas que elas ocorrem e se dão conforme a necessidade. Uma equipe afirmou que as reuniões ocorrem semanalmente e ainda tem reuniões extraordinárias frequentemente. E outra equipe declarou que não há um espaço formal para discutir sobre o trabalho envolvendo toda a equipe no âmbito da coordenação; isso irá surgir de acordo com a necessidade e com as situações que vão surgindo. Ainda segundo essa equipe, essa formalidade ocorre quando a direção forma grupos de trabalho que são compostos por representantes de cada coordenação e então todas as decisões, toda a produção que ocorre no setor passa por todos; todos podem opinar e contribuir; o diretor dá esse espaço, por meio desses grupos. Duas equipes descreveram mudanças na frequência das reuniões, após a pandemia e, por consequência, o trabalho remoto. Uma delas apontou que, antes da pandemia, tinham mais reuniões, porque

tem o contato diário e era possível parar e chamar para uma reunião. A outra equipe disse que, no trabalho presencial, era mais fácil, não precisava de uma reunião, pois a equipe já compartilhava no meio da sala e já “trocava uma ideia”. No trabalho remoto, a equipe tem as reuniões frequentes semanalmente. A respeito de reuniões individuais, apenas uma equipe mencionou que o gestor faz reuniões individuais, além das com a equipe. E uma equipe afirmou que falta o gestor entender que às vezes é importante chamar cada um em um momento separado. Quanto à discussão sobre o trabalho, no cotidiano, todas as equipes disseram que realizam. Uma das equipes mencionou que, no dia a dia, a equipe conversa entre si e cada um orienta o outro. Outra equipe disse que todos se comunicam de forma direta quase o tempo todo; a gestão praticada é bem presente e participativa; o gestor sempre deu abertura para questionar a forma que era feito o trabalho e que é muito comum que a equipe discuta os processos, principalmente os que são mais difíceis e chegue a uma conclusão conjuntamente. Outra equipe afirmou que, com frequência, eles se reúnem na própria sala para discutir determinado assunto, compartilhar experiências e a partir disso tomar uma decisão coletiva, com o gestor junto. Colocaram também que o gestor sempre vai chegar e vai expor a situação e perguntar o que a equipe acha, e, a partir disso, há uma construção. Apontaram também que, se o gestor não estiver presente nas discussões, a equipe consegue resolver entre eles. Outra equipe disse que há abertura para discutir as questões do trabalho. E uma equipe disse que o gestor dá liberdade para que os servidores possam sugerir e modificar algo se for preciso; isso tudo é avaliado. E da mesma forma que vem de cima pra baixo, vai de baixo pra cima também. A respeito do uso dos momentos informais para discutir sobre o trabalho, uma equipe disse se sentir à vontade para discutir o trabalho, nesses espaços. Outra equipe apontou que apesar de haver liberdade para falar sobre o trabalho ou para procurar o gestor em momentos informais, não há necessidade, porque a equipe tem abertura no momento de trabalho mesmo. E que, apesar de ter liberdade, a equipe gosta de

separar os momentos trabalho e diversão. E uma outra equipe falou que, nas confraternizações, procuram não colocar aquela carga maciça da coordenação, mas levar para um lado legal. Uma das equipes afirmou que não gosta ou não tem coragem de falar do sentimento de injustiça relacionado às questões na distribuição das atividades, por achar que é uma situação óbvia, que dá para ver. E que já tem o estresse de se sentir sobrecarregado, e ainda precisa ficar falando sendo que as pessoas estão vendo? Ou que às vezes não se fala sobre esses problemas pelo receio de a pessoa achar que está sendo assediada moralmente.

Falas:

As vezes nem sempre a gente tem essa formalidade toda pra discussão, em alguns momentos a gente tem situações que a gente reúne ali na sala mesmo, ... e discute determinado assunto e a partir dali toma uma decisão coletiva (Equipe H).

A gente não tem assim a reunião semanal pra tratar dos assuntos, não. No dia a dia a gente vai conversando quando dá assim pelo whatsapp principalmente (Equipe I).

Espaço tem [pra discutir sobre essas decisões que são tomadas sobre distribuição, formas de execução], mas assim, espaço tem, mas assim na verdade a gente quando vai pra lá pra se confraternizar ou alguma coisa assim a gente fica lembrando dos casos engraçados que já aconteceu as vezes, fica rindo com o servidor, a gente não tenta colocar mais aquela carga maciça, né? Da coordenação assim pesada, a gente tenta levar pra um lado legal (Equipe J).

Categoria 5: Dificuldades enfrentadas no trabalho e formas de enfrentá-las.

Descrição: A respeito das dificuldades enfrentadas pelos setores, três equipes descreveram dificuldades relacionadas com a questão do conhecimento. Duas delas apontaram para a falta de informação e de suporte da organização no sentido de capacitar os servidores para a realização das atividades e que, com isso, precisam se virar e aprender sozinhos. E a outra equipe disse que a área de conhecimento do setor modifica muito rápido,

então tem que estar sempre atualizado. Colocaram também que há divergência entre as informações, porque não é algo exato. E que não tem como se espelhar muito em outras instituições. Então a coordenação acaba tendo que ser a primeira mesmo na adoção de alguma prática. As outras dificuldades apontadas pelas equipes foram variadas, como, por exemplo, falta de mapeamento de processos, burocratização do serviço público, atividades muito operacionais, demanda excessiva, diferenciação entre professor e técnico, processos que não são da competência da coordenação, falta de estrutura e de verba, e estar muito para “apagar fogo”. No tocante à forma de enfrentar os problemas relacionados à falta de suporte quanto ao conhecimento, uma das equipes disse que ninguém guarda o conhecimento para si. Ninguém sabe tudo, mas tudo aquilo que a equipe sabe é compartilhado entre os colegas. E a outra equipe falou que precisa buscar conhecimento dentro do que é permitido, dentro do que tem e na literatura.

Falas:

Na realidade a nossa área [de conhecimento] ela, ela modifica muito rápido, é muito rápido as coisas vão acontecendo muito rápido, então você tem que tá sempre atualizado (Equipe F).

Eu aprendi muita coisa com eles, mas eu correndo atrás, porque a [Universidade] dando, é o curso ou nos auxiliando ou nos ajudando não teve isso (Equipe J).

Categoria 6: Importância do trabalho desempenhado pela coordenação.

Descrição: Das cinco equipes, quatro mencionaram a importância do trabalho desempenhado para o público que atendem. A maioria falou do impacto do trabalho para toda a Universidade, sendo que algumas mencionaram que o trabalho é importante para o cumprimento da missão institucional e uma equipe disse que a coordenação é o coração de toda a Universidade porque ela é o início de tudo. Dentre as cinco equipes, uma afirmou que não está claro, não sabem qual é a missão e a visão da Universidade, porque quando pensam

na Universidade, pensam mais a área voltada para a educação, e é como se eles não fossem a área fim, mas sim a área meio. Entendem que são a atividade meio, não são a atividade fim, mas se o serviço da coordenação fica prejudicado, a atividade fim fica prejudicada. E o que está claro para eles é que tem que andar com o processo tal, porque fulano está cobrando. O macro não é passado. Duas equipes mencionaram um destaque que o setor tem ganhado. Uma delas afirmou que, atualmente, a coordenação é um exemplo, na Reitoria, de trabalho remoto. E a outra equipe disse que o setor como um todo tem ganhado uma visibilidade muito boa e isso reflete no seu papel dentro da Universidade; o setor tem sido muito requisitado, tem ganhado visibilidade, tem tomado à frente para a resolução de problemas e estão cada vez mais inseridos em alguns debates no âmbito da Universidade.

Falas:

A questão de servir ao público, né? Saber que de alguma maneira o que a gente faz vai servir, né? Vai servir pra alguém, isso é legal, isso é bacana (Equipe F).

Dentro da Universidade a gente de fato tá ganhando mais visibilidade e de certa forma tão respeitando mais as nossas áreas de atuação e chamando a gente (Equipe H)

Eu vou ser bem sincera, eu não sei qual é a missão da Universidade. Porque quando eu penso na Universidade, eu penso mais a área voltada pra educação, né? E é como se a gente não fosse a área fim, a gente é área meio então é a gente que possibilita assim toda a parte burocrática para que os professores possam ensinar os alunos (Equipe J).

Categoria 7: Sobre o exercício da função de gestão no âmbito da Universidade.

Descrição: A respeito do conhecimento do gestor sobre as atividades desenvolvidas pelo setor, uma das equipes afirmou ser difícil para o gestor dominar tudo e passar tudo, uma vez que, muitas vezes, ele entra sem nenhum aprendizado. Algumas equipes abordaram as limitações na autonomia de um gestor, seja por ter sempre alguém acima dele, seja por não

ter 100% de “posso fazer tudo”. Duas equipes pontuaram que por mais que o gestor seja receptivo ou um bom ouvinte, não depende dele a resolução de todas as dificuldades da equipe, pois há situações que vão muito além. Ele tem um delta coisas que consegue fazer que estão dentro do poder dele, mas que está abaixo do que a equipe precisa. Sobre a gestão de pessoas, uma das equipes mencionou que é muito complicado gerir aquelas pessoas que querem trabalhar e as pessoas que não querem trabalhar, sendo que o setor com quem quer trabalhar ou com quem não quer trabalhar tem que andar da mesma maneira. Uma outra equipe reclamou da falta de firmeza por parte não só do coordenador, mas também da direção com algumas pessoas que fazem muito corpo mole, que não se dedicam da forma que deveria se dedicar. Todavia apontaram que esse não é apenas um problema da gestão, mas uma realidade da cultura da Universidade. Uma das equipes relatou que o trabalho de gestão é muito pesado e não há um reconhecimento financeiro para quem ocupa tal função. Ter que assumir uma responsabilidade tão grande e não ter o reconhecimento financeiro influenciam muito na dificuldade que a coordenação tem de alguém querer assumir essa função. Trouxe também que as barreiras e as dificuldades vivenciadas na Universidade são percebidas como uma falta de reconhecimento da gestão, e que as vezes reflete na atuação do coordenador, na desmotivação do dele, assim como repercutem também na motivação da equipe.

Fala:

É um trabalho muito pesado e o reconhecimento infelizmente uma das formas de reconhecimento é o financeiro, né? Não só essa. A gente reconhece o [nosso gestor] como um bom gestor e a gente reconhece os nossos gestores, mas a gente sabe que também ter o reconhecimento financeiro é uma coisa que motiva (Equipe H).

Não e também as dificuldades da Universidade como um todo. A gente tem problemas estruturais na Universidade, a gente, problema de estrutura física, de ambiente, a gente tem problemas em outras áreas de gestão, dificuldade de compra

que assim isso vai criando assim uma, umas barreiras e dificuldades que a gente começa a ver também essa falta de reconhecimento como um todo da gestão, né? E que as vezes reflete na atuação do coordenador e na desmotivação do coordenador (Equipe H).

Por mais que você seja um coordenador, um gestor dentro de qualquer setor pequeno dentro da Universidade, você sempre tem alguém que é acima de você, então você não pode fazer tanta coisa (Equipe J).

Conforme descrito, no início deste capítulo, o objetivo desta seção foi relatar os resultados provenientes das análises de conteúdo das entrevistas com os gestores e com suas respectivas equipes. No próximo capítulo, será realizada a discussão desses resultados a partir da literatura e de outras pesquisas já realizadas.

Capítulo 5 - Discussão

Esta seção se dividirá em quatro partes. Em um primeiro momento, serão discutidas algumas vivências de trabalho dos gestores. Em momento posterior, serão tratadas algumas práticas de gestão trazidas pelos entrevistados. Na terceira parte, serão discutidas as relações encontradas entre a psicodinâmica do trabalho dos gestores e suas práticas de gestão. E, na quarta parte, serão abordadas algumas observações concernentes às entrevistas com as equipes. Essa divisão foi feita apenas para facilitar o desenvolvimento da escrita. Todavia, todos os pontos estão interrelacionados.

5.1 Vivências dos Gestores

Os gestores são muito demandados, e muitas dessas demandas provêm de suas equipes. E isso exige lançar mão de estratégias para conseguir lidar com situações que não estão prescritas em um manual que explique como lidar com cada situação vivenciada nessa relação com sua equipe. Uma das vivências que permeou a fala de todos os gestores é o cuidado que eles relatam precisar tomar quando se expressam para a equipe ou quando recebem uma crítica. Em relação à capacidade de receber uma crítica, quatro gestores colocaram a necessidade de terem um tempo para pensar, para elaborar aquilo que ouviram da equipe.

Eu tento sempre respirar antes de falar tipo assim a pessoa fala aí eu vou lá e falo na lata, eu respiro e vejo e... vejo o que a pessoa falou pra ver se realmente cabe entendeu? E depois eu tento com calma explicar o outro lado, explicar que não é bem assim, entendeu? Explicar que não foi bem assim ou que não é bem assim, entendeu?
(Gestor C).²

² O gênero dos adjetivos, substantivos e pronomes, presentes em todas as falas transcritas nesta seção, foram alterados para o masculino a fim de evitar identificação.

