



Universidade de Brasília - UnB

Instituto de Psicologia - IP

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

**O Coletivo de Trabalho dos Gestores Intermediários de uma Empresa Multinacional: a abordagem da psicodinâmica do trabalho**

Letícia Valente Ramos

Orientadora: Profa. Dra. Ana Magnólia Mendes

**Brasília, agosto de 2013**



Universidade de Brasília - UnB

Instituto de Psicologia - IP

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

Dissertação de Mestrado

**O Coletivo de Trabalho dos Gestores Intermediários de uma Empresa Multinacional: a abordagem da psicodinâmica do trabalho**

Letícia Valente Ramos

Orientadora: Profa. Dra. Ana Magnólia Mendes

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília como requisito ao título de Mestre em Psicologia

**Brasília, agosto de 2013**

Universidade de Brasília - UnB

Instituto de Psicologia - IP

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

Dissertação defendida em 30/08/2013, aprovada pela banca examinadora constituída por:

---

Professora Doutora Ana Magnólia Bezerra Mendes

Presidente da Banca Examinadora

Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília - UnB

---

Professor Doutor Marcus Vinícius Soares Siqueira

Examinador

Departamento de Administração - Universidade de Brasília - UnB

---

Professora Doutora Lêda Gonçalves de Freitas

Examinadora

Instituto de Psicologia - Universidade Católica de Brasília - UCB

---

Professora Doutora Carla Sabrina Xavier Antloga

Suplente

Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília - UnB

*Dedico este trabalho à minha família - meus pais Jonas e Cice,  
meus irmãos Marcos e Marcelo, meus sobrinhos Igor e Bruno e ao querido  
Paulo - que me oferece um lar e muitas oportunidades de crescimento e  
entendimento da vida.*

## **Agradecimentos**

À Ana Magnólia, minha orientadora, pelo seu apoio, competência e amizade. A ela sou imensamente grata pela oportunidade que me deu.

Aos professores Marcus Vinícius Siqueira, Lêda Gonçalves de Freitas e Carla Sabrina Antloga pela disponibilidade em fazer parte da banca examinadora deste trabalho.

Aos gestores que participaram desta investigação. Esta pesquisa é um esforço para contribuir para o entendimento das práticas de gestão. A eles meus sinceros agradecimentos.

À minha revisora, Leila Resende, pelas cuidadosas observações e sugestões que muito me auxiliaram na construção da dissertação.

Ao professor Elimar Nascimento pela ajuda, incentivo e amizade.

Aos colegas do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho pela ajuda e apoio na construção deste projeto de pesquisa.

*Para ser grande, sê inteiro: nada  
Teu exagera ou exclui.  
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és  
No mínimo que fazes.  
Assim em cada lago a lua toda  
Brilha, porque alta vive.  
Fernando Pessoa*

## Resumo

A evolução da organização do trabalho do fordismo ao pós-fordismo e, em particular, as mudanças de paradigmas técnico-gerenciais trouxeram uma complexidade para o trabalho do gestor. Com objetivo de traçar um panorama histórico e conceitual que fundamentasse o presente estudo, apresentamos a evolução das teorias administrativas, das escolas de administração e suas respectivas imagens de homem e estabelecemos as relações com a psicodinâmica do trabalho. A organização do trabalho é a força como, por um lado, as tarefas são definidas, divididas e distribuídas entre os trabalhadores; por outro lado, a forma como são concebidas as prescrições e, finalmente, a forma como se operam a fiscalização, o controle, a ordem, a direção e a hierarquia. O coletivo não existe em função da vontade. Ele é construído. Uma situação de coletivo exige que o sujeito esteja em condição de renunciar à onipotência e enfrentar as impotências diante das adversidades da organização do trabalho, ao criar laços sociais afetivos que o resgatem da solidão e do desamparo. A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a relação entre a organização do trabalho dos gestores intermediários em uma multinacional localizada no nordeste do Brasil e a constituição do coletivo de trabalho. Apresentam-se como objetivos específicos: (1) descrever a organização do trabalho prescrita e real; (2) descrever o prazer-sofrimento; (3) descrever as estratégias de defesa e, (4) descrever o coletivo de trabalho desses gestores. Participaram da pesquisa 05 gestores intermediários. Todos do sexo masculino. O mais jovem tem 33 anos e o mais velho 56. O tempo de serviço na filial brasileira varia entre 1 ano e 15 anos. Eles atuam nos departamentos de vendas, de peças e de serviços. A coleta de dados foi realizada por meio de três entrevistas semiestruturadas com cada um dos gestores. No total foram 15 entrevistas. Todas as entrevistas foram virtuais (*skype*). Foram gravadas, transcritas e submetidas à análise de conteúdo categorial temática de acordo com os estudos de Bardin (2011). Verifica-se que a organização do trabalho dos gestores intermediários estudados é marcada pela divisão de tarefas e de homens, a qual resulta em uma competição exacerbada entre eles. A departamentalização marcada pela interdependência entre os departamentos gera pressão e aumenta a competição. Os sistemas flexíveis de produção geram instabilidade e precarizam as relações de trabalho. Identificamos que a flexibilização aumenta a discrepância entre o trabalho prescrito e o real. Concluímos que este modelo de organização de trabalho impede a constituição do coletivo dos gestores pesquisados. Como consequência da organização do trabalho e da ausência do coletivo, verificamos que os gestores utilizam estratégias de defesa de adaptação e de exploração. Apuramos que eles sofrem de duas patologias sociais: a sobrecarga e a servidão voluntária. Como contribuição, Verifica-se que há escassez de estudos que relacionam a organização do trabalho com a constituição do coletivo de trabalho assim como estudos que abordam a psicodinâmica do trabalho com gestores intermediários. Diante dessa escassez, sugere-se que estudos futuros em psicodinâmica envolvam esta categoria profissional. Espera-se que este estudo contribua com pesquisadores que utilizam a abordagem da psicodinâmica do trabalho e outras abordagens, no aprofundamento de estudos sobre gestão.

**Palavras-chave:** Gestores Intermediários, multinacional, coletivo de trabalho, psicodinâmica do trabalho

## Abstract

The developments of the organization of work from the fordism until the post-fordism, particularly the changes on techno-managerial paradigms brought complexity to managers work. To provide a conceptual and historical overview that can substantiate this study we will present the evolution of administration theories and schools and also their images of man in order to establish the connections with the psychodynamics of work theory. The organization of work is how work is defined, divided and distributed among workers, how the prescriptions are designed and how monitoring, control, order, direction and hierarchy operate. The collective of work does not depend on will. It is built. It demands the forgoing of omnipotence and confrontation against powerlessness towards work organization adversities. The main objective of this study is to analyze the relation between the organization of work of middle managers from a multinational company located in the northeast of Brazil and the constitution of their collective of work. The specific objectives are: (1) describe the prescribed and real organization of work; (2) describe pleasure-suffering; (3) describe defense strategies and, (4) describe these middle managers collective of work. Five middle managers participated on this study. All of them are male. The youngest is 33 and the oldest is 56 years old. The length of service with the company varies from 1 to 15 years. They hold positions within the sales, the parts and the services departments. Data was collected using semi-structured interviews. The researcher conducted three interviews with each participant for a total of 15 interviews. All of them were through *skype*. The interviews were recorded, transcribed and submitted to the categorical content analysis according to Bardin (2011). It can be observed that the organization of work of the middle managers studied is characterized by the division of tasks and of workers which leads to exacerbated competition among them. Departmentalization and interdependence among departments increase competition and generates pressure. Flexible production systems generate instability and lead to worse work relations. We have identified that flexible production enhance the discrepancy between prescribed and real work. Our conclusion is that this organization of work model prevent the collective of work to be constituted by the middle managers. As a consequence, they use defense strategies of adaptation and exploitation. There is evidence that these managers suffer from two social pathologies: overload and voluntary servitude. As a contribution, we observed that there are few studies on the relation between the organization of work and the constitution of the collective of work, also there are few studies with middle managers regarding the psychodynamics of work theory. Therefore, we suggest that future studies on the psychodynamics of work include this professional category. We expect that this study can contribute with researchers who use the psychodynamics of work approach and other approaches to deepen the studies on management.

**Keywords:** Middle managers, multinational, collective of work, psychodynamics of work

## Sumário

<b>Introdução</b> .....	12
<b>Capítulo I - O Trabalho de Gestão</b> .....	21
1.1. A Gestão Antes do Paradigma Técnico-Gerencial Taylorista-Fordista .....	21
1.2. O Fordismo .....	22
1.3. A Crise do Fordismo .....	26
1.4. O Pós-Fordismo .....	29
<b>Capítulo II - A Psicodinâmica do Trabalho</b> .....	35
2.1. A História e Evolução da Psicodinâmica do Trabalho .....	35
2.2. A Organização do Trabalho .....	36
2.3. Trabalhar é viver junto .....	38
2.3.1. Mobilização Subjetiva .....	38
2.3.2. Prazer e Sofrimento .....	40
2.3.3. O Coletivo de Trabalho .....	42
2.4. As Estratégias de Defesa .....	47
<b>Capítulo III - Método</b> .....	50
3.1. O Contexto de Pesquisa .....	50
3.2. Participantes .....	51
3.3. Instrumentos .....	51
3.4. Procedimentos .....	53
3.5. Análise de Dados .....	55
<b>Capítulo IV - Resultados</b> .....	57
4.1. Organização do Trabalho Prescrito e Real .....	57
4.1.1. Trabalho Prescrito .....	57
4.1.2. Trabalho Real .....	58
4.2. Categorias Empíricas .....	61
<b>Capítulo V - Discussão</b> .....	66
<b>Capítulo VI - Considerações Finais</b> .....	78

<b>Referências .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo A. Tabela das Dissertações em Psicodinâmica do Trabalho .....</b>	<b>89</b>
<b>Anexo B. Tabela das Teses de Doutorado em Psicodinâmica do Trabalho.....</b>	<b>90</b>
<b>Anexo C. Tabela dos Artigos em Psicodinâmica do Trabalho por Ano de Publicação .....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo D. Tabela dos Artigos em Psicodinâmica do Trabalho por Periódicos .....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo E. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>94</b>

## Lista de Tabelas

<i>Tabela 1: Dissertações em Psicodinâmica do Trabalho</i> -----	89
<i>Tabela 2: Teses de Doutorado em Psicodinâmica do Trabalho</i> -----	90
<i>Tabela 3: Artigos em Psicodinâmica do Trabalho por Ano de Publicação</i> -----	91
<i>Tabela 4: Artigos em Psicodinâmica do Trabalho por Periódico</i> -----	92
<i>Tabela 5: Idade e Tempo de Serviço dos Participantes</i> -----	51

## Lista de Figuras

<i>Figura 1: Hierarquia Prescrita</i> -----	58
<i>Figura 2: Hierarquia Real</i> -----	60

## Introdução

A presente investigação desenvolve uma análise da relação entre a organização do trabalho e a constituição do coletivo de trabalho dos gestores intermediários de uma empresa multinacional localizada na região nordeste do Brasil.

Para tanto, apresentaremos a evolução de teorias administrativas utilizando as escolas de administração e suas respectivas imagens de homem para traçar um panorama histórico e conceitual que fundamente este estudo. Explicaremos a qual modelo os gestores estudados estão submetidos para ter mais subsídios e estabelecer as relações com a psicodinâmica do trabalho. Importante notar que tais escolas não são antagônicas, mas complementares (Motta & Vasconcelos, 2006). A fim de organizar o conteúdo referente às principais teorias da administração do início do século XX até os dias atuais, usaremos como ponto de partida o artigo *A unidade dos Contrários: Fordismo e Pós-fordismo*, escrito por Fernando G. Tenório, por acreditarmos que o fordismo não é substituído pelo pós-fordismo. De acordo com Tenório (2011) a aparente situação antitética não ocorre uma vez que o pós-fordismo compreende seu oposto, o fordismo.

Faremos referência ao fordismo no período que corresponde ao início do século XX até os anos 70 e ao pós-fordismo no período que corresponde aos anos 70 até os dias de hoje. Importante ressaltar que não existe unanimidade entre autores com relação aos períodos mencionados, logo tivemos que fazer uma escolha para que fosse possível organizar o conteúdo que será apresentado. Além disso, não abordaremos todas as escolas da administração. Trataremos de alguns conceitos referentes à Escola Clássica, à Escola das Relações Humanas e à Teoria dos Sistemas Abertos. Também faremos referência à imagem de homem relativa a cada período apresentado, de acordo com as idéias de Guerreiro Ramos. No fordismo, o homem operacional, no pós-fordismo, o homem organizacional, e no período que corresponde à crise do fordismo, o homem reativo. Falaremos também do modelo de homem que está emergindo na contemporaneidade, o qual, segundo Guerreiro Ramos, é o homem parentético. Esses modelos de homem foram utilizados por Ramos (1984) em seu artigo intitulado *Modelos de Homem e Teoria Administrativa*. Antes se faz necessário apresentar algumas considerações relacionadas ao nosso campo de pesquisa, qual seja: as empresas multinacionais.

Entre a organização científica do trabalho e o gerenciamento das empresas multinacionais, as modalidades de exercício e a própria natureza do poder gestor se transformaram consideravelmente, pois a lógica financeira assume o comando sobre a lógica da produção. Com isso, as relações de poder no seio da empresa se modificaram. A mundialização, associada à informatização das bolsas transformaram o mundo em um vasto cassino. A lógica da rentabilidade financeira se impôs às estratégias de produção e às políticas econômicas dos Estados. O lugar da atividade concreta desligou-se dos lugares de tomada de decisão. As lógicas de produção não parecem mais estar em coerência com as lógicas financeiras (Gaulejac, 2007).

Isto acontece, porque a mundialização gera uma ruptura entre o poder político e o poder econômico. Este de acordo com Gaulejac (2007), tende a desligar-se de suas inscrições sociais, culturais, nacionais, ou seja, a romper com o mundo social do qual a organização proveio. O poder econômico gera seu próprio tempo, suas próprias normas, seus próprios valores e sua própria cultura. Além disso, a regulamentação do trabalho é, definitivamente, considerada como um obstáculo para a liberalização dos mercados. O dinheiro torna-se o instrumento da realização de si mesmo; o meio para satisfazer os fantasmas da onipotência.

O termo multinacional foi criado por David Lilienthal, economista norte-americano que dirigiu o projeto de desenvolvimento do Vale do Tennessee em 1960 (Kucinski, 1981). O estudo de Lilienthal foi publicado em 1963 na revista *Business Week*. A Organização das Nações Unidas-ONU substituiu o termo multinacional por transnacional, por entender que este termo se refere a empresas que atravessam as fronteiras de um Estado e se estabelecem em outros. A denominação dos atores que atuam no âmbito internacional ainda é controversa.

A substituição do termo multinacional por transnacional é tida como correta para Mello (1993), pois a interpretação literal do termo poderia remeter à ideia de empresas que têm várias nacionalidades, o que seria um equívoco. Mello ressalta que tais empresas possuem matriz num país e atuam em diversos países, ou seja, atuam em mais de um Estado por meio de subsidiárias ou filiais.

Por outro lado, Magalhães (2005) prefere o termo multinacional. Para o autor essa é a melhor denominação, porque reflete com maior precisão uma atividade econômica exercida por pessoas jurídicas de diversas nacionalidades, interligadas sob controle comum.

Além do conceito citado, Magalhães (2005) também apresenta outros dados por outros autores como Robinson, Vernon e Jack N. Berhman.

- Para Robinson, multinacional é somente a empresa cujas atividades não se vinculam a qualquer Estado em particular.
- Vernon utiliza o termo transnacional e diz que são um conjunto de companhias de diversas nacionalidades, ligadas por laço de propriedade comum e sob uma direção estratégica comum.
- Jack N. Berhman elaborou o conceito mais utilizado. Para ele, as multinacionais são empresas cujas subsidiárias no exterior se integram com as atividades da matriz transformando-se em uma entidade operacional global, destinada a servir o mercado mundial.

Por fim, Magalhães (2005) propõe um conceito jurídico, segundo o qual multinacional é um complexo de empresas nacionais interligadas entre si, subordinadas a um controle central unificado e obedecendo a uma estratégia global.

As empresas ou companhias multinacionais ou transnacionais têm, obviamente, a finalidade de obter lucro. Neto (2006) chama a atenção para a importância de acrescentar esta informação e as define como: sociedade mercantil, cuja matriz é constituída segundo as leis de determinado Estado, na qual a propriedade é distinta da gestão, que exerce controle, acionário ou contratual, sobre uma ou mais organizações, todas atuando de forma concentrada, sendo a finalidade de lucro perseguida mediante atividade fabril e/ou comercial em dois ou mais países, adotando estratégia de negócios centralmente elaborada e supervisionada, voltada para a otimização das oportunidades oferecidas pelos respectivos mercados internos.

Para fins desse estudo, entendemos que os termos multinacional e transnacional são sinônimos e utilizaremos a denominação empresa multinacional - EMN. Relacionaremos a seguir as principais características de uma empresa multinacional com base nos conceitos apresentados.

- Atuam em mais de um Estado por meio das subsidiárias.
- São de propriedade e direção estratégica comum.
- Servem o mercado mundial.
- Têm finalidade de lucro.
- Formam uma entidade operacional global.
- Possuem propriedade e gestão distintas.
- Exercem atividade fabril e/ou comercial em dois ou mais países.
- Buscam mercado consumidor, energia, matéria-prima e mão-de-obra barata no exterior.

A internacionalização de empresas multinacionais (EMN) no Brasil teve início em 1850. A expansão dessas empresas foi dividida por Bresser-Pereira (1978) em quatro períodos.

- Do período colonial até aproximadamente a década de 1920. A atividade principal era a de infraestrutura. Nesse período, a malha ferroviária brasileira cresceu de 14 quilômetros em 1854 até 16.306 quilômetros em 1904 (Baer, 2002).
- Da segunda metade do século XIX até a década de 1930. Nesse período, o número de estabelecimentos industriais aumentou de 200 em 1884 até 13.300 em 1920. Em 1930, o Brasil recebia em média 70 milhões de dólares por ano em investimentos estrangeiros (Bocchi, 2000).
- Da crise de 1929 até a Segunda Guerra. Multinacionais que atuam no mercado brasileiro até hoje entraram no país nesse período. A Unilever (1920); a Colgate-Palmolive (1930); a Proctor & Gamble (1930); a General Motors (1925); a Ford Motors (1919) entre outras (Moraes, 2003).
- A partir da década de 60. A principal motivação era a procura de baixo custo de mão-de-obra como resposta à pressão de produtos asiáticos (Bresser-Pereira, 1978).