É respirar fundo, é não ser impulsivo, é saber escolher as palavras certas, não decidir nada de cabeça quente. Quando você não puder dar uma resposta que seja ok, não dá naquele momento (Gestor B).

Sobre a interação do gestor com diferentes atores organizacionais, faz-se necessário mencionar como um dos gestores descreve as várias formas de se relacionar. Para com a equipe, num momento de crítica, é preciso apresentar cautela, cuidado ao ouvir e saber ponderar e elaborar o que está sendo dito. Com a gestão superior, em alguns momentos, é preciso ter uma postura mais agressiva/assertiva para conseguir o que é demandado. Com os seus pares, gestores de outras áreas, às vezes, é necessário assumir uma postura de defensor da equipe. E com os usuários é preciso ter cuidado, pois qualquer palavra dita pode ser mal interpretada. Isso envolve o uso de diferentes estratégias para conseguir lidar com cada grupo.

Outra vivência muito apontada pelos gestores é a da gestão solitária, uma vez que há situações que não podem ser divididas com as suas equipes, decisões que têm que ser tomadas sem a ajuda do setor e ocorrências que não se sentem confortáveis para compartilhar com a equipe.

Tudo, tudo que o líder faz reverbera na sua equipe, então eu tomo muito cuidado com a emoção que eu tô levando sabe? Porque é a emoção que eles vão sentir, isso pra qualquer coisa, eu tô muito chateado com o Reitor, eu não fico falando que tô indignado com o Reitor ou que o [dirigente do setor] tomou uma decisão errada, eu acho que as unidades da ... [Universidade] não sabem trabalhar, eu não faço esse tipo de comentário lá, porque eles se revoltam juntos, né? E eu, e depois é difícil controlar esse tipo de emoção com a pessoa, né? (Gestor B).

Se for alguma demanda que eu tenho que tomar a frente, aí eu não converso com ninguém, aí eu respiro, eu penso, né? E aí depois eu converso com quem eu tenho que conversar e resolvo (Gestor C).

Essa gestão solitária também é evidenciada na fala de um dos gestores a respeito da posição que adota de não levar para a equipe seus sentimentos e suas indignações com algumas situações. Em sua fala também é possível observar o uso da estratégia de defesa de negação utilizada em relação a essa condição vivenciada, ao afirmar que não são reprimidos.

É, o que acontece? Isso é uma coisa que eu aprendi muito com o meu chefe atual, né? Com o diretor, é escolher as palavras certas. Tudo, tudo que o líder faz reverbera na sua equipe, então eu tomo muito cuidado com a emoção que eu tô levando sabe? Porque é a emoção que eles vão sentir, isso pra qualquer coisa, eu tô muito chateado com o Reitor, eu não fico falando que tô indignado com o Reitor ou que ... [o gestor X] tomou uma decisão errada, eu acho que as unidades da ... [Universidade] não sabem trabalhar, eu não faço esse tipo de comentário lá, porque eles se revoltam juntos, né? E eu, e depois é difícil controlar esse tipo de emoção com a pessoa, né? **É claro que nós não somos reprimidos** [ênfase adicionada], né? Mas a gente tem um certo cuidado (Gestor B).

Além dessa relação com a equipe marcada por limites, alguns participantes descreveram as relações estabelecidas com outros setores. Um dos coordenadores entrevistados expressou que precisa assumir uma posição de “defensor da equipe” em algumas situações envolvendo outros gestores. E uma das equipes expressou que um dos problemas enfrentados pela coordenação não é resolvido por falta de consenso entre os setores envolvidos.

Essa realidade dos gestores com as suas equipes e com os seus pares (outros gestores) aponta para a vivência de uma gestão solitária e uma possível falta de formação de coletivo

entre os gestores, frutos de uma individualização promovida pelo modelo de gestão vigente. Essa situação também é descrita por Ramos e Mendes (2013), em uma pesquisa realizada com gestores de uma empresa multinacional, em que foi apontada a falta de cooperação entre os gestores, evidenciada pelo isolamento no qual eles se encontravam. Ainda de acordo com Ramos e Mendes (2013), “quando existe a divisão social e técnica do trabalho e cada um tem tarefas e atribuições limitadas no âmbito de cada cargo, o gestor vivencia a solidão no trabalho” (p. 145). Fonseca e Moraes (2012) também relataram essa realidade entre gestores no Polo Industrial de Manaus. Eles elucidam que essa precarização dos relacionamentos tem se transformado em um grande dificultador para a realização das atividades. Isso vai ao encontro do que uma das equipes disse.

Então essa questão do mapeamento que não tem na Universidade. ... só que às vezes por questão, sei lá, da pessoa aceitar ou não, o outro departamento aí começa a gerar empecilho “não, não vai passar por aqui não, acho que pode ir direto pra tal departamento”, aí tem aquelas pessoas que concordam, aquelas que não e isso atrapalha esse mapeamento, entendeu? Seria mais fácil se todo mundo simplesmente aceitasse como deveria ser e a gente pudesse ter algo mais rápido. Só que há muitos setores às vezes critica, não aceita, “não vou fazer, não vou fazer” e aquela guerrinha, às vezes dependendo da função que você tenha se for maior, você ganha, né? a briga e aí fica como tá (Equipe I).

Dejours et al. (1994) apontaram para essa realidade de o gestor ter que lidar com seus problemas “em uma solidão psicológica quase total” (p. 57) quando não há cooperação entre ele e seus pares. Entretanto, apesar de poder haver um coletivo formado pelos gestores, sempre haverá um momento em que ele estará sozinho diante de alguma responsabilidade (Dejours, 2015b).

A respeito das relações dos gestores com as suas equipes, alguns dos coordenadores expuseram que essas relações propiciam tanto sofrimento quanto prazer. Segundo eles, as relações dentro das equipes são fontes tanto de prazer, quando há uma boa interação entre os membros da equipe, como fontes de sofrimento, quando ocorrem brigas ou quando a equipe não desempenha o trabalho devidamente. Esse apontamento feito a respeito dos sentimentos vivenciados na relação com a equipe, que ora é fonte de prazer e ora de sofrimento, também foi encontrado em uma pesquisa realizada com gerentes de banco por Máximo et al. (2014). Sendo assim, esse parece ser um ponto muito importante para os gestores e que corrobora com o exposto por Dejours et al. (1994) a respeito da importância das relações entre as pessoas para a relação do trabalhador com o trabalho, sejam elas hierárquicas, de solidariedade, de subordinação, de formação, de reconhecimento, de luta ou conflituais. A organização do trabalho é, antes de tudo, uma relação intersubjetiva e social, que é formada e modificada pela integração humana (Dejours et al., 1994).

No que se refere às estratégias defensivas, observou-se que alguns gestores as utilizam para minimizar os problemas vivenciados no tocante às condições de trabalho ou para justificar uma possível ação da gestão superior em prol da resolução desses problemas.

Pelo menos é bem legal de estarem tentando, mas tá sendo um pouquinho falho (Gestor A).

Não, porque assim apesar de ser assim eu vejo que existe um esforço, sabe? de melhorar. É porque o espaço é limitado mesmo, né? não tem grandes espaços sobrando. Então eu vejo que apesar de não ser ideal, as pessoas [os gestores] estão olhando por nós ... Então as pessoas sabem mas é porque não é tão simples assim aceitar que existe uma limitação lá dentro de espaço. Não sou só eu que tô nessa situação, sabe? Tem muita gente trabalhando num lugar ruim (Gestor B).

Então, acho que a palavra não é bem precária, entendeu? Na verdade, assim, na verdade não é precária não, na verdade a gente precisaria de algo, de coisas melhores, entendeu? Não é precário não, porque eu acho que a palavra precário é muito forte, entendeu assim? Funciona bem, entendeu? A gente tem as ferramentas que precisa, não todas, tem ferramentas que a gente precisa que a gente não tem, entendeu? Tem coisa que a gente precisa e que a gente não tem (Gestor C).

A maioria dos gestores relatou haver uma discrepância entre o que as pessoas pensam a respeito do trabalho da coordenação e o que de fato o setor executa. Dois gestores disseram que outros setores acreditam que eles apenas executam uma tarefa, enquanto que, na verdade, há todo um processo de análise que envolve a realização da atividade. Outro gestor aponta que as unidades demandantes têm a percepção de que o setor seria o responsável por executar o trabalho que lhes é demandado, enquanto que, na verdade, a coordenação só tem condições de realizar a orientação para que a unidade demandante execute. E isso gera alguns problemas, como atritos entre essas unidades e o setor, e projetos que são interrompidos, pois as unidades demandantes não conseguem dar prosseguimento ao trabalho. E outro gestor aponta que a Administração Superior não compreende a complexidade do trabalho desenvolvido por eles.

As vezes a pessoa manda a demanda pra gente e achando que a gente vai fazer só a parte operacional que é o quê? Só realizar a demanda, porém muitas vezes a gente não tem a função somente de realizar a demanda, a gente tem que analisar, a gente tem que avaliar, a gente tem que discutir, a gente tem que ver se realmente é cabível ou não essa atividade, a realização dessa demanda. Então assim, não é, muitas vezes não é só ir lá e fazer, entendeu? Muitas vezes a gente tem esse antes. Entendeu? Tem essa discussão antes, tem essa análise (Gestor C).

Em relação a essa falta de conhecimento a respeito do real do trabalho, muitas vezes, o trabalho é confundido com a entrega final e ele passa a ser julgado por isso, a equipe passa a ser julgada por isso e as decisões que são tomadas se baseiam apenas nessas entregas finais e isso é um problema. A respeito disso, Dejours (2013) esclarece que “não há qualquer proporcionalidade entre o trabalho e o resultado do trabalho” (p. 21). Isso se dá porque o resultado do trabalho diz respeito ao resultado material do esforço; enquanto que o trabalho, o trabalhar envolve muitos outros esforços não retratados, não visíveis, não quantificáveis, que envolvem a intensidade, a qualidade e o conteúdo do esforço (Dejours, 2008). Sendo assim, há uma diferença, que não é levada em consideração, muitas vezes, entre o resultado do trabalho que foi realizado e o esforço dispendido para a realização do que foi proposto.

Essa falta de conhecimento sobre o trabalho real de um setor torna-se ainda mais preocupante quando vem da hierarquia superior, pois, conforme observado no relato de alguns dos gestores, propicia a falta de reconhecimento do trabalho por parte da alta gestão e a delegação de atividades com alto custo para serem realizadas. Essa realidade converge com o exposto pela teoria. De acordo com Dejours (2012), “o reconhecimento pressupõe o conhecimento do que deve ser reconhecido” (p. 133).

A respeito da falta de reconhecimento, faz-se necessário discorrer sobre a fala de dois gestores que expõem esse problema. Um deles coloca que não há esse reconhecimento, e expressa sua percepção de que a coordenação seria o “patinho feio” do setor. Conforme esse gestor, para que a coordenação começasse a ser reconhecida pela direção, foi necessário mostrar seus números, ou seja, quantos processos administrativos passavam pelo setor. Isso aponta para um problema vivenciado que é o do reconhecimento apenas do trabalho quantificável, visível. O outro gestor também expressa que eles não se sentem reconhecidos de forma factual, por meio de ações que visem melhorar as condições de trabalho, que visem favorecer o trabalho real.

E eu acho que comecei a passar [a importância da coordenação] também pra direção, eu acho que hoje a direção entende isso, a direção tem usado bastante os nossos... as nossas estatísticas, assim de mostrar que o ... [setor] trabalha muito, que a ... [direção] trabalha muito. Então eu acho que eu já dei esse primeiro passo, pelo menos em nível hierárquico, eu dei o primeiro passo porque eu fiz com que a direção olhasse pra gente (Gestor A).

A gente não tem esse reconhecimento em termos de recursos, a gente fica sempre, é, contam que a gente é muito bom, que a gente vai fazer as coisas de uma forma muito correta, que a gente vai se desdobrar pra conseguir fazer as coisas da melhor forma possível e aí a gente não tem esse incentivo, sabe? Então é bem isso essa relação de, de se sentir escanteado, de não se sentir valorizado e reconhecido pela Instituição, um reconhecimento fatídico, factual, palpável, não aquele reconhecimento do tapinha nas costas e falar “nossa, excelente seu trabalho”. Não. Eu queria alguma coisa a mais que isso, alguma coisa que facilitasse e tornasse as coisas mais tranquilas (Gestor D).

Máximo et al. (2014), na pesquisa realizada com os gerentes de banco, apontam para a falta de reconhecimento vivenciada por esses gestores. Conforme exposto por esses autores, os gestores necessitam de reconhecimento, assim como os demais trabalhadores. Isso é importante para que o trabalho ganhe sentido e para que o sofrimento se transforme em prazer. Fonseca e Moraes (2012) também descrevem essa falta de reconhecimento experienciada por gestores do Polo Industrial de Manaus que participaram da pesquisa.