Vale lembrar que as multinacionais como conhecemos hoje surgiram durante a crise do fordismo. Empresas multinacionais (EMN) fazem investimento estrangeiro direto (IED), ou seja,

utilizam recursos nas estratégias de atuação mundial (fusões e aquisições, criação de unidades em outros países e financiamento entre matrizes e subsidiárias). A remuneração desse investimento vem da atividade produtiva específica. Os motivos que levam uma empresa a fazer investimento direto são: (1) barreiras tarifárias com a taxação de produtos importados e (2) matéria-prima escassa no país de origem. No primeiro caso, a empresa se instala como *player local* e compete com as empresas nacionais. No segundo caso, em vez de importar matéria-prima, a empresa monta uma fábrica no país fornecedor para evitar a importação. Atua também como *player local*. As leis trabalhistas também podem condicionar o estabelecimento de uma subsidiária em países onde possa evitar direitos trabalhistas.

Em palestra proferida em 24 de outubro de 2012 no Conselho de Justiça Federal sobre “A Responsabilidade no Seio das Empresas Multinacionais”, o professor da Universidade Católica de Portugal José Engrácia Antunes afirmou que a falta de estatuto jurídico próprio para as multinacionais pode ter consequências trágicas. Isso significa que a empresa multinacional como um todo não pode ser judicialmente acionada por eventuais responsabilidades, pois as subsidiárias possuem personalidade jurídica própria. Importante lembrar que, mesmo tendo personalidade jurídica própria, as subsidiárias são de propriedade e direção estratégica comum. (J. E. Antunes, comunicado em palestra, 24 de outubro de 2012. <http://www.conjur.com.br/2012-out-24/ausencia-estatuto-multinacionais-causa-inseguranca-juridica>).

Segundo Antunes (2012), há 82 mil empresas multinacionais em funcionamento no mundo. Juntas controlam mais de 800 mil filiais e empregam mais de 77 milhões de trabalhadores. O que ele chama de um exército de gigantes. Na visão de Gaulejac (2007), a evolução das relações entre o capital e o trabalho é sintomática do desequilíbrio gerado pela ausência de qualquer controle democrático sobre seu desenvolvimento.

As características deste contexto produzem efeitos diretos sobre a organização do trabalho com especificidades vinculadas à acumulação flexível tendo em vista que, por um lado, aliviam a fadiga física; mas por outro, aumentam a pressão psíquica. Essas novas formas de organização do trabalho revelam um modo de dominação social mais sofisticado e difícil de ser identificado, pois vieram acompanhadas pela flexibilização da exploração dos fatores de produção, incluindo a força de trabalho. Podemos citar como exemplos as demissões constantes, o trabalho por tempo determinado, o desemprego, a terceirização e a perda de direitos trabalhistas.

A flexibilização do capital tem levado, acima de tudo, a um sofrimento ético. A reestruturação produtiva vem sendo marcada pelo individualismo e pela competitividade, o que ocasiona a corrosão das relações de trabalho (Sennett, 2000). O aumento da competitividade está diretamente ligado ao isolamento e à falta de reconhecimento, o que leva à corrosão das relações de trabalho em razão da falta de solidariedade. Em um debate sobre este tema com o chanceler austríaco Alfred Gusenbauer, na Universidade de Boston, Sennett argumenta que, nos últimos 25 anos, as pessoas ficaram mais isoladas. Mesmo com o aumento do isolamento, as pessoas ainda têm necessidade de

saber que são importantes para os outros, ou seja, que a presença delas no mundo faz diferença. Esta necessidade só pode ser suprida por meio do reconhecimento. Segundo Sennett, o problema crucial não é a desigualdade, pois as pessoas a aceitam, até certo ponto. O problema reside na falta de reconhecimento. (R. Sennett, comunicado em debate, 26 de outubro de 2008. <http://worldofideas.wbur.org/2008/10/26/the-craft-of-solidarity-2>).

Em meados dos anos 1990, Dejours concentrou-se no entendimento do trabalho, da dinâmica do reconhecimento e da identidade do trabalhador. Atualmente, os estudos em psicodinâmica do trabalho, aporte teórico deste estudo, são dedicados à compreensão dos processos de subjetivação dos trabalhadores no que tange às vivências de prazer e sofrimento no trabalho. A mobilização e o engajamento exigidos pela organização do trabalho são problemáticas centrais para o objeto de estudo da psicodinâmica do trabalho.

Para explorar tal problemática, estabelecemos como objetivo geral deste estudo analisar a relação entre a organização do trabalho dos gestores intermediários da empresa multinacional da região nordeste do Brasil com a constituição do coletivo de trabalho desses gestores, conforme mencionado anteriormente. Como objetivos específicos: (1) descrever a organização do trabalho; (2) descrever o coletivo de trabalho; (3) descrever o sofrimento-prazer; (4) descrever as estratégias de defesa.

A pergunta que apresentamos como objeto desta investigação é: qual é a relação entre a organização do trabalho prescrito e real com a constituição do coletivo de trabalho dos gestores intermediários investigados, sendo que coletivo de trabalho implica relações de solidariedade, de reconhecimento e de confiança. Esta pergunta fundamenta-se na escassez, por nós identificada, de estudos científicos sobre o coletivo de trabalho. Concernente à pesquisa bibliográfica, são poucos os estudos específicos encontrados sobre gestores na abordagem da psicodinâmica do trabalho.

Em levantamento feito entre 2001 e 2012 na Biblioteca Virtual em Saúde - Psicologia Brasil - BVS-Psi, que inclui as bases de dados da SciELO Brasil, da PePSIC e da RedALYC, no site oficial do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da Universidade de Brasília (<http://lpct.com.br>), foram encontrados 100 trabalhos entre teses, dissertações e artigos científicos em psicodinâmica do trabalho com diversas categorias profissionais.

Foi possível perceber que, no período entre 2007 e 2012, o número de dissertações defendidas em psicodinâmica do trabalho mais que dobrou. Foram 19 dissertações contra sete que foram defendidas no período anterior como mostra a tabela 1 (Anexo A). Entre 2006 e 2012, foram defendidas oito teses em diversas universidades brasileiras. Não encontramos registros de teses, nas bases pesquisadas, no período entre 2001 e 2005 como mostra a tabela 2 (Anexo B).

Quanto aos artigos científicos publicados em diversos periódicos, observamos que semelhante ao quantitativo referente às teses e dissertações, a produção entre 2007 e 2012

aumentou consideravelmente. Neste período, a publicação de artigos científicos sobre o trabalho com base na psicodinâmica do trabalho praticamente quadruplicou como mostram as tabelas 3 (Anexo C) e 4 (Anexo D). Isto demonstra um crescente interesse de pesquisadores em desenvolverem estudos tendo como base esta teoria.

Entre os estudos encontrados no levantamento bibliográfico feito, destacamos três por tratarem de gestão e/ou de gestores. Estes estudos, de alguma forma, abordaram o coletivo de trabalho, objeto deste estudo. São eles: *Manda quem Pode, Obedece que tem Juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência* (Almeida & Merlo, 2008), *Controle por Resultados no Local de Trabalho: dissonância entre o prescrito e o real* (Hopfer & Faria, 2006) e *Configurações de Poder Organizacional e Estilos de Caráter* (Paz, Mendes & Gabriel, 2001). Faremos referência a tais estudos no capítulo 2, relativo à psicodinâmica do Trabalho.

Fizemos um levantamento complementar com o termo gestão vinculado aos termos liderança ou chefia. Foram encontrados 135 artigos. Cinco na IBICT, 22 na Emerald, cinco na Gale-Academic *on-line*, dois na JSTOR, um na MetaBuscador Summon, 17 na Proquest, 27 na PsylInfo, 11 na SciELO, 18 na ASP-Academic Search Premier, 10 na Science Direct e 17 na Wiley. Importante notar que, se a busca tivesse sido feita com os termos isolados, o quantitativo seria infinitamente maior. Além disso, fizemos um refinamento da busca por estudos que tivessem alguma possibilidade de se relacionarem com o assunto em questão, o que justifica um quantitativo pequeno de estudos encontrados.

A grande maioria dos trabalhos trata dos estilos de liderança e da *performance* dos líderes e pretendem compreender os modos de gestão/liderança com enfoque no aumento da produtividade, mediante o alcance do desempenho ideal. Idéia contrária a que propomos. Selecionamos três artigos que servirão de contraponto neste estudo. São eles: *Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations* (Sendjaya & Pekerti, 2010), *Team Climate, empowering leadership and knowledge sharing* (Xue, Bradley & Liang; 2011) e *What is leadership?* (Bolden, 2004). Faremos referências a esses artigos nos capítulos que seguem. Para fins deste estudo, não diferenciaremos os termos liderança e gestão, pois não têm relação com o nosso objeto.

Para a psicodinâmica do trabalho, o aumento da produtividade sem precedentes e o chamado, desempenho ideal podem ser armadilhas da organização do trabalho. Posto isso, nossa intenção é ir além da mera descrição do trabalho prescrito dos gestores, participantes deste estudo. Investigamos o trabalho vivo deles, seus modos de trabalho; analisamos as narrativas dos próprios gestores sobre seu dia a dia de trabalho, suas dificuldades e estratégias de enfrentamento da discrepância entre trabalho prescrito e real.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos.

O primeiro capítulo, *o trabalho do gestor*, é composto de quatro subcapítulos, que apresentam a história da gestão e a evolução das escolas da administração com referência aos seus respectivos modelo de homem. São eles: (1) a gestão antes do paradigma técnico-gerencial taylorista-fordista; (2) o fordismo; (3) a crise do fordismo; (4) o pós-fordismo.

O segundo capítulo, *a psicodinâmica do trabalho*, está organizado em quatro subcapítulos, que tratam dos princípios e fundamentos teóricos desta abordagem. São eles: (1) a história e a evolução da psicodinâmica do trabalho; (2) a organização do trabalho; (3) trabalhar é viver junto (mobilização subjetiva, prazer e sofrimento e coletivo de trabalho); (4) as estratégias de defesa.

O terceiro capítulo, *método*, descreve o tipo de pesquisa de campo, seus princípios e etapas. Está subdividido da seguinte forma: (1) contexto da pesquisa; (2) participantes; (3) instrumentos; (4) procedimentos; (5) análise dos dados.

No quarto capítulo, *resultados*, apresentamos os resultados obtidos com a investigação. Este capítulo organiza-se em dois subcapítulos: (1) organização do trabalho prescrito e real; (2) categorias empíricas. No quinto capítulo, analisaremos os dados e no sexto capítulo estão as considerações finais.

## Capítulo I - O Trabalho de Gestão

### 1.1 - A Gestão Antes do Paradigma Técnico-Gerencial Taylorista-Fordista

As primeiras organizações formais surgiram onde hoje conhecemos por oriente médio por volta de 4000 a.C., na transição da revolução agrícola para a revolução urbana. Essas primeiras organizações foram as cidades e os estados. Naquele período, já havia a necessidade da criação de práticas administrativas. Passados mil anos, por volta de 3.000 a.C., as cidades da civilização suméria começaram a se desenvolver e a abundância de água na região favoreceu o surgimento da sociedade de irrigação e, conseqüentemente, dos primeiros gestores que eram os reis-sacerdotes. Eles construíram templos, que serviam de centros de administração e onde os funcionários anotavam em placas de argila o recebimento, a armazenagem e o desembolso de produtos. Estes funcionários eram pagos com parte do excedente da produção agrícola e a outra parte era utilizada para a compra de produtos escassos (Maximiniano, 2012).

Neste mesmo período que abrange a história antiga, surgiram os primeiros tipos de gestores para administrar problemas decorrentes da grande extensão do território romano, quais sejam: recolhimento de impostos, manutenção de funcionários civis e militares, etc. Estes gestores eram os reis, os imperadores, os césares, os cônsules, os magistrados, entre outros. Com a queda do império romano inicia-se, no século V, a Idade Média e neste período surgiu outra grande organização, a Igreja Católica. Esta herdou dos romanos a tradição de administração do território e acrescentou a administração central para formação de sacerdotes e subsequente pregação da fé e da preservação da doutrina. Ainda na Idade Média, que foi até o século XV vigorou o sistema feudal. No que tange à organização do trabalho, existiram as *guildas* (associações de artesãos ou empresários do mesmo ramo de negócios). As guildas controlavam a produção e a distribuição de bens; regulamentavam o trabalho entre os associados; controlavam o treinamento de aprendizes; e limitavam o número de artesãos que atenderiam à demanda local (Maximiniano, 2012).

Com a perda de poder pelos senhores feudais, surgiu o Estado Moderno no período conhecido como Renascimento. Este período foi marcado pela valorização do ser humano, pela separação de papéis entre o empreendedor e o empregado, pela acumulação de capital como fator de motivação e pelo surgimento da hierarquia enxuta. O capitalista detinha informações que o empregado não possuía e o processo decisório relativo aos negócios passou dos empregados para os donos dos empreendimentos (Maximiniano, 2012). Nesse período, a racionalização supera a tradição e o trabalho atinge o status de mercadoria tornando-se assim objeto de especulação e ciência (Ramos, 2009).

Na século XVIII tem o início da revolução industrial. Este período foi marcado por transformações no mundo do trabalho como, por exemplo, a criação das fábricas e o sistema de

fabricação para fora (*putting-out system*); a substituição do artesão pelo operário especializado, que passou a fazer parte do grupo de trabalhadores controlado por um superior; o surgimento dos sindicatos nos anos 1800, que tinham como um dos objetivos o de proteger os salários dos operários. No final do século XIX e início do século XX, houve um rápido crescimento da economia e uma busca pelo maior rendimento possível por parte das fábricas/ organizações. Crescem a busca por respostas a questões como: aumento da produtividade e eficiência, aprimoramento dos processos produtivos por meio da análise de tarefas, tempos, métodos, formas de pagamento aos trabalhadores, entre outras.

Esta evolução demandou a realização de estudos científicos a cerca dos processos de trabalho, com o fim de atender, de modo mais eficaz, ao sucesso dessas organizações. Os estudos versavam sobre modelos de organização do trabalho e de homem, com enfoque no processo de gestão do trabalho. Foram criadas várias escolas e teorias para fundamentar as práticas de gestão. Como exemplo podemos citar a escola clássica da administração, a escola de relações humanas, teorias sobre motivação e liderança, a teoria da burocracia, a teoria dos sistemas abertos e a teoria das organizações (Motta & Vasconcelos, 2006).

## **1.2 - O Fordismo**

Semelhante ao Taylorismo, o paradigma técnico-gerencial fordista partia do pressuposto da racionalidade absoluta, ou seja, buscava analisar racionalmente várias possibilidades para tomada de decisão com o objetivo de criar e implantar sistemas melhores de produção e, assim, maximizar os resultados (Motta & Vasconcelos, 2006).

Na teoria da administração científica de Taylor, o administrador ganhou destaque. Os quadros administrativos e o processo de departamentalização das empresas aumentaram sobremaneira (Motta, 2001). Ao administrador cabia a tarefa de planejar a execução de cada operação e cada movimento, ao passo que aos operários cabia executar estritamente as operações planejadas. Existia maior preocupação com as tarefas do que com os homens, uma vez que o objetivo era criar a estrutura ideal. Para criar esta estrutura, entendida por Taylor como sendo ideal, ele usou o critério de inferioridade mental para divisão de tarefas.

Um tipo de homem é necessário para planejar e outro diferente para executar o trabalho [...] em quase todas as artes mecânicas, a ciência que rege as operações de trabalho é tão vasta e complexa que o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental (Taylor, 1995, p.43). Com estas ideias, aos poucos, surgia uma nova elite de gestores, profissionais liberais e técnicos devotados à grande empresa ou girando em torno dela como dependentes e vassallos (Gaulejac, 2007).

Além disso, Taylor via nas atividades gerenciais a possibilidade de apropriação do saber tácito do trabalhador.

A gerência é atribuída a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíam os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou formulários, grandemente úteis aos operários para execução de seu trabalho diário [...] todo trabalho feito por operário no sistema antigo, como resultado de sua experiência pessoal, deve ser necessariamente aplicado pela direção no novo sistema, de acordo com as leis da ciência (Taylor, 1995, pp.40-41).

Por outro lado, o taylorismo corresponde ao auge da ideologia do progresso e expressa a crença no desenvolvimento econômico obtido graças ao avanço tecnológico. O objetivo de Taylor era chegar ao bem-estar da humanidade (Motta, 2001). Nessa linha, o sistema Taylor tem o mérito da eficiência histórica, por ter-se adaptado às exigências da época (Ramos, 2009). Taylor acreditava que a implantação de suas ideias levaria ao enriquecimento de patrões e operários e a felicidade da humanidade. Porém, depois de quase meio século, até os altos burocratas desconfiaram do caráter mecânico dessa relação de trabalho (Motta, 2001). Mesmo assim, no plano das intenções, como afirma Gaulejac (2007), Taylor permanece muito mais progressista do que boa parte dos dirigentes atuais, pois para ele o aumento dos salários e o aumento dos lucros deveriam ser parceiros.

Henry Fayol definiu as funções do administrador, a saber: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar (Motta & Vasconcelos, 2006). Entretanto, nem sempre se atenta a que ser administrado significa ser planejado, organizado, comandado e controlado. Além disso, do ponto de vista político, administrar significa exercer um poder delegado (Motta, 1984). Entende-se que os gerentes também são administrados. A tarefa deles é atender aos interesses financeiros do proprietário. Nesse sentido, a organização já é vista como um sistema de papéis, na medida em que as pessoas não importam – o que importa é a sincronia desses papéis (Motta, 2001).