Esses problemas mencionados acima, como o reconhecimento apenas do trabalho quantificável e a falta de conhecimento sobre o trabalho real por parte dos gestores, relacionam-se ao *tournant gestionnaire* ou *managerialist turn*. Trata-se de uma mudança ou de uma virada gerencial que, segundo Duarte e Dejours (2019), fazem emergir problemas como a importação de práticas das organizações privadas para as organizações públicas e a

governança por números. Essa expressão *tournant gestionnaire* é utilizada para nominar o ponto de mudança em quem estrutura a organização do trabalho. Segundo Duarte e Dejours (2019), antes da década de 1990, a organização do trabalho era estruturada por trabalhadores que detinham o conhecimento a respeito do trabalho. Entretanto, esse poder de estruturar o trabalho passou das mãos de quem tinha a experiência e o conhecimento do trabalho e passou para as mãos dos gestores, trabalhadores que não necessariamente possuem conhecimento e experiência na atividade específica que estão atuando na estruturação. Conforme exposto por Dejours e Duarte (2018), o problema do *tournant gestionnaire* é que falta aos gestores um interesse por conhecer o trabalho vivo, tendo em vista que, muitas vezes, o que eles utilizam, para orientar a produção, são indicadores provenientes dos objetivos e do desempenho almejado e não do trabalho real. Ganem e Rebeyrat (2020) apontam que, por conta dessa virada gerencial, há uma priorização da rentabilidade em detrimento da qualidade e a lucratividade se torna um importante critério de decisão, tanto em relação à organização do trabalho como em relação à sua avaliação.

Diante desse cenário, de acordo com Dejours (2015b), é responsabilidade do gestor passar para os seus superiores a realidade de trabalho de sua equipe. E não só isso, mas também pensar em como comunicar isso para os seus gestores. Essa responsabilidade do *manager* corrobora para a importância de o gestor ter conhecimento do trabalho real vivenciado pelos trabalhadores sob sua responsabilidade.

Com relação à delegação de atividades que demandam um alto custo para serem executadas, um dos gestores e uma das equipes descrevem que há momentos que lhes são demandadas atividades complexas ou volumosas em prazos desproporcionais. E isso acaba gerando um problema para o gestor lidar com a equipe. Em relação a isso, o gestor descreve que precisa lidar com o estresse vivenciado pela equipe por ter que fazer cumprir a atividade

em um prazo que eles sabem que isso pode gerar problemas, pois as tarefas não serão cumpridas da melhor forma possível.

Alguns gestores expressaram os desafios e os impactos vivenciados por conta das mudanças ocasionadas pela pandemia da COVID-19. Foram relatados os seguintes desafios: dificuldade em conciliar o trabalho e o cuidado dos filhos pequenos; intensificação do trabalho, uma exigência mais intensa de dedicação integral; vida pessoal e profissional se entrelaçando, havendo dificuldade para separá-las; dificuldade de vivenciar totalmente a coordenação, uma vez que assumiu a função de gestão no início da pandemia; um distanciamento da equipe; falha da Universidade em prestar suporte em relação à infraestrutura para a realização do *home office*; dificuldade para realizar uma discussão sobre o trabalho de maneira mais informal; e dificuldade para treinar alguém.

O trabalho em formato *home office* traz grandes desafios para a cooperação nas relações no âmbito do trabalho. Essa dificuldade e a forma de enfrentá-la são retratadas na fala de um gestor.

A gente sempre faz a reunião semanal. E acho que ficou mais importante ainda na pandemia justamente, porque se a gente deixasse se perder, né? A gente perderia um pouco do vínculo, porque a gente não se vê mais, a gente ficaria só com o vínculo com processo, então a gente fez isso pra manter o vínculo também. Então porque também quando tava no trabalho presencial, né? as vezes além dessa reunião semanal, tinha alguma coisa pra trazer pra diálogo naquele momento, às vezes era urgente já fazia [a reunião] naquele momento mesmo (Gestor D).

Uma outra estratégia adotada por dois gestores consiste em realizar reuniões de vídeo para poder olhar no rosto dos membros da equipe para saber se estão bem.

Porque de vez em quando eu faço vídeos com eles justamente pra ver eles, pra vê-los, né? Olhar pra carinha, ver se tá tudo bem, perguntar se tá tudo bem e ver na face deles se realmente tá tudo bem (Gestor A).

De vez em quando eu faço uma reunião, é, de vídeo pra eu olhar pra cara deles pra ver como eles estão mesmo, perguntar como eles estão e tudo (Gestor B).

Todas essas realidades apontam para a intensificação da individualização e do isolamento proporcionados pelo *home office* sem nenhum contato presencial entre os trabalhadores. Uma vez que “trabalhar não é apenas produzir, é também viver junto” (Dejours, 2012, p. 85) e que a convivência é uma das dimensões da cooperação (Dejours, 2012), essa nova modalidade trará desafios para os gestores na construção das condições que incentivem a cooperação.

5.2 Práticas de Gestão

Durante as entrevistas com os gestores e com as equipes, são relatadas práticas de gestão que merecem destaque, pois ilustram de forma prática o exposto por Dejours (2015b, 2016). Dessa forma, o primeiro ponto a ser discutido é a forma como as equipes e seus gestores organizavam seus espaços de fala. Um dos gestores relatou que para nivelar o conhecimento da equipe a respeito de uma determinada atividade, promoveu reuniões para que pudessem discutir o assunto e construir juntos um artigo que continha a forma de executar a atividade, conforme fala abaixo:

Em geral eu uso isso mesmo [como estratégia para transmitir conhecimento], tipo a gente produziu um artigo dizendo como a gente fazia [a atividade] juntos, então eu me forcei a escrever tudo o que eu sabia, né? e forcei eles a trazer o que eles estavam entendendo pro artigo também em algumas partes e a gente revisava, verificava o que estava sendo entendido de uma forma, é, equivocada, alinhava pra que todo mundo tivesse no mesmo ponto, então acho que a gente usou bastante essa estratégia de

escrever, né? De mostrar, de fazer com que as pessoas passem aquele conhecimento que ela tem pra que ele seja, é, pra que ele seja confrontado com o conhecimento das outras pessoas da equipe, pra que todo mundo chegue num ponto comum. E isso a gente faz por meio de reunião, né? E de produção de documentos mesmo, e aí todo esse *know how*, essa discussão, tudo fica registrado (Gestor D).

Essa forma de disseminação do conhecimento proposta por esse gestor promove o espaço para discussão do fazer o trabalho; assim como a produção desse documento ajuda na transmissão desse conhecimento para aqueles que irão fazer parte do setor em um momento posterior. A falta desse espaço de discussão realizado pelo coletivo sobre o trabalho e o desprovimento desse acordo promovem problemas como o que foi abordado por uma das equipes entrevistadas. De acordo com esses trabalhadores, um dos problemas vivenciados é a rotatividade e o fato de não terem seus processos mapeados, registrados, para que possam consultar.

Já teve várias vezes rotatividade de servidores isso é normal as pessoas saem entram, se aposentam enfim. É, o conhecimento vai todo embora porque a gente não tem isso documentado, a gente não tem isso mapeado, a gente não tem isso instituído, a gente não sabe o que a gente pode e o que a gente não pode fazer, tem que ficar perguntando o tempo todo pra nossa chefia imediata se tal coisa é permitida, se tal coisa não é permitida porque não tem isso impessoalizado, o serviço ..., ele é muito pessoalizado e isso atrapalha muito pelo menos o meu serviço. ... As pessoas que entendem as regras do jogo e que entendem os paranauês de como fazer o trabalho são as pessoas que fazem o trabalho. Quando as pessoas vão embora aquele conhecimento todo vai embora e a gente não tem esse conhecimento sistematizado na coordenadoria. Aí eu já percebi que isso não é um problema só da nossa coordenadoria, isso é um problema muito comum na Universidade”. (Equipe J)

Sendo assim, essa prática de escrita sobre como se dá a execução de uma atividade é uma possibilidade na resolução desse tipo de problema. E uma vantagem é que se trata de um documento produzido pelo próprio grupo e não por alguém alheio à atividade, problema presente no *tournant gestionnaire* (Dejours & Duarte, 2018; Duarte & Dejours, 2019; Ganem & Rebeyrat, 2020).

Essa prática de debate sobre o trabalho, de busca de consenso e de produção de um documento a partir do que foi decidido exemplifica esse espaço formal de discussão trazido por Dejours (2015b, 2016). Segundo o autor, além de haver essa discussão, é importante que sejam feitos registros sobre as decisões que foram acordadas. Esse documento, construído de forma consensual ou arbitrária, quando permanece durante longo tempo, torna-se um acordo normativo (Dejours, 2012). E esse acordo passa a ser uma referência estável e comum que serve para todos os trabalhadores que constituem o coletivo e, no futuro, pode servir de referência para todos com relação aos modos operatórios e ao trabalho coletivo (Dejours, 2012).

Essa atuação trazida por esse gestor é também uma atividade deôntica. Conforme descrito por Dejours (2012), “a atividade de deliberação que conduz à formação de regras de trabalho e que está no princípio mesmo da cooperação é uma atividade deôntica” (p. 83).

Essa produção de regras e normas pelo coletivo pode ocorrer em um âmbito maior, ou seja, não apenas restrito à coordenação, mas envolvendo toda uma diretoria. Essa situação é narrada na seguinte fala trazida por uma das equipes.

[na direção] todas as decisões, toda a produção, é, que ocorre [no setor] ela passa por todos, todos podem opinar e todos podem contribuir querendo. O diretor ele dá esse espaço pra gente, por isso que ele forma esses grupos de trabalho e ele deixa bem claro “... todos podem contribuir com o produto final”, então geralmente ele forma esses grupos [de trabalho] já pensando nisso, pra extrair da gente tudo que a gente

possui ali que pode acrescentar e gerar um produto de excelência no final. ... cada grupo de trabalho ele tem que ter componentes de cada coordenação, então ele pega o conhecimento de todas as coordenações (Equipe F).

Ainda a respeito da transmissão de conhecimento, uma das equipes respondeu, quando questionada se o gestor repassava seu conhecimento e experiência, que discussões sobre dúvidas relacionadas às atividades aconteciam mais de uma perspectiva coletiva do que necessariamente apenas o gestor repassando para a equipe. E que ele intervém quando é necessário decidir questões de gestão ou bater o martelo. Esse relato permite fazer uma ponte com a cooperação e a arbitragem, a fim de entender os limites de cada um.

Conforme exposto por Dejourns (2012), cooperar implica debater a respeito dos diferentes modos operatórios a fim de que o coletivo de trabalhadores selecione e admita quais dessas práticas são mais vantajosas para a cooperação, ou seja, para o trabalhar junto. Todavia, ainda de acordo com Dejourns (2012), esse coletivo pode se encontrar numa situação em que a deliberação não avance e que os desacordos possam prejudicar a cooperação. Nessa situação, a arbitragem é apontada como a única solução. Todavia, para que essa arbitragem seja pacífica e benéfica para o desenvolvimento do trabalho coletivo, é necessário que haja autoridade. A autoridade da arbitragem “implica, em contrapartida, o consentimento de todos os trabalhadores e, na falta de consentimento direto, um consentimento fundado na disciplina” (Dejourns, 2012, p. 82). É importante destacar algo que Dejourns aponta aqui a respeito do uso da arbitragem. O autor descreve uma arbitragem que seja “benéfica para o desenvolvimento do trabalho coletivo” (p. 82). Sendo assim, a arbitragem aqui exposta não visa impor uma decisão apenas para que uma situação específica seja rapidamente resolvida ou por imposição de uma vontade tendo como justificativa o exercício do cargo. Mas essa arbitragem é exercida para que o coletivo continue a se desenvolver, não ficando paralisado ou prejudicado por um ponto de divergência.

Outra prática de gestão que exemplifica essa abertura para discussão sobre o trabalho é relatada por um dos gestores. De acordo com ele, as atividades desenvolvidas pela equipe são sempre realizadas em dupla, uma vez que elas demandam análise e discussão. Essa prática ilustra que os espaços de discussão não estão restritos a reuniões, mas eles podem estar inseridos nos processos de trabalho. Sendo assim, a discussão e a busca por um consenso sobre os caminhos que serão adotados para a realização da atividade fazem parte do modo operatório da tarefa. É importante que o gestor perceba essa necessidade e permita que esses espaços de discussão sobre o trabalho sejam incorporados nos processos de trabalho, como foi o caso citado pelo gestor. Conforme exposto por Dejourns (2015b), os espaços de debate devem ocorrer com e entre os trabalhadores, ou seja, tanto com a presença do gestor, como apenas entre os trabalhadores. A respeito das discussões sobre o trabalho sem a presença do gestor, de acordo com Dejourns (2015b), elas são importantes para promover a confiança.