Como o ser humano era tido como simples e previsível, acreditava-se que incentivos financeiros, constante vigilância e treinamento garantiriam a produtividade. A queda na produtividade não era considerada como causa de problemas humanos, mas de problemas na estrutura organizacional. Nesse caso, buscava-se aperfeiçoar regras e estruturas (Motta & Vasconcelos, 2006). O homem era considerado um recurso organizacional e foi denominado de operacional. Esta visão de homem trouxe consequências para o *design* organizacional no qual o trabalhador era visto como: (1) passivo e programável; (2) ajustável às demandas da maximização da produção por meio de treinamento; (3) calculista e motivado por recompensas econômicas e (4) isolado psicologicamente. Partindo desta crença, a organização utilizava métodos autoritários. Para manter o nível da produção excluía-se, então, a liberdade pessoal. O trabalho era visto como um adiamento da satisfação (Ramos, 2009). Satisfação que viria com os rendimentos provenientes do trabalho.

A assalarização da sociedade resultou em nova ideologia, em nova imagem e em nova moral que, pouco a pouco, foi substituindo o espírito empreendedor dos primeiros norte-americanos. O trabalho deixa de ser um fim em si mesmo, torna-se um meio para aquisição de mercadoria. O conformismo, a passividade, a docilidade e o sonho de conquistar o primeiro emprego ou de manter o atual foram alguns dos principais componentes dessa nova moral (Gaulejac, 2007).

A separação do aspecto intelectual do aspecto manual do trabalho resultou no trabalho relativamente cego dos operários e de seus superiores mais baixos (gestores intermediários), tendo em vista que “a prática sem ideia é cega por definição”. É como se tivesse criado um grupo e um cérebro que agissem baseados em um mecanismo de vigilância à distância. Foucault (1977) refere-se à vigilância como sendo “uma arte obscura da luz e do visível que preparou em surdina um saber novo sobre o homem, através de técnicas para sujeitá-lo e processos para utilizá-lo e [...] cada olhar seria uma peça do funcionamento global do poder” (p. 156). Os empregadores norte-americanos fizeram de sua autoridade na fábrica um dogma. A submissão tornou-se um valor mais importante que a iniciativa e a independência em nome da única maneira certa de Taylor (Motta, 2001). Isso pode explicar a desconfiança dos altos burocratas que mais adiante foi, inclusive, comprovada com as revoltas na crise do fordismo.

Segundo a ideia inicial da administração científica de Taylor, a administração científica representa uma revolução mental entre trabalhadores e empregadores. Essa revolução levaria à cooperação voluntária. Esperava-se fazer desaparecer os sindicatos, porque as queixas poderiam ser apresentadas livremente e os salários poderiam ser elevados. O método de Taylor também se propunha a substituir a submissão pessoal pela submissão impessoal em geral (Bendix, 1960). Porém, Foucault (1977) observa que:

À medida que o aparelho de produção se torna mais importante e mais complexo, à medida que aumentam o número de operários e a divisão do trabalho, as tarefas de controle se fazem mais necessárias e mais difíceis. Vigiar torna-se então uma tarefa definida [...]. A vigilância torna-se um operador econômico decisivo, na medida em que é ao mesmo tempo uma peça interna no aparelho de produção e uma engrenagem específica do poder disciplinar (p.157).

Henry Ford, no sentido de aprimorar o sistema Taylor, eliminou os movimentos desnecessários dos trabalhadores adotando o mínimo consumo de força de vontade e esforço mental. Tornou a organização do trabalho mais rígida, mas rompeu com a hierarquia científica de Taylor reduzindo os níveis hierárquicos, pois esse processo de separação cria, no interior das organizações, grupos rivais e hostis devido à heteronômica. (Motta, 2001). Além disso, incitou a competição. É possível perceber, nas palavras de Ford, um delineamento do que hoje conhecemos por gestão participativa.

Não há disposição mais perigosa do que a dos chamados gênios organizadores [...] traçam todas as ramificações de autoridade [...] cada um tem um título e exerce funções estritamente limitadas [...] as fábricas Ford não possuem nem organização, nem atribuições específicas a cargos, nem ordem de sucessão ou hierarquia determinada [...] a maioria dos homens é capaz de manter-se à altura da sua função, mas não resiste ao desvaioamento de um título (Ford, 1967, pp. 73-74).

Também é possível inferir das palavras de Ford que houve a necessidade de acalmar os ânimos dos trabalhadores, que se encontravam totalmente subjugados ao modo de produção taylorista. Amenizar conflitos significava diminuir custos. Do administrador/gestor, acreditamos que era esperado o desempenho das mesmas funções, porém com menos poder.

Queremos completa responsabilidade individual [...] onde a responsabilidade se acha fragmentada e dispersa por uma série de serviços, rodeada por sua vez de um grupo de subtitulares, é realmente difícil encontrar alguém que seja realmente responsável [...] o jogo do empurra, que certamente nasceu nas empresas de responsabilidade fragmentada [...] o espírito de competição leva para frente o homem dotado de qualidade [...] não dispomos de postos ou cargos, e os homens de valor criam por si mesmos suas posições (Ford, 1967, pp. 74-76).

Mesmo com a tentativa de Ford, o fordismo entrou em crise no período após a segunda guerra mundial, entre os anos 1950 e 1960. Estudantes, trabalhadores, governos, empresários e estudiosos em gestão organizacional no Japão, França, Itália e EUA reagiram ao paradigma técnico-gereencial fordista. Os operários se revoltaram com a monotonia das tarefas; houve maior rotatividade da mão de obra por várias empresas – *turnover*; os produtos apresentavam baixa qualidade; a produtividade caiu; o cliente não era bem atendido; aumentou o desperdício de insumos; os empresários reagiram à diminuição do lucro; e houve a internacionalização da produção devido, também, à desmobilização do estado de bem-estar pela implantação de políticas de austeridade econômica por parte dos governos (Tenório, 2011). O ponto central da revolta, segundo Gaulejac (2007), estava diretamente associado às contradições entre o capital e o trabalho.

De acordo com Motta (2001), Gramsci aponta para um puritanismo na indústria americana de tipo fordista. Aponta para o fato de que essa indústria não se preocupava com a humanidade e a espiritualidade do trabalhador, esmagados automaticamente. Essa humanidade e espiritualidade são características do artesanato, e é precisamente contra elas que luta o novo industrialismo.

Hobbes (1651) desenvolveu uma argumentação segundo a qual diferencia a conquista da vitória ao dizer que aquele que é morto é vencido, mas não conquistado; aquele que é aprisionado e levado para o cárcere, ou acorrentado, não é conquistado, muito embora seja vencido, pois é ainda um inimigo e pode fugir, se conseguir. Surge daí o homem denominado por Ramos (1984) de reativo.

### **1.3 - A Crise do Fordismo**

A transição do modelo de organização rígida para uma mais flexível deu-se a partir das propostas da escola de relações humanas e no modelo japonês de gestão. A escola das relações humanas foi constituída com base na integração entre empregados e empregadores como forma de aumentar a lucratividade, porquanto os conflitos internos eram dispendiosos. As necessidades afetivas e os aspectos motivacionais passaram a ser importantes para a administração, o que significa dizer que a administração não mais reduzia o comportamento humano a reações mecânicas e a regulamentos restritos como era o caso do taylorismo-fordismo. Mesmo assim, o ser humano continuava a ser visto como passivo e conseqüentemente possível de ser controlado e estimulado (Motta & Vasconcelos, 2006).

Esta escola foi a que sofreu maior crítica por parte de Ramos por acreditar que ela estaria submetida ao que ele chamou de síndrome comportamentalista. Segundo ele, para ter condições de enfrentar os desafios de uma tal sociedade, a maioria de seus membros interioriza a síndrome

comportamentalista e seus padrões cognitivos (Ramos, 1981). A autoridade formal deu lugar a técnicas de persuasão. A direção da empresa não é mais apenas o local onde se articula a política funcional, mas também o local de coordenação de exigências políticas e funcionais (Motta, 2001). A empresa e suas necessidades começam a ditar as prioridades, os valores e as imagens ideais da nova subjetividade da classe média: dependência econômica, psíquica e social. Estas foram as bases da sociedade de gestão. Por sociedade de gestão entende-se um sistema que tem, no centro, o universo econômico, social e cultural ditado pela empresa (Gaulejac, 2007).

A persuasão se dá por meio de um sistema de comunicação eficiente desenvolvido pela administração. Esse sistema atinge os grupos informais e tem como objetivo conseguir a colaboração dos membros do grupo. Desse modo, garantir-se-á o envolvimento da organização informal com os objetivos da organização formal mediante um processo de consultas e pseudoparticipação. Logo, a cooperação é vista como sinônimo da aceitação das diretrizes da administração (Tragenberg, 1974). A contenção direta de Taylor é substituída pela manipulação em Elton Mayo (Motta, 2001).

Mary Follett, autêntica precursora da Escola das Relações Humanas, afirmou que a unidade da sociedade se encontra nos grupos sociais e não nos indivíduos. Para ela, a eficiência dependia das relações de força entre os grupos em conflito e a solução integradora nem sempre era viável. Para Chester Bernard, as organizações possuem finalidades específicas, porém empregam indivíduos que possuem objetivos diferentes e interesses pessoais (Motta & Vasconcelos, 2006).

Elton Mayo, dentro da linha sugerida por Mary Follett, ajudou a consolidar as bases do movimento das relações humanas. Apesar de não ter participado da primeira fase dos experimentos de Hawthorne, trouxe, em um segundo momento, contribuições que foram de grande importância. Os estudos de Hawthorne mostraram que a produtividade dos trabalhadores era determinada por padrões de comportamentos informais estabelecidos pelo grupo de trabalho; que os padrões e normas informais eram influenciados por elementos da cultura e por hábitos próprios; e que o conflito entre regras e padrões informais levavam à diminuição da produtividade (Motta & Vasconcelos, 2006).

O fato de esta experiência ter sido feita no trabalho, trazendo um caráter afetivo por parte dos superiores para com os operários, comprovou o que Ford previa. Durante a experiência, o presidente da empresa foi contra os supervisores e isso foi percebido pelos funcionários como uma valorização deles. Mostrar aos trabalhadores que seus problemas e eles próprios não eram ignorados e, além disso, que os administradores/gestores não tinham tanto poder possibilitaria bons resultados. No entanto, o administrador/gestor, que já no fordismo foi rebaixado, mais uma vez se encontrou em situação precária. Elton Mayo substituiu incentivos monetários por incentivos psicossociais e concluiu que a produtividade é função direta da satisfação no trabalho.

Além da escola das relações humanas, o modelo Toyota de produção ou modelo japonês também se opunha ao fordismo. O suposto sucesso das empresas japonesas foi atribuído às técnicas de gestão participativa (*empowerment*) e aos programas de qualidade. Este modelo introduziu técnicas como o *kanban* e o *just in time* (estoque zero) e o *kaizen* (melhoria de processos e mudanças). No Toyotismo, o poder é delegado para os próprios trabalhadores que, via de regra, podem executar o trabalho de forma flexível. Assim, responsabilizam-se pelas decisões que devem ser tomadas no decorrer do processo produtivo (Motta & Vasconcelos, 2006). Segundo Sennett, (2000, p.136) “o poder está presente nas cenas superficiais do trabalho de equipe, mas a autoridade está ausente”, o que significa que o controle direto foi mascarado e cada trabalhador exerce o controle do trabalho do outro. A consequência é o domínio da competição acirrada.

O Volvismo ou modelo Sueco pode ser considerado como uma série de inovações na organização do trabalho implantadas para desafiar os princípios fordistas e tayloristas, também como alternativa ao toyotismo nas fábricas de Kalmar, de Torshälla e de Udevalla. As características desse modelo eram: (1) mudanças organizacionais estreitamente ligadas à produção; (2) aumento da autonomia organizacional; (3) coordenação e não controle por parte do supervisor; (4) envolvimento do sindicato com o intuito de garantir a intervenção dos trabalhadores no processo de produção e no desenvolvimento de suas competências (Laranjeira, 2002, p.359-60).

Os humanistas tinham como objetivo ajustar o homem reativo ao contexto de trabalho, e não ao crescimento individual. A intenção era transformar o homem reativo em homem organizacional, o que pressupõe a inserção total do indivíduo na organização (Ramos, 1984). A intervenção acentuada do poder econômico no nível de controle ideológico e de domínio psicológico sobre os membros da organização é o motivo pelo qual a organização assegura uma forte dominação psicológica sobre o indivíduo por intermédio de pesadas imposições em termos de carga de trabalho e de vantagens de carreira e de salário (Motta, 2001).

A isso, Gaulejac (2007) chama de discurso gerencial, que é o discurso do princípio do prazer. Para o autor, ferramentas de gestão se valem da mobilização do Eu Ideal. A dinâmica do Eu Ideal é compulsória, ou seja, não existe plano B. Ou o indivíduo conquista o Eu Ideal, ou está condenado à angústia da falta e do vazio. Essa dinâmica se engendra pela promessa de ter determinada coisa, ser determinada pessoa, ser como certa pessoa, para que possa se realizar. Ainda assim, Gaulejac (2007) adverte que a gestão não é em si um mal, pois é legítimo organizar o mundo, racionalizar a produção e preocupar-se com a rentabilidade. Porém, estas preocupações deveriam melhorar as relações humanas.

#### **1.4 - O Pós-Fordismo**

Os métodos de gestão são disciplinadores do trabalho. Do fordismo ao pós-fordismo esses métodos têm sido expressões de um mesmo fenômeno: o controle do processo de trabalho pela

dinâmica da acumulação capitalista. Para Braverman (1977), é impossível superestimar a importância do movimento da gerência científica no modelamento da empresa moderna.

[...] a noção popular de que o taylorismo foi superado por escolas superiores de psicologia industrial ou relações humanas, que ele fracassou [...] ou que está fora de moda, porque certas categorias tayloristas, como chefia funcional ou seus esquemas de prêmio por incentivo, foram descartadas por métodos mais sofisticados: tudo isso representa lamentável má interpretação da verdadeira dinâmica do desenvolvimento da gerência (Braverman, 1977, p. 83).

O pós-fordismo ou modelo flexível de gestão organizacional caracterizava-se pela produção baseada nas inovações tecnológicas com a utilização de equipamentos flexíveis. Ao contrário do fordismo, quando a automação era rígida com manuseio de máquinas para a produção em grande escala, no pós-fordismo a automação era flexível com a operacionalização de máquinas eletrônicas para a produção especializada de bens. Além disso, tentava avançar rumo a democratização das relações de trabalho (Motta & Vasconcelos, 2006).

Os mercados eram volúveis e imprevisíveis. A flexibilização na produção exigia flexibilidade do mercado de trabalho, das qualificações e das práticas laborais (Boddy, 1990). O que significava, em termos práticos, um esforço para a melhoria da qualidade, para uma maior proximidade com os clientes e fornecedores, para a busca de vantagens competitivas, para a utilização de estruturas mais horizontalizadas e para a busca de inovação nas práticas dos recursos humanos (Castro, 1986).

A flexibilidade também foi transferida para a força de trabalho, já que a operacionalização do *Kanban* deveria contar com a iniciativa e a multifuncionalidade do trabalhador para ser corretamente ajustada e seguida a tempo para evitar o desperdício (Ohno, 1998). Zuboff (1988) acrescenta que num escritório, a padronização, a atualização de dados em tempo real e a armazenagem ordenada do histórico das transações possibilitadas pelos computadores reforça o controle e a continuidade das funções do escritório.

Na visão sistêmica, a dominação é escamoteada na ideia de integração. Tudo se passa como se não houvesse dirigentes e dirigidos, mas apenas supersistemas, sistemas e subsistemas a serem integrados (Motta, 2001). Etzioni (1984) acrescenta que existe uma tensão entre autoridade administrativa e autoridade profissional. O objetivo é a integração dos dominados numa sociedade burocrática de consumo dirigida de forma a servir a uma camada social que aspira a se tornar classe dirigente: a tecnoburocracia (Lefèvre, 1973).

Nessa linha, a gestão se perverte, pois favorece uma visão do mundo na qual o homem se torna um recurso a serviço da empresa. Neste caso, o objetivo da gestão não é perseguir uma finalidade escolhida por indivíduos, nem uma finalidade negociada no interior de um coletivo, mas uma finalidade imposta do exterior. Com isso, o gerenciamento liberal e a gestão dos recursos humanos produzem uma individualização das relações salariais, neutralizam as reivindicações coletivas e enfraquecem as solidariedades concretas (Gaulejac, 2007).

Se o poder disciplinar, analisado por Foucault (Foucault, 1975 apud Gaulejac, 2007), tinha como função tornar os corpos úteis, dóceis e produtivos, o poder gerencialista mobiliza a psique sobre objetivos de produção. Ele põe em ação um conjunto de técnicas que captam os desejos e as angústias para pô-los a serviço da empresa. Ele transforma a energia libidinal em força de trabalho. Adaptabilidade, flexibilidade e reatividade são as palavras de ordem de um bom gerenciamento de recursos humanos.

Com o propósito de melhorar as práticas de gerenciamento dos recursos humanos, os estudos sobre liderança aumentaram consideravelmente. Um estudo feito por Bolden (2004) *What is Leadership?* na tentativa de definir o que é liderança, de saber como pode ser medida e de saber qual é o reflexo da liderança no desempenho, encontrou respostas surpreendentes.

Para compreender melhor a liderança, em 2003 ele fez uma busca no site da Amazon com o preditor *leadership*. A busca revelou 11.686 resultados. Uma busca similar nas bases da *Ebsco Business and Management Publication* revelou um crescimento exponencial no número de artigos sobre *leadership*. Passou de 136 em 1970-71 para 258 em 1980-81. De 1.105 em 1990-91 para 10.062 em 2001-02.

Bolden (2004) concluiu que não existe uma definição amplamente aceita do termo *leadership*. Não existe um consenso de como desenvolver a liderança e os líderes e, além disso, existe pouca evidência do impacto da liderança ou do desenvolvimento da liderança no desempenho e na produtividade.

Já Greenleaf introduziu a liderança servidora apontando para a necessidade de o líder desenvolver sua capacidade de persuasão e convencimento e nunca coagir ou constranger ninguém (Greenleaf, 1998).

No estudo *Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations*, Sendjaya e Pekerti (2010) examinaram em duas instituições educacionais o reflexo da liderança servidora na confiança dos liderados em seus líderes.