A respeito da periodicidade das reuniões envolvendo todos do setor, uma equipe expos que se reúne semanalmente. Outra equipe relatou não haver uma frequência pré-estabelecida para as reuniões e que não viam necessidade de as reuniões acontecerem semanalmente, por exemplo. E que, caso isso ocorresse, seria mais algo burocrático do que por causa de uma demanda. Essa colocação reforça a necessidade de que os espaços formais para discussão sobre o trabalho devem respeitar a organicidade e as demandas da equipe, do trabalho. Sendo que não há uma regra que se aplica a todos os tipos de equipe. Todavia, é importante notar que, apesar de não haver uma regra fixa para a frequência das reuniões, as equipes disseram que havia um espaço de fala no dia a dia, durante a execução dos trabalhos, de maneira informal. Sendo assim, há uma circulação da fala de forma livre entre os membros da equipe e desta com o gestor. Portanto o gestor precisa se atentar, se preocupar

não apenas com as reuniões formais, mas ele deve observar se, no dia a dia, durante as realizações das tarefas, as pessoas têm liberdade para discutir o trabalho.

A gente não tem assim a reunião semanal pra tratar dos assuntos, não. No dia a dia a gente vai conversando quando dá assim pelo WhatsApp principalmente (Equipe I). Às vezes a gente tá na sala e aí surge uma questão que a gente precisa compartilhar e tomar uma decisão e a gente começa a falar ali e todo mundo já começa a falar “fiz”, às vezes essa experiência, né? Eu estou com um problema que [o fulano] já passou por ele lá em outro setor, então a pessoa começa a contar a experiência e a gente consegue resolver, então a gente assim... há as reuniões formais, né? que são convocadas pelo [gestor], às vezes pela direção ..., ou às vezes por um colega ..., mas também há muitas discussões assim no dia a dia mesmo em sala que a gente antes de fazer qualquer, às vezes um diagnóstico de um setor ..., às vezes responder algum e-mail, enfim a gente começa a discutir lá com o pessoal e toma uma decisão de forma coletiva e às vezes com base também nas experiências que os colegas já tiveram com outros setores, né? Então essas reuniões informais a gente tem muito, assim acontece bastante, né? Com muita frequência lá na nossa sala (Equipe H).

A gente tem acesso direto, a gente se comunica de forma direta todo mundo quase o tempo todo, então é como se a gente tivesse permanentemente em reunião, a gente sempre discutiu muito os processos ... [o gestor] tá sempre disponível, ele é acessível, então a gente discute os processos, ... a gente tá sempre em discussão pra trazer todas as perspectivas, todos os conhecimentos que podem, é, que possam agregar naquele processo ... normalmente [o gestor] sempre traz essa discussão de uma forma bem acessível (Equipe G).

Posto isso, percebe-se que esses espaços de discussão podem estar incorporados de diversas formas. Podem acontecer durante o processo de trabalho uma vez que há espaço no

desenho do trabalho para que isso aconteça. Podem também acontecer por meio de reuniões já pré-estabelecidas. Como podem ocorrer a qualquer momento quando a equipe julgar necessário. É importante que os espaços de diálogo permeiem todos processos de trabalho das mais diferentes formas.

A respeito dos espaços informais de discussão, Dejourns (2016) cita como exemplo os espaços festivos, as festas de confraternização, entre outros. Apesar disso, duas equipes relataram não usar desses momentos para discutir decisões e problemas do trabalho, pois esses seriam momentos mais leves, para se divertir. Uma delas disse não fazer uso desse espaço, uma vez que tem liberdade para falar sobre o trabalho nos momentos específicos do trabalho. A outra equipe disse não fazer isso para não trazer assuntos pesados para um momento que deveria ser de descontração.

A gente valoriza muito essa questão do fora do trabalho, então confraternizações são coisas que a gente sempre faz e apesar de ter a liberdade [para falar sobre o trabalho] a gente tenta meio que separar isso justamente pra não se confundirem as coisas, quando a gente tá no trabalho a gente tá no trabalho e quando a gente decide se reunir pra se divertir, a gente se diverte (Equipe I).

Outro ponto trazido por algumas equipes e por um dos gestores foi a importância de o gestor agir de forma transparente. O gestor relatou que, atualmente, faz a distribuição das atividades de forma transparente, sendo assim, todos sabem o que está sendo delegado para cada um da equipe. E, de acordo com o gestor, isso facilitou a gestão das pessoas e diminuiu os questionamentos, uma vez que a equipe passou a ter conhecimento de como a distribuição das atividades está ocorrendo. Algumas equipes também falaram sobre uma postura mais transparente assumida ou não pelo gestor em determinadas situações.

Porque ele é muito transparente, ..., nessa, nesse sentido assim, quando ele vai realmente designar alguma coisa pra gente, ele procura explicar todos os motivos e se não tem jeito, não tem jeito, né? (Equipe H).

É um pouco de falta de talvez posicionamento dele frente à direção de uma forma até, **eu não sei qual é a política da direção** [ênfase adicionada], você entende? Então **às vezes ele pode até falar, porque eu não sei da conversa dele com a direção** [ênfase adicionada], mas vou dar um exemplo, **ele pode até ter se posicionado frente à direção** [ênfase adicionada], mas a direção é muito política e fala “não, a gente vai abarcar esse processo, porque é interessante pra direção”, aí tô falando a nível de direção já tá? Mas eu sinto às vezes isso, é uma coisa que eu percebo que **às vezes faltam certos posicionamentos ou se não falta, não chega, não chegou até a mim que foi colocado já isso** [ênfase adicionada], ... A gente vai continuar aceitando isso? Ou isso é uma ordem de cima? E a gente vai aceitar e ponto final?” **Eu acho que ainda falta saber o quê que é a real verdade sobre isso** [ênfase adicionada] (Equipe G).

Eu via ele voltando e tendo que desfazer um combinado nosso por conta de uma questão de gestão. Eu via ele muito mais incomodado com essa situação e muito mais **tentando explicar pra gente o que aconteceu** e tipo assim **todo o motivo e o problema da reunião e o porquê dele ter que ter desfeito algum combinado com a gente** [ênfase adicionada], então assim, eu vi essa **mudança** [ênfase adicionada], sabe? Eu acho que isso foi muito bom assim **achei positivo essa mudança** [ênfase adicionada] (Equipe G).

Essa última fala demonstra a importância de o gestor explicar, por exemplo, como ele tratou de um determinado assunto, principalmente se essa já é uma situação ou assunto sensível para a equipe. Percebe-se, no relato de algumas equipes, a importância de o gestor

explicar as limitações na sua atuação enquanto gestor, de ele procurar ser mais aberto com a equipe, saber explicar os motivos, os porquês. Isso também é visto e recebido melhor pela equipe, pois ela pode compreender melhor os limites do próprio gestor.

No tocante a isso, nessa atuação do gestor em prol da construção da cooperação, faz-se importante que ele dê visibilidade ao seu modo de trabalhar para a equipe. Dejourns (2012) alerta que essa visibilidade não se confunde com a transparência. Segundo ele, tornar visível diz respeito a encontrar uma forma de comunicar que torne compreensível para os demais a maneira como se trabalha. Abaixo segue relato de um dos gestores a respeito de sua busca para tornar mais visível sua atividade de delegação de tarefas.

... isso é de acesso livre, ou seja, na minha equipe as pessoas conseguem ver, é, conseguem ver tudo isso e acompanhar, entendeu? Então assim eles conseguem ver que eu estou agindo de maneira, é, o mais justo possível, entendeu? Então assim eles não me cobram, aí eles não me cobram por isso, porque eles conseguem acompanhar pra ver se tá realmente dividido o trabalho, entendeu? E isso me ajuda muito, porque no começo eu não tinha essa organização assim que eu assumi eu não tinha essa organização, então ficava mesmo só uma coisa que eu passava “olha fulano sua vez”, “ah ciclano sua vez agora”, então às vezes se eu falava pra alguém e a pessoa não via que eu passei atividade pra outra pessoa, depois ela me cobrava “ah, tá passando só pra mim. Por quê?” Entendeu? Aí eu resolvi deixar isso de forma mais clara, mais de livre acesso, entendeu? E agora facilitou muito, e agora as pessoas não me cobram mais e eu ainda criei inclusive grupos de WhatsApp pra gente conseguir ter essa comunicação e as pessoas verem que realmente tá sendo dividida, então assim eles veem que eu mando tipo eu mando no grupo a atividade então eles já tão vendo “Pô, tá mandando atividade pra fulano também”, entendeu? Então assim, isso facilitou muito (Gestor C).

Apesar de as equipes apontarem para uma necessidade de maior transparência, por parte do gestor, quanto ao que ocorre nos processos de tomada de decisão, algumas limitações no que é compartilhado pelo coordenador também foram apontadas por alguns gestores e equipes. Apesar de a prática de tradução das diretrizes para a equipe referir-se mais ao cuidado que o gestor tem para traduzir a diretriz para a realidade de trabalho do setor, muito do que foi trazido a respeito desse assunto referiu-se a um cuidado tomado pelo gestor, a fim de evitar provocar na equipe algumas reações.

Geralmente quando eu recebo a diretriz eu já sei se eu vou passar ela completamente ou se alguns dados eu vou ter que segurar pra não gerar é... fervor na equipe (Gestor A).

Então, eu tento fazer da forma mais transparente possível, né? Mas algumas coisas realmente não podem, é, vão trazer mais problemas do que soluções se forem postas (Gestor D).

Nas entrevistas com algumas equipes, esse cuidado tomado pelo gestor também aparece nos relatos e eles colocam que o gestor filtra a fim de não causar algumas reações nos servidores, como ansiedade.

Então, ele tenta passar isso de uma forma que não gere ansiedade que eu acho que é o principal, eu já estive em uma coordenação que tudo, todas as notícias eram trazidas pra equipe com, de uma forma que deixava todo mundo muito ansioso e muito insatisfeito então, por exemplo, a questão do sistema eu já passei por uma troca de sistema com outro gestor e esse gestor quase enlouqueceu a gente e o [setor] inteiro (Equipe I).

Quando é uma coisa muito drástica assim que vai, que ele vai, sabe que vai ser, que não vai ter uma boa receptividade ele chega de uma maneira bem cautelosa assim, eu

acho que ele filtra muita coisa e já chega pra gente mais, mais leve, sabe? Muitas vezes ele guarda muita coisa com ele (risos), eu acho até (Equipe H).

Essas falas apontam para um possível efeito das ações do gestor nas vivências da equipe. Em relação a essa influência, um dos gestores descreve que, para ele, a tranquilidade da liderança é fundamental para a tranquilidade da equipe. Essa influência das emoções do gestor nas emoções da equipe também é relatada por outro gestor.

Eu acho que já foi mais complicado [lidar com os limites de sua atuação], né? Eu já, eu acho que isso também refletiu na minha equipe, eu já fiquei muito insatisfeito com relação a isso (Gestor D).

Esse filtro não foi descrito apenas sendo utilizado nas diretrizes que o coordenador transmite para a equipe, mas também naquilo que o coordenador transmite para o seu diretor, concernente a demandas da equipe. Uma das equipes expos que o gestor também filtra algum descontentamento quando leva algum assunto discutido pela equipe para o diretor, todavia ele leva o conteúdo.

Essa função de levar para a hierarquia superior aquilo que parte da equipe e de trazer para a equipe o que vem da gestão superior vai ao encontro do exposto por Dejours (2012) a respeito de onde repousa a autoridade de um chefe. Conforme exposto pelo autor, a autoridade de um gestor está na sua capacidade de levar adiante, para a hierarquia superior, os resultados dos consensos, das normas e das regras construídas pela equipe e das arbitragens que decidiu em matéria de cooperação. Assim como essa autoridade também está na sua capacidade de trazer e de traduzir para os trabalhadores sob sua gestão a doutrina da organização de forma compreensível (Dejours, 2012). Sendo assim,

a autoridade do chefe procede, em grande parte, de seu talento de fazer circular as expectativas tanto de baixo para cima como de cima para baixo; a fazer circular as expectativas não apenas em sua dimensão instrumental em referência à eficiência e à

rentabilidade, mas sobretudo em sua dimensão axiológica e deôntica (Dejours, 2012, p. 141).

Isso vai ao encontro do que um dos gestores descreveu sobre suas atividades. Entre as suas atribuições, ele expõe a seguinte.

Manter a interlocução entre a chefia superior e a equipe, aliar os interesses dessas equipes junto com a, entre eles, entre eu, entre a chefia superior (Gestor E).

Essa prática de filtrar é um paradoxo com o que foi abordado sobre o gestor dar visibilidade do seu trabalho e reforça o que foi apontado anteriormente, a saber, a gestão solitária vivenciada pelos gestores. Assim como fortalece e torna urgente a existência da cooperação horizontal (com outros gestores), como também a cooperação vertical (com sua chefia imediata).

Então acho que esse seria um ponto positivo assim de olhar também pra minha chefia e me espelhar nela. Saber que eu tenho uma pessoa bacana pra me inspirar, porque é muito difícil você ser um líder bom quando você tem um líder ruim, né? E você vive esse conflito de querer fazer uma coisa legal e o seu chefe não, não acolhe ou não se dá (Gestor B).