Para a liderança servidora (*servant-leadership*), o líder servo preocupa-se primeiramente em servir, em ajudar as pessoas a se tornarem melhores e alcançarem plenamente seu potencial. Ser um líder servidor é uma questão de escolha, de escolher servir a humanidade. Os autores concluíram que subordinados/liderados que percebem uma alta liderança servil por parte dos superiores apresentam maior confiança nesses superiores. Quanto menor for a percepção dos liderados quanto à servidão dos líderes menos será a confiança que depositam nesses líderes.

Outro exemplo é o estudo *Team Climate, empowering leadership and knowledge sharing* de Xue, Bradley e Liang (2011), que teve como objetivo investigar o impacto do clima do grupo e a liderança tipo *empowerment* (liderança participativa) no comportamento do grupo no que tange ao compartilhamento de conhecimento.

*Empowerment* corresponde à descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da empresa, o que se traduz em incentivos para tomada de iniciativas em benefício da empresa como um todo (Semler, 1989).

Este estudo foi realizado em uma universidade americana. Os autores concluíram que o clima do grupo associado à liderança tipo *empowerment* (liderança participativa) influencia o comportamento individual no que tange ao compartilhamento de conhecimento, o que nos leva a acreditar que essa forma de liderança não leva à integração.

Foucault (1977, p. 183) traz um esclarecimento valioso sobre o poder e afirma que:

O poder - desde que não seja considerado de muito longe - não é algo que se possa dividir entre aqueles que o possuem e o detêm exclusivamente e aqueles que não o possuem e lhe são submetidos [...] o poder funciona e se exerce em rede. Os indivíduos [...] nunca são o alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão. O poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles.

Baseados no pensamento de Foucault podemos fazer uma reflexão sobre o modelo de homem do período pós-fordista. Esse homem é chamado de organizacional por Motta e Vasconcelos (2006). Para os autores, algumas virtudes protestantes determinam o comportamento deste homem: a laboriosidade, a pontualidade, a integridade, a realização e o conformismo. Para Gaulejac (2007), a ética do trabalho foi forjada a partir do corpo de valores espirituais do protestantismo. Autodisciplina e autonegação compunham um complexo de comportamentos coerentes com a acumulação de capital e com o trabalho duro em nome das gerações futuras. A crença de que se poderiam, assim, enriquecer foi perdendo o sentido no âmbito da nova classe média.

Nesse aspecto, conformismo exigido pelas organizações é causa de ressentimento. Esse ressentimento pode significar a evolução do homem organizacional, pois as forças que impõem o conformismo não conseguem impedir o surgimento de potencialidades criadoras. Para Gaulejac (2007), o ressentimento se instala não porque o trabalho exige demais dos indivíduos, mas porque ele não lhes dá ou não lhes retribui suficientemente. Além disso, sabe-se hoje que a linha reta e segura do progresso pessoal depende de variáveis que escapam ao controle do sujeito.

Na visão de Ramos (1984), este homem que está surgindo e que, apesar de todas as adversidades do mundo do trabalho, insiste em existir em ser é chamado de homem parentético. É o homem que está em suspensão, entre parênteses. O homem parentético tem uma consciência crítica altamente desenvolvida, pois, segundo o autor, natural é a atitude do homem ajustado, despreocupado com a racionalidade noética e aprisionado em seu imediatismo. Já a atitude crítica suspende ou põe entre parênteses a crença no mundo comum, permitido ao indivíduo atingir um nível de reflexão conceitual e portanto, de liberdade (Ramos, 1984).

Enquanto a massa da população compreende a si própria e a sociedade de acordo com definições pré-estabelecidas, o homem parentético sabe diferenciar o eu do mundo interior e o eu do

mundo exterior e consegue examiná-los com visão crítica (Ramos, 1984). “As relações entre indivíduos e as organizações implicam sempre em tensão e nunca podem ser integradas sem custos psíquicos deformantes” (Ramos, 1981, p. 78). A atitude parentética por parte dos indivíduos deve ser permanente nesse relacionamento, já que o ser humano “nunca é um ser inteiramente socializado; é, antes, um ator sob tensão, cedendo ou resistindo aos estímulos sociais, com base em seu senso crítico” (Ramos, 1981, p.52). Vale lembrar que “a gênese das relações de poder é ao mesmo tempo social e psicológico, simultaneamente exógeno e endógeno” (Pagés, Bonetti, Gaulejac & Descendre, 2008, p. 40).

O homem parentético não faria um esforço demasiado para ser bem sucedido se tivesse que seguir padrões convencionais, uma vez que tem uma forte compulsão para encontrar um sentido para sua vida e um grande senso de individualidade. Além disso, não aceitaria padrões de desempenho sem antes avaliá-los criticamente. O comportamento passivo ofenderia seu senso de autoestima e autonomia. Por fim, ele entende que as organizações têm que ser tratadas de acordo com seus termos relativos porque são limitadas por sua racionalidade funcional. Por outro lado, pode ser um grande realizador quando desempenhar tarefas criativas (Ramos, 1984). "O poder passa através do indivíduo que ele constituiu" (Foucault, 1977, p. 183). Seria este o poder do homem parentético?

Talvez o modelo de organização do futuro esteja mais próximo de uma banda de jazz. Uma forma musical surgida no século XX, caracterizada pela utilização de escalas africanas com harmonias européias, pela pequena ou quase nenhuma importância do maestro. Substituído pela primazia do senso comum, pelo pequeno porte, pela produção de uma música marcada pela existência de padrões, mas com enorme espaço para a improvisação individual e coletiva, pela valorização dos músicos e, principalmente, pelo prazer da execução (Wood Jr, 1992, p. 18).

## Capítulo II - A Psicodinâmica do Trabalho

### 2.1 - A História e Evolução da Psicodinâmica do Trabalho

A teoria psicodinâmica do trabalho surgiu em meados da década de 1980, a partir de estudos realizados por seu fundador, Christophe Dejours. No início, Dejours dedicou-se a compreender o sofrimento no trabalho e as formas de enfrentamento desse sofrimento por parte dos trabalhadores. Nesse primeiro momento, os estudos basearam-se na perspectiva da psicologia do trabalho. Foi quando o autor publicou sua obra *A loucura do trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho* (Dejours, 1992).

Mais adiante, em meados dos anos 1990, Dejours concentrou seus estudos no entendimento do trabalho, na dinâmica do reconhecimento e na identidade dos trabalhadores, de sorte a fortalecer a abordagem da psicodinâmica do trabalho. As principais obras publicadas nesse período foram *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994) e *O fator humano* (Dejours, 2005).

Na atualidade, os estudos em psicodinâmica do trabalho são dedicados à compreensão dos processos de subjetivação dos trabalhadores no que tange às vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Obras como *A banalização da injustiça social* (Dejours, 2007b) e *Avaliação do trabalho submetida à prova do real: críticas aos fundamentos da avaliação* (Dejours, 2008b) marcaram o surgimento dessa nova perspectiva dentro da psicodinâmica do trabalho. A maneira como a luta contra o sofrimento se dá, seja de forma coletiva ou individual, vem merecendo constante atenção nos estudos dejourianos. (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).

Do ponto de vista epistemológico, a psicodinâmica do trabalho é uma teoria crítica do trabalho. Tal teoria articula a emancipação do sujeito do trabalho. Do sujeito como subjetividade e não como indivíduo. (Mendes, 2007). Para desenvolver a teoria psicodinâmica do trabalho, Dejours fez uma articulação com a Sociologia Crítica, com a Ergonomia e a Psicanálise Freudiana. Esta última exerce uma influência significativa na psicodinâmica do trabalho, pois envolve a dimensão intersubjetiva, que pressupõe a construção inseparável e inacabada das relações entre subjetividade e contexto social.

O modelo de homem da psicodinâmica do trabalho é marcado pelo poder de resistência, de engajamento e de mudança diante da realidade de dominação simbólica, social, política e econômica inerentes ao contexto de trabalho. O jogo de dominação-resistência é um constituinte dos processos de subjetivação e coloca em questão o pensamento e a ação humana no trabalho (Mendes, 2007). Este homem se (re)apropria de seus desejos e resgata a capacidade de agir e pensar criticamente a organização do trabalho. Além disso, constrói coletivamente as soluções para o enfrentamento das contradições inerentes à organização do trabalho.

O homem da psicodinâmica do trabalho nunca será considerado um indivíduo isolado, pois sempre toma parte ativa nas relações.

- Relação com os outros trabalhadores que sofrem para construir juntos estratégias defensivas contra o sofrimento.
- 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 suas habilidades ou de seus achados técnicos.
- Relação com os subordinados em busca de reconhecimento de sua autoridade e de suas competências. (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).

Por outro lado, a psicodinâmica do trabalho parte de um modelo de homem que faz, de cada indivíduo, um sujeito singular, portador de desejos e projetos enraizados na sua história que reage à realidade de maneira original. Isso porque, o sujeito reflexivo sabe desenvolver suas capacidades criativas em um meio ambiente em que a confiança é mais importante que o controle, a iniciativa mais que a medida dos resultados, a sublimação mais que a onipotência (Gaulejac, 2007).