Com relação à diretriz, como mencionado, apesar de Dejours (2015b, 2016) referir-se à tradução da diretriz como algo relacionado à sua adaptação a fim de proporcionar um alinhamento com o trabalho real, os gestores e as equipes descreveram uma adaptação do que é dito e da forma como se diz a fim de evitar algumas reações na equipe, como ansiedade e indignação. Apesar dessa diferenciação, no final, o que se busca é uma adaptação da diretriz para que ela seja ouvida, compreendida e aceita pela equipe, conforme exposto por Dejours (2015b).

Outra prática de gestão que permeou o trabalho de alguns dos gestores foi a forma de realizar a coordenação. Alguns gestores e equipes relataram que a distribuição das atividades se dá por meio de espaços de fala para se discutir a respeito dessa repartição.

[o gestor] tinha entrado a pouco tempo e a gente separou as tarefas, então [o gestor] conversou, perguntou o que cada um teria mais afinidade pra fazer, o que cada um gostaria de fazer, o que cada um era tranquilo fazer, a gente já foi mudando essas atribuições ... a gente pegou pra fazer reunião com [o gestor] pra definir o que cada um ia fazer, mas também não foi impositivo da parte dele de “você vai fazer isso, você vai fazer aquilo”, ele conversou, perguntou o que a gente queria e não queria fazer, o que ficaria a vontade pra fazer ou não e foi um, eu sinto que foi um pouco um acordo que não foi imposto a tarefa de cada um (Equipe I).

Com isso, nota-se a necessidade de a coordenação ser respondida, pelos trabalhadores, adiantando a cooperação (Dejours, 2012). Em outra fala dessa mesma equipe, percebe-se que a cooperação permite que outros desdobramentos da coordenação (como a mudança de atribuições) aconteçam de forma mais fluida, a partir de uma negociação entre a própria equipe. E, dessa forma, a resolução das situações que surgem passa a não estar centralizada no gestor, mas é promovida pelo coletivo de trabalhadores que já existe.

No dia que precisar a gente vai alterar e temos essa liberdade, eu acho que eu tenho a liberdade de falar isso com ... [os colegas da equipe] no dia que eu quiser falar “olha eu cansei da minha atividade o que você acha? Vamos trocar?” nós somos muito abertos em relação a isso, então eu não veria problema (Equipe I).

Em outra equipe, que também expressou haver espaços de deliberação bem estabelecidos, de uma forma geral, na realização das atividades, a coordenação é realizada por meio da abertura para fala. O gestor pontua também a importância de se fazer a distribuição das atividades com abertura para discussão com os trabalhadores.

Então isso aí geralmente, é, o comprometimento, o fato de as pessoas se sentirem mais motivadas isso aí o que acontece? Eu vou as vezes ou eu pergunto como a pessoa tá se sentindo ao final de um ciclo, vamos dizer assim. ... Então assim quando se encerra esse ciclo, esse semestre eu pergunto “como é que tá fulano?”, “Você quer continuar no próximo semestre ou você quer que eu te coloque em outra função, em outra atividade?”. Aí eu deixo pra pessoa me responder, entendeu? ... como eu dou essa abertura pra eles escolher, isso também deixa mais calma, entendeu? Porque as vezes a pessoa ficou o ciclo, só que ficou muito insatisfeita, foi um ciclo muito duro, muito complicado, entendeu? Aí ela quer sair e se eu não tirar ou não perguntar se ela quer sair, ela vai continuar e vai continuar infeliz (Gestor C).

Esse espaço de fala, na realização da coordenação, mostra-se muito necessário até mesmo para que o gestor possa compreender melhor as possíveis causas e soluções de alguns problemas. Isso foi percebido na fala de um dos gestores em comparação com o que foi dito por sua equipe. O gestor atribuiu como solução, para o fato de a equipe estar sobrecarregada, o mapeamento de processos e com isso poder fazer uma distribuição mais justa. Todavia, quando a equipe, desse mesmo gestor, fala sobre a sobrecarga, ela atribuiu esse problema ao fato de pessoas não estarem realizando o seu trabalho e, com isso, o gestor precisa passar mais processos para outros servidores, causando um desequilíbrio. Quando a equipe foi indagada se discutiam sobre isso entre si ou se abordavam isso com o gestor, foi respondido o seguinte

Às vezes a gente não gosta de colocar [nas reuniões da equipe] pela aquela questão do, como se diz gente? Que as vezes as pessoas falam que a gente tá... Assédio moral, porque assim aquela pessoa que não trabalha ela sempre se acha que tá sendo assediada, você não pode reclamar, tá entendendo? ... Então você não pode cobrar, você não pode falar (Equipe J).

A gente também como servidor às vezes também não gosta de falar, sabe? Porque às vezes a gente acha que é uma coisa até óbvia, né?... Aí você entendeu assim de forma injusta pelo menos eu vejo assim, mas às vezes a gente nem fala, porque a gente acha que é uma coisa assim que dá pra ver, né? Aí assim essa parte eu acho complicado também não gosto de ficar comentando não ... Já tem o estresse ali de você se sentir sobrecarregado, né? E ainda ter que ficar falando sendo que as pessoas tão vendo? Aí eu acho meio estranho, eu não gosto (Equipe J).

Um dos requisitos necessários para que haja a cooperação é haver confiança (Dejours & Gernet, 2011). Na primeira fala, exposta acima, parece não haver isso na equipe. Essas falas dão indícios que possivelmente não há cooperação entre os trabalhadores da equipe. E isso pode estar favorecendo esse descompasso na coordenação, em que o gestor acredita em algo, enquanto que a possível causa do problema está em outra situação que está ocorrendo, mas que não é trazida, não é discutida.

Apesar de a coordenação ser necessária para que haja a cooperação (Dejours, 2004), percebe-se, nessas situações descritas a respeito da coordenação, que, quando a cooperação ocorre, ela fortalece a coordenação, tornando-a mais próxima do trabalho real e dando condições para que a coordenação cumpra o seu objetivo que é, de acordo com Dejours (2016), “coordenar as inteligências para conseguir sua harmonização ou até mesmo sua sinergia” (p. 324).

A respeito desse último problema descrito, é necessário que haja um trabalho de reconstrução da confiança entre os servidores dessa equipe. Sendo assim, o gestor precisa atuar oportunizando contextos propícios para que os trabalhadores possam falar sobre o trabalho vivo, e para que haja os espaços de deliberação e, com isso, a construção das regras de trabalho pela equipe. Esse cenário torna possível o fortalecimento da confiança entre os trabalhadores, proporcionado a cooperação (Dejours & Gernet, 2011).

Toda essa discussão a respeito da coordenação e da cooperação aponta para o fato de que trazer uma resolução para os problemas vivenciados com a equipe não se trata de o gestor encontrar sozinho uma “solução milagrosa” que trará uma mudança repentina. Essa não é a proposta da Psicodinâmica do Trabalho. O que é proposto é a construção de soluções pelo coletivo de trabalhadores. E o papel do gestor nisso é atuar como facilitador, como um trabalhador que proporciona condições para que essa cooperação aconteça.

Essa atuação descentralizada do gestor e esse protagonismo do coletivo ganham suporte na definição de mobilização subjetiva descrita por Dejours (2012). Segundo o autor, mobilização diz respeito “a uma contribuição específica e insubstituível dos trabalhadores **na concepção, no ajuste e na gestão** [ênfase adicionada] da organização do trabalho” (p. 103). Dessa forma, a divisão do trabalho e das pessoas não está restrita ao corpo gestor da organização, mas passa a ser uma responsabilidade de todos, passa a ser fruto do trabalhar junto. E, no tocante à atuação do gestor, este é importante uma vez que um risco para o trabalho coletivo é o de os “caminhos singulares não apresentarem qualquer tendência espontânea de se acordarem, de serem harmônicos uns com os outros” (Dejours, 2012, p. 79). Isso aponta para a necessidade de o gestor concretizar as práticas apontadas, a fim de promover condições propícias para a cooperação, uma vez que elas podem não ocorrer de forma espontânea.

No tocante a essa centralização na figura do gestor para resolver os problemas presentes na organização do trabalho, Nogueira e Marin (2013) apontam ser essa uma das ações requeridas dos gestores que estão no contexto de modelo de gestão da qualidade total. Segundo essas autoras, esse modelo valoriza as lideranças que provisionam diretrizes que norteiam todas as ações; bem como entende o papel do gestor como sendo o de catalisar, mobilizar as equipes; e promove uma gestão centralizadora a respeito da tomada de decisão.

A respeito da percepção sobre a importância do trabalho para o cumprimento da missão institucional, na entrevista de uma das equipes emergiu uma dificuldade de entender a importância das atividades desenvolvidas pelo setor para o cumprimento da missão da organização, uma vez que o setor era considerado área meio e não área fim.

Eu vou ser bem sincero, eu não sei qual é a missão da ... [Universidade] Porque quando eu penso na ... [Universidade], eu penso mais a área voltada pra educação, né? E é como se a gente não fosse a área fim, a gente é área meio (Equipe J).

Isso [a missão e a visão da Universidade] nunca tá claro pra gente. O que tá claro pra gente é tipo tem que andar com o processo tal, porque fulano tá cobrando. É isso que tá claro pra gente. O macro não é passado (Equipe J).

Isso aponta para um dos problemas proporcionados por essa divisão entre área meio e área fim, a falta de compreensão do significado do trabalho para o cumprimento da razão de existir da instituição. Essa divisão não deveria existir, uma vez que tudo em uma organização está conectado, como um organismo, cada trabalho dando continuidade ou dando sustentação a outro trabalho até que o objetivo final da instituição seja alcançado. Todavia, apesar de a equipe apresentar essa dúvida quanto à missão da instituição, ela conseguiu abordar a importância do seu trabalho para a Universidade.

5.3 Relação entre a Psicodinâmica do Trabalho do Gestor e suas Práticas de Gestão

Tanto os gestores como as equipes descreveram várias dificuldades enfrentadas no exercício real do trabalho e que impactam nas práticas de gestão adotadas pelos gestores. Um dos dilemas encontrados no momento da categorização, na análise de dados, reflete essa situação exposta. Uma das dificuldades encontradas foi saber o que iria para a categoria “formas de enfrentar” e o que iria para a “gestão das atividades”, uma vez que a forma de gerir as atividades se mostrou como uma resposta às dificuldades vivenciadas no trabalho. Isso corrobora com o exposto na teoria a respeito do papel do sofrimento na mobilização

subjetiva e no uso da inteligência prática a fim de encontrar soluções para os problemas vivenciados no trabalho real (Lima et al., 2015).

Uma das dificuldades concernentes à organização do trabalho do gestor abordada tanto por gestores quanto por algumas equipes e que impacta na realização de algumas ações mais relacionadas a atividades típicas de gestão é o fato de o gestor ter de lidar muito com o urgente que atravessa o seu trabalho diário e que dificulta a realização de algumas ações. Um dos gestores coloca que “ficar apagando incêndio” o impede de realizar atividades mais relacionadas à gestão. Outro gestor pontua que essa realidade dificulta a execução de projetos que estão programados. E um terceiro gestor expõe que isso o impede de fazer um planejamento. Um dos gestores relata que muitas vezes o planejamento não acontece porque os dirigentes acima dele não permitem, por causa da forma de organizar e realizar a gestão, conforme fala a seguir.

Uma coisa também que é um grande incômodo que a equipe tem, por exemplo, com não poder planejar a longo prazo, né? De as vezes ser atropelado pela gestão, pela rotina. Eles trazem “poxa, eu queria fazer assim, mas aí aconteceu que foi encurtado nosso prazo e dado como urgência e aí a gente não pôde fazer tudo que a gente gostaria”, então sempre tem algumas insatisfações nesse sentido, sabe? De não conseguir se planejar melhor e de trazer melhorias mesmo (Gestor D).

Além dessas demandas externas que interrompem uma atividade que já está ocorrendo ou que dificultam a sua realização, o gestor também precisa lidar com ordens que são cumpridas a contragosto dele e de sua equipe. Uma das equipes relata que

Às vezes mesmo que ele não concorde com algumas coisas, às vezes ele até comenta comigo, mas ele sabe que a gente tem que fazer. ... é uma necessidade que surgiu, “eu não concordo que a gente teria que deixar de fazer isso aqui agora, **mas infelizmente**

a gente vai ter que deixar de fazer pra atender esse novo pedido e depois a gente retoma [ênfase adicionada]”, geralmente ele age dessa forma (Equipe F).

A respeito dessa necessidade de cumprir decisões que vão contra aquilo que o gestor acredita ser o melhor e de ter incorporado à sua organização do trabalho essas decisões impositivas, Dejours et al. (1994) expressa que

... a organização do trabalho é, de certa forma, a vontade de outro. Ela é, primeiramente, a divisão do trabalho e sua repartição entre os trabalhadores, isto é, a divisão de homens: a organização do trabalho recorta assim, de uma só vez, o conteúdo da tarefa e as relações humanas de trabalho. Não acharemos abusivo observar nisso o exercício de uma vontade: a de dominar, de controlar, de explorar ao máximo a força de trabalho, isto é, de substituir o livre arbítrio do trabalhador pela injunção do empregador, mediatizado, eventualmente, por técnicos especializados. ... O trabalhador é, de certa maneira, despossuído de seu corpo físico e nervoso, domesticado e forçado a agir conforme a vontade do outro (pp. 26, 27).

Faz parte, também, da realidade do gestor ter que passar para a equipe diretrizes que não foram tomadas por ele, ter que delegar um trabalho que não foi programado por ele e também receber da equipe os descontentamentos dessa decisão, saber absorver e lidar com isso.

Foi complicada essa época, porque tava, sabe? Todo mundo muito contrariado por fazer, por não concordar com a opinião da gestão, contrariado por eu ter aceitado a decisão da gestão e tá executando mesmo da forma que eu sabia que não era a melhor, então foi bem complicado isso aí, mas assim eu acho que é justamente isso de ser o hambúrguer, porque as vezes não tem outro jeito, tem a decisão e isso você tem que executar e é isso, não é ilegal, né? Porque tem sempre essa questão tipo “eu não vou fazer nada que seja ilegal, mas é uma decisão que a gestão tomou que não é ilegal,

mas tem que ser feita e tem que ser feita daquela forma, porque tá sendo exigido que seja feito daquela forma”. Então as vezes vai ter essa contrariedade (Gestor D).

[diante de um pedido da gestão superior em cima da hora e muito trabalhoso] ele [o gestor] enfim passou peroba na cara, pediu desculpa e pediu nossa força (Equipe J).

Fonseca e Moraes (2012) também apontam para essa realidade vivenciada pelos gestores. De acordo com os autores, ao ter que aderir medidas impopulares junto à sua equipe, a fim de cumprir o que foi imposto pela organização, o gestor “acaba comprometendo a qualidade no relacionamento com seus subordinados” (p. 77). Ainda segundo Fonseca e Moraes (2012) “tal situação nos remete ao modelo taylorista, que faz uma cisão entre o emocional e racional, onde vê os trabalhadores como “robôs”, mão-de-obra, desprovidos de sentimentos, que devem tão somente executar seus trabalhos, sem implicação subjetiva” (p. 77).

Isso corrobora com o que Dejours et al. (1994) citam a respeito das diversas pressões sofridas por gestores, como exemplo de fonte de sofrimento experimentado por esses trabalhadores. Segundo os autores, essas pressões vêm de diferentes níveis hierárquicos, ou seja, tanto de sua equipe, quanto de seus gestores.

Essa necessidade de cumprir ordens das quais eles não concordam é evidenciada também nas estratégias de defesa de racionalização presentes nos relatos dos gestores a respeito de como lidam com as divergências entre eles e seus superiores hierárquicos, conforme ilustram as falas abaixo.

Mas eu não me estresso com isso sabe? Porque vamos supor que o reitor tenha uma ideia de gestão que é diferente da minha, mas a gestão é dele. Entendeu? Eu não brigo muito com essas coisas, apesar de ficar chateado óbvio de você querer fazer uma coisa super legal, mas não dar certo por esses motivos, eu tento seguir em frente.

Porque eu tô num sistema público que não vai fazer as coisas, é, do jeito que a gente

pensa, não 100% das vezes. Umás vezes a gente ganha, outras vezes a gente perde, né? E aí eu toco o barco, eu não fico muito encanado com isso não (Gestor B).

Eu também discordo de muita coisa ainda e demonstro essa discordância, mas eu sei que nenhuma, talvez eu já tenha desenvolvido a maturidade de que nenhuma gestão vai ser perfeitamente o que eu acredito, só se eu mesmo for a gestão (Gestor D).

Além dessas limitações, alguns gestores apontaram também que o processo de sugestão de mudança é moroso. Um deles descreve que é um trabalho de “formiguinha” e que é necessário “vender o peixe”. Outro gestor diz que é preciso realizar um trabalho de convencimento de cada um dos gestores da sua linha hierárquica. Ele também aponta que há um empecilho para que a sugestão não seja formalizada, mas tratada de maneira informal.

A respeito da liberdade para o exercício do trabalho envolvendo os cargos de gestão, há uma relação entre a margem de liberdade de estruturação de seu trabalho e o nível ocupado na hierarquia organizacional. Quanto mais se desce na hierarquia, mais rigidamente determinada é a organização do trabalho que os trabalhadores enfrentam (Dejours, 2015b). Dessa forma, o nível de liberdade vivenciado pelo gestor varia de acordo com o nível que ele ocupa dentro da organização. Esta pesquisa não foi realizada com gestores dos níveis tático e estratégico. Então o que foi observado na realidade dos gestores do nível operacional entrevistados é que sua organização do trabalho é pautada de muitas limitações. Há dificuldades enfrentadas por esses trabalhadores que apontam para uma realidade cercada de limites e imposições. Os gestores entrevistados narraram barreiras, como a hierarquização, a necessidade de cumprir ordens com as quais não concordam, embates com a cultura organizacional, pensamento divergente da gestão superior e tomadas de decisão pela gestão superior que contrariam critérios técnicos apresentados pela equipe.

Além disso, essas limitações contribuem para os sofrimentos vivenciados por esses trabalhadores, conforme exposto por alguns dos gestores.

Não poder fazer uma coisa muito legal ou arrojada no momento, eu acho que o que mais tá impactando no momento é isso, sabe? De você ter uma ideia super bacana e você não poder implementar de um jeito que seria bom para o público ... Ou porque a gestão superior não concorda com uma parte ou outra ou porque a unidade é resistente ou porque culturalmente vai ser um pouco difícil. Isso me deixa um pouco desanimado assim (Gestor B).

Então, as vezes eu fico muito indignado, porque assim às vezes é óbvio que o que eles [a direção e as outras coordenações] tão propondo não vai dar certo, entendeu? Ou é ruim, ou não é a melhor decisão (Gestor C).

Algumas vezes eu me sinto um pouco angustiado por não conseguir fazer mais, sabe? De não conseguir entregar mais, de não fazer as coisas exatamente da forma que eu acredito que seria melhor pra Instituição e pra sociedade, então assim, eu tenho essa angústia as vezes, uma angústia de que o meu alcance ainda não é tão grande quanto poderia ser (Gestor D).

A respeito dessa limitação na autonomia, Máximo et al. (2014) também descrevem relatos dos gestores entrevistados a respeito dessas impossibilidades vivenciadas na tomada de decisão, ter que fazer cumprir “decisões sobre as quais eles não têm nenhuma interferência” (p. 107). Ainda segundo esses autores, as barreiras impostas à autonomia, característica considerada como positiva no trabalho de gestão, manifesta-se como fonte de sofrimento.

Algumas equipes apontaram para a lacuna que existe entre as dificuldades vivenciadas pelo setor e as possibilidades de atuação do gestor. Indicaram inclusive que há problemas que por mais que o gestor tenha uma habilidade para ouvir e acolher essas demandas da sua equipe, isso não é suficiente para trazer a resolução necessária.

Se dependesse do coordenador pra resolver as nossas dificuldades de trabalho, né?

Isso seria feito, mas a gente sabe que vai muito além disso (Equipe H).

Em alguns casos, é, a pessoa ter, ser um ouvinte bom não significa que ele vai resolver tudo, né? como a gente espera como, como servidor, como, é, uma pessoa que esteja abaixo do coordenador (Equipe H).

Por mais aberto que ele seja, por mais receptivo que ele seja e ele de fato é, ... tem coisas que ele consegue fazer pra ajudar, tem coisas que ele não consegue (Equipe J).

Além desses pontos elencados, uma das equipes aponta para os diversos problemas presentes na Universidade e que impactam na atuação do gestor

A gente tem problemas estruturais na Universidade, a gente, problema de estrutura física, de ambiente, a gente tem problemas em outras áreas de gestão, dificuldade de compra que assim isso vai criando assim uma, umas barreiras e dificuldades que a gente começa a ver também essa falta de reconhecimento como um todo da gestão, né? E que as vezes reflete na atuação do coordenador e na desmotivação do coordenador (Equipe H).

Sendo assim, muitas atividades, como mencionado por algumas equipes e gestores, como o mapeamento de processos e outras ações de melhorias, não ocorrem por questões de gestão que envolvem uma esfera maior do que a do gestor que está no nível operacional.

Dessa forma, essas dificuldades descritas acima apontam para uma necessidade de as organizações promoverem não apenas ações que visem capacitar os seus gestores para que realizem atividades de planejamento e melhorias, mas que elas também avaliem de que forma está estruturada a organização do trabalho dos seus gestores e se essa configuração permite que o gestor realize essas atividades pelas quais são tão cobrados.

Ao invés de se realizar uma leitura mais crítica do contexto de trabalho no qual o gestor está inserido, é exigido desse trabalhador uma habilidade para conseguir encaixar e

fazer funcionar tanto as atividades de rotina quanto as urgentes. De acordo com uma das equipes entrevistadas

Ele [o gestor] tem que reformular tudo. Às vezes tira pessoas que estavam num trabalho muito importante, mas que infelizmente tem que ir pra outro naquele momento e se for o caso depois retoma. A forma, eu vejo que a forma dele gerir é muito dessa maneira assim (Equipe F).

Nota-se, nas falas de alguns dos gestores entrevistados, que eles também não realizam essa leitura crítica de sua organização do trabalho. Além disso, não conseguem perceber que algumas dificuldades que mencionam ter para implementar ações das quais são responsáveis têm ligação com essa organização de trabalho que lhes é imposta. Dessa forma, utilizam estratégias defensivas de racionalização via auto responsabilização. Alguns atribuem a si e à equipe essa “culpa” pelo fato de algumas atividades não estarem ocorrendo. Os relatos a seguir apontam para essa responsabilização sem que seja feita uma análise e uma atribuição de responsabilidade para outras questões ligadas à organização do trabalho.

Uma das, a principal, né? Digamos falha nossa é com a, é com a parte específica do trabalho que inclusive eu não tenho tanto domínio ... A gente não tem digamos o *know how* dentro da equipe pra tratar com isso, a gente procura, é, como é que fala? Se especializar, estudar, ir atrás de conhecimento da área, **mas o principal ponto de falha é nosso** [ênfase adicionada], porque acaba que a gente não tem muitos caminhos pra onde ir e a gente, é, por precisar pesquisar demais acaba atrasando um pouco o trabalho nessas questões (Gestor E).

Ah, as pessoas ficam mais desmotivadas né? As pessoas ficam mais cansadas também, é, de ficar naquele ambiente. Dá uma sensação de clausura, porque é bem pequeno, né? então **eu acho que acaba afetando sim mentalmente, na produtividade em si nem tanto, porque eles são muito responsáveis** [ênfase

adicionada], sabe? Mas na motivação acho que impacta. Se a gente tivesse um espaço maior eles ficariam mais confortáveis e teriam mais bem estar né? (Gestor B).

Agora um ponto negativo, eu não sou tão organizado como eu gostaria, eu acho que isso atrapalha. É um pouco da minha personalidade assim, sabe? Em relação à organização, é, **eu acho assim que se eu fosse mais organizado as coisas seriam melhores** [ênfase adicionada] assim. Eu faço uma organização mínima ... Mas tipo assim, como as coisas as vezes dão uma dimensão muito atropelada, eu não consigo fazer as coisas que tem programado, sabe? Eu fico apagando incêndio, eu não consigo às vezes fazer o que tá programado. **Tem [um elemento da cultura organizacional], mas se eu fosse mais organizado eu acho que eu poderia mudar um pouco mais a cultura** [ênfase adicionada] (Gestor B).

Um outro ponto a ser discutido é o conhecimento que o gestor possui do trabalho desempenhado pela equipe. Essa é a primeira responsabilidade do *manager* apontada por Dejours (2016), que o gestor possua um profundo conhecimento do trabalho real desempenhado por sua equipe. E a importância e o impacto desse conhecimento foram apontados não somente pelas equipes, mas também pelos gestores. Mas antes de adentrar nesses tópicos, faz-se necessário abordar o que foi apontado tanto por gestores como por algumas equipes como dificultadores da obtenção de conhecimento por parte dos gestores.

A primeira dificuldade é a falta de preparo quando o trabalhador assume a função de gestão. Um dos gestores entrevistados relatou que não há uma preparação devida para o exercício do cargo, como a oferta de um curso, por exemplo. E uma das equipes entrevistadas expos que frequentemente o gestor entra para o cargo sem nenhum aprendizado e isso torna mais difícil, para ele, dominar tudo e conseguir transmitir esse conhecimento.

Seria muito bom, mas a Administração não te dá esse tempo. O que acontece? Entra um e sai outro, sabe? A gente não tem essa preparação (Gestor B).

Outra dificuldade elencada é que ocorrem muitas mudanças, o que torna difícil saber de tudo. Além disso, também foi apontado como dificuldade a demora na comunicação dessas mudanças, uma vez que elas vêm por meio de ofício e precisam passar por toda a hierarquia, iniciando pelos gestores de nível estratégico até chegar no gestor de nível operacional.

Ademais, foi relatado que as leis dão apenas um norte, mas não orientam a sua operacionalização. Todavia os servidores precisam cumprir o que está prescrito na legislação. Outra dificuldade que emergiu de algumas entrevistas foi a ausência de caminhos formais para resolver problemas vivenciados na execução do trabalho, nas dificuldades impostas pelo real do trabalho. Isso pode apontar para uma possível falta de suporte organizacional, no que se refere a conhecimento técnico e informações atualizadas, para a realização das atividades técnicas.

Em relação à importância de o gestor possuir conhecimento do trabalho executado pela equipe, foi apontado que isso ajuda o gestor a saber como programar, acompanhar e avaliar a execução das atividades; ajuda-o a dar *feedback*, a saber se precisa alterar alguma coisa e saber o que esperar no resultado final. Outro gestor aponta que é importante dominar o trabalho para poder ensinar os novatos, melhorar seus próprios processos e para poder entender o que a equipe passa. Segundo um dos gestores,

Como é que eu vou me colocar no lugar deles se eu não sei o que eles fazem ou quanto custa fazer aquilo, né? (Gestor B).

Outro gestor disse que seu nível de conhecimento foi muito importante para que a equipe conseguisse se renovar e manter a qualidade do serviço. Esses apontamentos feitos vão ao encontro do que Dejours (2015b, 2016) descreveu a respeito do gerente que possui o conhecimento do trabalho real da equipe. Segundo esse autor, quando o gestor possui essa

competência, ele consegue compreender as dificuldades vivenciadas pela equipe, assim como é capaz de substituir algum membro da equipe na realização de algum trabalho específico.

No tocante ao impacto da falta de conhecimento, depreende-se que isso interfere na própria execução das atividades. Um dos gestores relata que uma das falhas na realização de uma das atividades é em relação a algo que inclusive ele não tem tanto domínio. Além disso, os prazos para a execução dos trabalhos são afetados, uma vez que o gestor precisa consultar outras instâncias ou realizar pesquisas e com isso demanda-se mais tempo. Outro gestor expõe o seguinte.

A problemática que eu levo ela demora muito pra ser resolvida, porque é muito hierarquizado. Aí eu levo a problemática, a problemática precisa ser levada pra outra pessoa que vai levar pra outra pessoa e aquilo demora pra voltar, enquanto não volta eu sou cobrado, né? pela equipe e isso acaba gerando um sentimento de frustração tanto lá no servidor que me trouxe a problemática até... esse retorno acaba, como é que eu vou dizer, essa frustração acaba se... se expandindo, né? Porque tem muitas atividades que são fila única, então a problemática de um é a problemática de muitos. E acaba gerando um sentimento de frustração geral (Gestor A).

A falta de conhecimento do gestor sobre o trabalho desempenhado pela equipe impacta na segurança desses trabalhadores na execução de suas atividades. Conforme relatado por uma das equipes, o fato de o gestor ter um conhecimento aprofundado impacta de forma positiva porque com isso a equipe tem mais segurança no que está fazendo, como também se sente mais confortável para poder recorrer ao gestor e saber que terá uma resposta.

Ainda sobre isso, um dos gestores falou que quando há dúvidas na equipe, ele procura saná-las o mais rápido possível, até para que eles se sintam mais seguros e com isso haja maior produtividade e maior qualidade de vida no trabalho. Outro gestor disse ser questionado pela equipe, muitas vezes, não porque eles não sabem como fazer, mas porque

buscam segurança, pois se algo acontecer de errado, o gestor errou junto com ele. Um terceiro gestor acredita que o seu envolvimento em todas as etapas, verificando tudo junto à equipe e tirando as dúvidas, deixa os trabalhadores mais tranquilos.

Essa percepção a respeito da necessidade de segurança dos servidores e o conhecimento e a atuação do gestor vai ao encontro do que Dejours (2015b) expõe no tocante à importância do *manager*. Segundo o autor, a autoridade exercida pelo gestor é necessária para que o trabalhador não se sinta sozinho diante de suas responsabilidades.

Além dos problemas relatados acima, a falta de conhecimento também impacta na possibilidade de aprimorar o trabalho. Conforme exposto por um dos gestores,

Então, é muito ruim, é muito ruim não dominar, né? O que é necessário. Eu sinto que a gente deixa de dar aquele salto de desempenho, sabe? A gente faz o que a gente precisa fazer, mas a gente podia fazer melhor, né? A gente podia entregar uma coisa melhor, mas a gente ainda tá naquela situação de adaptação, sabe? Então a gente tá garantindo que as coisas sejam feitas mesmo que elas poderiam ter sido feitas de maneira melhor, mas a gente garante que elas sejam feitas. A gente ainda não passou pra aquele estágio de que a gente pode fazer o máximo, sabe? Porque a gente ainda está se entendendo, num estágio de dominar as coisas ainda. Então eu acho que o principal impacto é esse (Gestor B).

Todo esse problema narrado a respeito do conhecimento aponta para uma necessidade não apenas de o gestor imediato daquela equipe ter esse conhecimento sobre o trabalho, mas também de o gestor acima dele possuir esse conhecimento e haver canais bem estabelecidos para que o gestor possa recorrer. Isso é importante uma vez que esse gestor de nível operacional também é um trabalhador que precisa receber suporte organizacional, tanto em relação a ações de capacitação quanto em relação a existir canais formais, acessíveis e ágeis para que ele possa esclarecer suas dúvidas.

Outra vivência do gestor que impacta nas suas práticas de gestão foi descrita por uma das equipes. De acordo com essa equipe, a falta de diretriz por parte da gestão superior faz com que o gestor precise descombinar o que havia acordado com a equipe.

Isso é um grande problema justamente é o que faz a gente ter esse problema anterior da gente fazer um combinado na [coordenação] e chegar pra gestão superior e ter que descombinar, porque não tem diretriz, é isso que faz a [coordenação] planejar uma coisa e quando vai pra gestão superior, a gestão mandar fazer outra e [o gestor] ficar naquele negócio assim “mas gente não vai rolar, a gente já estudou, não era pra ser desse jeito , a [coordenação] já pensou, já repensou e tal” e ele fica lá naquela queda de braço e às vezes ele tem que ceder e volta pra gente com essa coisa cedida e a gente às vezes tem que aguentar mesmo e engolir isso daí, porque não tem diretriz, se a gente tivesse diretriz e ela chegasse como diretriz pra gente, o planejamento da [coordenação] ia a ser diferente e não ia ter essa coisa de chegar lá pra cima e ter que descombinar uma coisa combinada internamente (Equipe G).

Toda essa análise proporciona uma reflexão mais crítica a respeito da responsabilização quase que total dos gestores em relação às suas práticas de gestão adotadas, como se toda a responsabilidade pela gestão assumida fosse única e exclusivamente desse trabalhador. A partir do exposto, pode-se depreender que há uma organização do trabalho, influenciada por vários atores e contextos organizacionais, que conduz a forma de trabalhar dos gestores. Dessa forma suas práticas de gestão são, muitas vezes, uma resposta a essa organização do trabalho, permeada por vários problemas.

5.4 Sobre as Entrevistas com as Equipes

O objetivo principal desta pesquisa com as escutas das equipes não foi o de confrontar o que foi apontado pelo gestor, esperando que falas contraditórias aparecessem. Mas esperava-se trazer uma parte da realidade de trabalho do gestor sob uma perspectiva

diferente, a da sua equipe. Todavia, em uma comparação entre o que os gestores relataram em suas entrevistas e o que foi exposto por suas equipes, de uma forma geral, não houve muitos elementos divergentes entre os dois grupos. Essa situação contraria a ideia de que as equipes avaliam de forma mais negativa seus gestores. Isso possivelmente pode ser explicado pelo fato de os trabalhadores saberem que muitos problemas enfrentados são de cunho institucional e não estão relacionados diretamente ao gestor. Isso pode ser percebido na fala da maioria das equipes entrevistadas que trouxeram dificuldades vivenciadas que não se restringem ao setor, mas que se tratam de problemas que envolvem toda a organização.

Por mais que você seja um coordenador, um gestor dentro de qualquer setor pequeno dentro da Universidade ..., você sempre tem alguém que é acima de você, então você não pode fazer tanta coisa (Equipe J).

E pra motivar uma equipe que tenha, é, ... várias, a influência de toda a Universidade, de estrutura porque o nosso trabalho tá muito relacionado às estruturas, né? Dos setores, né? ... A gente tem interação com todos os setores da Universidade pra realização do nosso trabalho. Então, e, motivar uma equipe que não tem, a gente sabe que não vem só, que não é só da atribuição do coordenador, né? É de toda a estrutura tanto organizacional quanto estrutura, é da parte organizacional, financeira e estrutural da Universidade então assim é muito complicado, então é difícil assim aceitar um cargo desse (Equipe H).

A respeito dessas explicações dadas pelas equipes sobre os problemas vivenciados pelos gestores, percebeu-se que das cinco equipes entrevistadas, as quatro que tinham algum participante que já havia ocupado cargo de gestão é que apresentaram esse conteúdo. Dessas quatro, duas equipes tinham participantes que já havia ocupado cargo de gestão na Universidade e foram essas equipes que trouxeram um conteúdo maior a respeito dos problemas vivenciados por quem ocupa cargo de gestão na Universidade. As outras duas

equipes em que as pessoas haviam ocupado uma função de gestão em outra organização trouxeram esses problemas, todavia, de forma mais pontual.

Apesar de tanto os gestores quanto as equipes terem trazido as dificuldades que permeiam a organização do trabalho e que impactam nas práticas dos gestores, percebe-se que as equipes conseguiram descrever essa relação de forma mais direta do que os gestores. Elas relataram de forma mais direta que as ações dos gestores muitas vezes ficam restringidas por problemas maiores, relacionados à organização como um todo.

Porque a gente como gestor aí na Universidade ... você não tem 100% de posso fazer tudo (Equipe J).

Não e também as dificuldades da Universidade como um todo. A gente tem problemas estruturais na Universidade, a gente, problema de estrutura física, de ambiente, a gente tem problemas em outras áreas de gestão, dificuldade de compra que assim isso vai criando assim uma, umas barreiras e dificuldades que a gente começa a ver também essa falta de reconhecimento como um todo da gestão, né? E que as vezes reflete na atuação do coordenador e na desmotivação do coordenador (Equipe H).

Por isso que a gente fica nessa coisa de “faz, não faz, combina, descombina, sobe um negócio combinado, desce descombinado, a gente se reinventa”. Eu acho que muito disso é essa dificuldade mesmo com a gestão superior (Equipe G).

Diante de todo o exposto concernente à psicodinâmica de trabalho dos gestores e de como isso interfere em suas práticas de gestão, é necessário que as organizações fiquem atentas à realidade de trabalho de seus gestores e se estas favorecem o cumprimento daquilo que é demandado desses trabalhadores. Para isso, faz-se necessário que as organizações possibilitem espaços de discussão sobre o trabalho, construídos pelos trabalhadores que ocupam um cargo de gestão na organização para que consigam falar sobre suas realidades e a

partir disso construir estratégias para lidar com essas situações e transformá-las. Esses espaços permitem que haja um fortalecimento do coletivo de gestores. Além disso, esses espaços de discussão precisam ocorrer também com a chefia dessas pessoas, para que haja uma continuidade da atividade deôntica ascendente (Dejours, 2015b). Esses são caminhos apontados a partir do que emergiu desta pesquisa. Todavia é necessário que cada organização pense em soluções de forma conjunta, a partir de espaços formados pelos trabalhadores.

Conclui-se esta seção de discussão dos resultados e passa-se para as considerações finais desta pesquisa.

Considerações Finais

Nesta seção, serão abordadas as respostas encontradas a partir dos objetivos estabelecidos, as contribuições deste estudo e suas limitações. Ao final, será apresentada uma proposta de agenda de pesquisa.

O objetivo desta investigação consistiu em descrever a relação entre a psicodinâmica do trabalho do gestor e suas práticas de gestão. A partir disso, os resultados encontrados apontam vários atravessamentos presentes na organização do trabalho do gestor e que impactam em suas práticas de gestão. Entre esses atravessamentos estão a necessidade de atender demandas urgentes, a exigência de se cumprir determinações com as quais o gestor não concorda, a forma como a alta administração se organiza e realiza a gestão, e a falta de suporte fornecido pela instituição. Essas limitações na atuação do gestor reverberam nas vivências de sofrimento apontadas, refletidas no desânimo, na indignação, na frustração e na angústia. Para conseguir lidar com os sofrimentos provenientes dessas intercorrências, foi observado o uso de estratégias de defesa de negação e de racionalização, sendo que algumas são via auto responsabilização.

Grande parte das equipes demonstraram de alguma forma reconhecer que o trabalho do gestor é impactado pelos problemas presentes na Universidade como um todo. Especificamente a respeito das vivências de trabalho dos gestores entrevistados, é imprescindível ressaltar aqui a realidade de uma gestão solitária e da falta de um coletivo formado pelos gestores.

No tocante aos limites desta pesquisa, podem ser citados os seguintes. Em relação ao tamanho da amostra das equipes entrevistadas, algumas delas tiveram uma quantidade de participantes menor que 50% em relação à quantidade total de servidores que faziam parte da coordenação. Outra limitação é que esta pesquisa se deu em apenas um tipo de contexto

organizacional, o de uma universidade pública, e abrangeu apenas gestores de nível operacional.

Esta pesquisa traz contribuições não apenas para os estudos no campo da Psicodinâmica do Trabalho e da gestão, como também para a operacionalização dessas práticas trazidas por Dejours (2015b, 2016). Primeiramente, esta investigação pode apresentar a vivência de trabalho de gestores em uma universidade pública, uma organização muito complexa e hierarquizada. Pode-se também mostrar o impacto da organização do trabalho sobre as práticas de gestão dos trabalhadores que ocupam essa função. Dessa forma, espera-se que, com o que foi apresentado aqui, as organizações possam refletir e levar em consideração a realidade de trabalho de seus gestores, entendendo que essa realidade precisa ser discutida e transformada. E que, com essa compreensão, não haja uma responsabilização integral do gestor por tudo o que acontece como também pelo que deixa de acontecer, passando a entender que há uma organização do trabalho que impacta nas práticas de gestão de seus gestores.

Outra contribuição é que este estudo conseguiu abordar as práticas de gestão a partir da Psicodinâmica do Trabalho, de uma perspectiva mais propositiva, contextualizada, em situações vivenciadas pelos setores entrevistados. Pode-se discutir práticas de gestão a partir da Psicodinâmica do Trabalho em uma abordagem mais próxima do concreto, do operacional, como os espaços de fala e o conhecimento que o gestor possui sobre o trabalho. Tudo isso de uma perspectiva tanto do gestor como da sua equipe, ou seja, vivências complementares sobre essas ações.

A partir de tudo o que foi apresentado nesta dissertação, propõe-se, como agenda de pesquisa, estudos que tenham como participantes gestores dos níveis tático e estratégico e gestores de outros contextos organizacionais. Assim como, sugere-se pesquisas em organizações com estruturas hierárquicas diferentes. Esta pesquisa foi realizada em uma

organização muito hierarquizada e bem vertical. Atualmente há organizações que possuem uma estrutura hierárquica mais horizontalizada. Faz-se importante estudar as vivências de gestores e as práticas de gestão adotadas nessas organizações com estruturas diferenciadas.

Referências

- Aguiar, V. B. (2013). *Psicodinâmica da relação gestor-equipe: análise do prazer-sofrimento no trabalho em uma organização pública* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/13631>
- Anjos, F. B. (2013). Organização do trabalho. In F. O. Vieira, A. M. Mendes, & A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 267-274). Juruá Editora.
- Bachiochi, P. D., & Winer, S. P. (2002). Qualitative data collection and analysis. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 161–183). Blackwell. <https://doi.org/10.5964/ejop.v3i2.395>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bastos, E. M., Tupinamba, A. C. R., & Pitombeira, S. S. (2014). Prazer e sofrimento de líderes em uma organização familiar. *Revista de Ciências Humanas*, 48(2), 352–375. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5007/2178-4582.2014v48n2p352>
- Dashtipour, P., & Vidaillet, B. (2016). Christophe Dejours' psychodynamic theory of work and its implications for leadership. *32nd European Group for Organization Studies Colloquium*. <https://hal-upec-mlv.archives-ouvertes.fr/hal-01366745/>
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (5ª ed.). Cortez - Oboré.
- Dejours, C. (2004). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (F. Soudant, S. Lancman, & L. I. Sznclwar (Orgs.)). Editora Fiocruz e Paralelo 15.
- Dejours, C. (2008). *Cadernos de TTO, 2 - A avaliação do trabalho submetida à prova do real*. (L. I. Sznclwar & F. L. Mascia (Orgs.)). Blucher.
- Dejours, C. (2012). *Trabalho vivo. Trabalho e emancipação*. Paralelo 15.
- Dejours, C. (2013). A sublimação, entre sofrimento e prazer. *Revista Portuguesa de*

Psicanálise, 33(2), 9–28.

Dejours, C. (2015a). *A loucura do trabalho - Estudo de psicopatologia do trabalho* (6ª ed.). Cortez - Oboré.

Dejours, C. (2015b). Les nouveaux managers. In *Le choix, souffrir au travail n'est pas une fatalité* (pp. 167–186). Bayard.

Dejours, C. (2016). Organização do trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do manager? In K. B. Macêdo, J. G. L. Lima, A. R. D. Fleury, & C. M. S. Carneiro (Orgs.), *Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar* (pp. 317-331). Editora da PUC Goiás.

Dejours, C., & Gernet, I. (2011). Trabalho, subjetividade e confiança. In L. I. Sznelwar (Org.), *Saúde dos bancários* (pp. 33–43). Publisher Brasil e Editora Gráfica Atitude.

Dejours, C., Abdoucheli, E., & Christian, J. (1994). *Psicodinâmica do trabalho*. Editora Atlas.

Dejours, C., & Duarte, A. (2018). La souffrance au travail: révélateur des transformations de la société française. *Modern and Contemporary France*, 26(3), 233–244.
<https://doi.org/10.1080/09639489.2018.1445707>

Duarte, A., & Dejours, C. (2019). Le harcèlement au travail et ses conséquences psychopathologiques : une clinique qui se transforme. *L'évolution Psychiatrique*, 84(2), 337–345. <https://doi.org/10.1016/j.evopsy.2018.12.002>

Facas, E. P. (2013). *PROART - Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho* [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília].
<http://repositorio.unb.br/handle/10482/15420>

Ferreira, J. B. (2007). *Trabalho, sofrimento e patologias sociais. Estudo com trabalhadores bancários e anistiados políticos de uma empresa pública* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/1432>

- Fonseca, P. J. S., & Moraes, R. D. (2012). Líder sofre? Subjetividade e sofrimento no trabalho de líderes no polo industrial de Manaus. *Revista AMAzônica*, IX(2), 69–85.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4047069>
- Franco, M. L. P. B. (2005). *Análise de conteúdo*. Liber Livro.
- Freitas, G. F. (2013). Centralidade do trabalho. In F. O. Vieira, A. M. Mendes, & A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. (pp. 77-82). Juruá Editora.
- Galperin, A. M. Z., Ferraz, D. L. S., & Soboll, L. A. P. (2015). Seleção, treinamento e avaliação: as práticas de gestão de pessoas e o processo de submissão de gestores. *Teoria e Prática Em Administração (TPA)*, 5(1), 80–104.
<https://doi.org/10.21714/tpa.v5i1.17915>
- Galvão, C. M., Sawada, N. O., & Trevizan, M. A. (2004). Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 12(3), 549–556.
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692004000300014>
- Ganem, V., & Rebeyrat, J.-F. (2020). La méthode d'intervention en psychodynamique du travail face au « tournant gestionnaire » : l'exemple d'une intervention dans une unité mixte de recherche. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, 26(1), 45–55.
<https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.01.008>
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Artmed.
- Giongo, C. R., Monteiro, J. K., & Sobrosa, G. M. R. (2015). Psicodinâmica do trabalho no Brasil: revisão sistemática da literatura. *Temas Em Psicologia*, 23(4), 803–814.
<https://doi.org/10.9788/tp2015.4-01>
- Lima, S. C. C., Mendes, A. M., & Costa, M. F. (2015). O sujeito entre a normalidade e a patologia: notas sobre a trajetória conceitual da psicodinâmica do trabalho. In I. M. R.

- Taveira, A. C. Limongi-França, & M. C. Ferreira (Orgs.), *Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras* (pp. 201-212). Editora CRV.
- Máximo, T. A. C. O., Araújo, A. J. S., & Zambroni-de-Souza, P. C. (2014). Vivências de sofrimento e prazer no trabalho de gerentes de banco. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 34(1), 96–111. <https://doi.org/10.5752/P.1678-9523.2014V20N1P34>
- Mendes, A. M. (2007a). Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas* (pp. 29-48). Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M. (2007b). Pesquisa em psicodinâmica: a clínica do trabalho. In *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas* (pp. 65-87). Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M. (2008). Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. In *Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão* (pp. 13-25). Juruá Editora.
- Moraes, R. D. (2013). Estratégias defensivas. In F. O. Vieira, A. M. Mendes, & A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 153-158). Juruá Editora.
- Nogueira, L. S. M., & Marin, R. E. A. (2013). Segurança e saúde dos trabalhadores na indústria do alumínio no estado do Pará, Brasil. *Cuadernos Del Cendes*, 30(82), 109–134. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082013000100006&lng=es&tlng=pt
- Ramos, L. V. (2013). *O coletivo de trabalho dos gestores intermediários de uma empresa multinacional: a abordagem da psicodinâmica do trabalho* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/15544>
- Ramos, L. V., & Mendes, A. M. (2013). A dinâmica da cooperação entre gestores de uma empresa multinacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(3), 222–246. <https://doi.org/https://doi.org/10.20397/2177-6652/2013.v13i3.540>
- Roudinesco, E., & Plon, M. (1998). Dicionário de Psicanálise. In *Plos Pathogens* (Vol. 2,

Issue 5). <https://doi.org/10.1371/journal.ppat.0020046>

Sá, M. C., & Azevedo, C. S. (2010). Subjetividade e gestão: Explorando as articulações psicossociais no trabalho gerencial e no trabalho em saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(5), 2345–2354. <https://doi.org/10.1590/s1413-81232010000500010>

Silva, F. C. (2012). *Vivências dos gestores de uma IES privada em relação ao seu trabalho: intervenção em clínica psicodinâmica do trabalho* [Dissertação de Mestrado, Pontífica Universidade Católica de Goiás].
<http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/1806>

Anexo

Artigos selecionados na revisão de literatura.

Plataforma	Palavras-chave	Autores	Ano	Periódico
Web of science	Christophe Dejours	Christophe Dejours; Antoine Duarte	2018	Modern & Contemporary France
Web of science	Christophe Dejours	Dale Tweedie; Carl Rhodes	2018	International Journal of Management Reviews
Web of science	Christophe Dejours	João Areosa	2018	International Journal on Working Conditions
Web of science	Christophe Dejours	Antoine Duarte; Christophe Dejours	2019	L'évolution psychiatrique
Web of science	Christophe Dejours	Camila Dourado Reis; Simone Coelho Amestoy; Gilberto Tadeu Reis da Silva; Sélton Diniz dos Santos; Patrícia Alves Galhardo Varanda; Ises Adriana Reis dos Santos; Naomy Safi ra Batista da Silva	2020	Acta Paul Enferm.
Web of science	Psychodynamic AND manager	V. Ganem; J.-F. Rebeyrat	2020	Psychologie du travail et des organisations
Web of science	Psychodynamic AND manager	John Marks	2020	Modern & Contemporary France
Capes	"Psicodinâmica do trabalho" AND "gestão"	Álvaro Roberto Crespo Merlo; Naira Lima Lapis	2007	Psicologia & Sociedade
Capes	"Psicodinâmica do trabalho" AND "gestão"	Marilene de Castilho Sá; Creuza da Silva Azevedo	2010	Ciência & Saúde Coletiva
Capes	"Psicodinâmica do trabalho" AND "gestão"	Gerusa Menezes de Carvalho; Rosângela Dutra de Moraes	2011	Psicologia em Revista
Capes	"Psicodinâmica do trabalho" AND "gestão"	Juliana Faria Campos; Helena Scherlowski Leal David	2011	Rev Esc Enferm USP
Capes	"Psicodinâmica do trabalho" AND "gestão"	Laura Soares Martins Nogueira; Rosa Elizabeth Acevedo Marin	2013	Cuadernos del Cendes
Capes	"Psicodinâmica do trabalho" AND "gestão"	Antonio Roziano Ponte Linhares	2014	Revista Eletrônica Gestão & Sociedade

Capes	"Psicodinâmica do trabalho" AND "gestão"	Antonio Roziano Ponte Linhares; Marcus Vinicius Soares Siqueira	2014	Cadernos EBAPE.BR
Capes	"Psicodinâmica do trabalho" AND "gestão"	Arlete Maria Zagonel Galperin; Deise Luiza da Silva Ferraz; Lis Andréa Pereira Soboll	2015	Teoria e Prática em Administração
Capes	"Psicodinâmica do trabalho" AND "gestão"	Cristiane Brum Marques de Mattos; Vanderléia de Lurdes Dal Castel Schindwein	2015	Psicologia & Sociedade
Capes	"Psicodinâmica do trabalho" AND "gestão"	Maria Liana Gesteira Fonseca; Marilene de Castilho Sá	2015	Saúde Debate
Capes	"Psicodinâmica do trabalho" AND "gestão"	Rafaela Gomes Aguiar; Ana Cristina Batista dos Santos	2017	RACE, Joaçaba
Capes	"Psicodinâmica do trabalho" AND "gestão"	Giovanni Gurgel Aciole; Márcia João Pedro	2019	Saúde Debate
Capes	"Psicodinâmica do trabalho" AND "gerente"	Luciano Pereira	2011	Tempo Social, revista de sociologia da USP
Capes	"Psicodinâmica do trabalho" AND "liderança"	Elaine Marinho Bastos, Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá e Suzete Suzana Pitombeira	2014	R. Ci. Hum