## **2.2 - A Organização do Trabalho**

A organização do trabalho divide o trabalho e o reparte entre os trabalhadores. Divide o conteúdo das tarefas e as relações humanas e representa, de certa forma, a vontade do outro. Atua em nível do funcionamento psíquico. A divisão das tarefas e o modo operatório levam os trabalhadores a competirem entre si, tendo em vista que a divisão de homens mobiliza os investimentos afetivos, o amor e o ódio, a amizade, a solidariedade e a confiança. Com isso surgem as pressões decorrentes da organização do trabalho (Dejours & Gernet, 2011).

As relações de trabalho são todos os laços humanos originados na organização do trabalho, tais como: as relações com a hierarquia, com as chefias, com a supervisão e com os outros trabalhadores. A organização do trabalho é, por um lado, a divisão do trabalho: divisão de tarefas entre operadores, repartição, cadência e enfim, o modo operatório prescrito; e por outro lado a divisão de homens: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando e controle (Dejours, 1980).

Além disso, a organização do trabalho compreende as metas, a qualidade e a quantidade de produção esperada, as regras formais, os ritmos, os prazos, as prescrições e a disciplina (Ferreira & Mendes, 2003). Atualmente, essa organização é o resultado das relações intersubjetivas e sociais dos trabalhadores com as organizações (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994; Mendes, 1995).

A teoria psicodinâmica do trabalho divide a organização do trabalho em prescrita e real. O trabalho real está diretamente ligado à resistência do trabalhador frente às demandas da organização do trabalho. O trabalhador tende a reagir às prescrições dando preferência ao saber-fazer, à habilidade técnica e ao conhecimento, tendo em vista que, caso ele respeite exatamente as ordens,

nada mais funcionará e a produção entrará em colapso. Isso é denominado na psicodinâmica de operação padrão (Dejours, 2012a).

O trabalho prescrito corresponde às atribuições formais do cargo ocupado pelo trabalhador. É a função exercida por ele e descrita, algumas vezes, em contrato. A discrepância entre um e outro constitui a realidade de trabalho de homens e mulheres economicamente ativos. É na lacuna entre o prescrito e o real que o trabalho é realizado e o sofrimento é vivenciado, porém esta lacuna nunca é definitivamente preenchida (Dejours, 2012a). Mesmo assim, Dejours (2007a) afirma que trabalhar é antes de tudo fazer a experiência do real. Para que seja possível compreender a psicodinâmica das situações de trabalho, a análise do trabalho prescrito e real é fundamental. Também é fundamental entender a organização do trabalho, pois tal organização se confronta com a vida mental dos trabalhadores, com suas aspirações, com suas motivações e com seus desejos.

Entre o trabalhador e a organização do trabalho prescrito existe um espaço de liberdade para a negociação, as invenções e os modos próprios de trabalhar de cada um. Nesse espaço, surgem as inovações dos processos de trabalho e é também nele que o trabalhador consegue adaptar o trabalho às suas necessidades. Se esse espaço for bloqueado, começa o domínio do sofrimento e a luta contra tal sofrimento, pois o homem é um sujeito pensante. Pensa sua relação com o trabalho, interpreta sua situação e suas condições, reage e organiza-se mentalmente, afetivamente e fisicamente, em função de suas interpretações e age sobre o próprio processo de trabalho. A organização do trabalho aparece como uma relação intersubjetiva e uma relação social (Dejours & Grenet, 2011).

A organização do trabalho deve favorecer a livre expressão do trabalhador para que ele possa, por meio da fala e da ação na realidade, emancipar-se (Mendes, 2007), já que "o individualismo é uma derrota e não um ideal (Dejours, 2008, p.20)". Dejours também relaciona o individualismo a uma forma de alienação e de distorção da razão comunicacional, uma vez que funciona como "uma desapropriação da inteligibilidade e do poder sobre o ato" ((Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994, p. 59).

Diante do individualismo, o trabalhador vive na solidão. Daí o questionamento quanto ao lugar do sujeito no trabalho e quanto à liberdade de que ele dispõe para elaborar um compromisso nos conflitos que surgem quando confronta sua personalidade e seu desejo com a organização do trabalho ((Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994). Este questionamento surge, porquanto cada trabalhador está, na atualidade, submetido a prescrições extremamente coercitivas e tem uma autonomia controlada. Apesar disso, deve provar suas competências e justificar sua função (Gaulejac, 2007). Ressaltamos que a "solidão é uma emoção de falta e autoridade é uma ligação entre pessoas desiguais (Sennett, 1980, p.10)".

### **2.3 - Trabalhar é viver junto**

### **2.3.1 - Mobilização Subjetiva**

A inteligência prática, o espaço de discussão, a cooperação e o reconhecimento são dimensões da mobilização subjetiva e suas dinâmicas são viabilizadas pelo coletivo de trabalho, pois o trabalho é uma relação social, é viver junto.

A mobilização subjetiva é uma fonte de vivência de prazer no trabalho e consiste em um meio para lidar com o sofrimento, que se diferencia das estratégias de defesa, pois implica a resignificação do sofrimento e não sua negação ou minimização (Dejours, 1993). Essa mobilização é um processo que se caracteriza pelo uso de recursos psicológicos do trabalhador e pelo espaço público de discussão sobre o trabalho. Esse espaço permite resignificar as situações geradoras de sofrimento em situações geradoras de prazer (Mendes & Morrone, 2002). Todavia, vivenciar o prazer no trabalho não depende do querer, mas das condições nas quais o trabalho é realizado, da natureza da tarefa e do tipo de exigências. Tarefas que exigem um gasto de energia maior do que o indivíduo possa criar não é prazerosa (Mendes, 2007).

O conceito de mobilização subjetiva era originalmente o conceito de ressonância simbólica. Este conceito, por sua vez, está vinculado à sublimação. O sujeito se gratifica com a realização da tarefa. Em outras palavras, ressonância simbólica ocorre quando as representações simbólicas do sujeito e seus investimentos pulsionais são compatíveis com a realidade do trabalho (Mendes, 1995). Dejours abandonou o conceito de ressonância simbólica, porque, de alguma maneira, tal conceito individualiza e no trabalho é preciso trabalhar com categorias mais genéricas.

A mobilização subjetiva surgiu afirmando que o trabalhador faz uso dos recursos de personalidade e de inteligência para se contrapor a uma racionalidade subjetiva específica gerada na situação de trabalho (Mendes, 1995). A dinâmica da mobilização subjetiva se apóia no processo de contribuição espontânea e por meio do reconhecimento. Isso acontece quando se esclarece o sentido do trabalho.

Quando falamos em recursos de personalidade estamos nos remetendo ao conceito de inteligência prática, que é uma intuição, logo ligada ao inconsciente e relacionada com a idéia de astúcia. Essa astúcia, segundo Dejours (2005), comporta dois lados: a astúcia em relação ao real e a astúcia em relação à imaginação criadora e à invenção.

Sendo assim, o reconhecimento do uso da inteligência prática é fundamental para a dinâmica da mobilização subjetiva. Este reconhecimento vai favorecer o compartilhamento dos modos de se fazer um trabalho ou de se desempenhar uma tarefa. Nesse contexto, a comunicação é fundamental, pois é por meio dela que a cooperação irá se estabelecer (Mendes & Araujo, 2012).

Para que a cooperação aconteça, a confiança é condição indispensável e essencial. A liberdade de deliberação e a convivência são dimensões da cooperação, que também devem ser

levadas em conta. Logo, cooperação para a teoria psicodinâmica do trabalho corresponde às "ligações que os seres humanos tecem com o objetivo de juntos trabalharem" (Dejours, 2012b).

Essas ligações são produzidas devido a uma atividade específica que Dejours (2012b) denomina de deontologia do fazer. Para o autor, a deontologia do fazer não se desenvolve a partir de considerações sobre os seres nem sobre as personalidades. Ela é orientada pelo objetivo instrumental: conseguir produzir junto. Produzir junto só é possível se houver a vontade de trabalhar em uma obra comum.

Cooperar, de acordo com essa teoria, não é tão simples quanto desenvolver um trabalho em grupo. A desconfiança, a deslealdade e a competitividade desmedida presente no mundo do trabalho são, de certa forma, uma barreira para a cooperação.

### **2.3.2 - Prazer e Sofrimento**

O sofrimento como parte da condição humana opera como mobilizador dos investimentos para a transformação da realidade. "O trabalho não causa o sofrimento, é o próprio sofrimento que produz o trabalho" (Dejours, 1993, p. 103), pois diante do fracasso perante o real do trabalho, o trabalhador busca soluções criativas. Quando não é mais possível a negociação entre o sujeito e a realidade imposta pela organização do trabalho, o sofrimento é intensificado.

As vivências de prazer-sofrimento para Mendes e Tamayo (2001) constituem um construto único e dialético. Os fatores que definem este construto são a valorização, o reconhecimento e o desgaste. A valorização e o reconhecimento favorecem as experiências de prazer e o desgaste agrava o sofrimento. Dejours (2007a) afirma que, mesmo tendo uma conotação negativa, o sofrimento pode ser um ponto de partida para a busca de soluções para melhorias no trabalho, o que pode, conseqüentemente, promover a saúde. O trabalho pode funcionar como mediador para a saúde (Dejours, 2008b).

A carga psíquica do trabalho é conseqüência do confronto dos desejos do trabalhador com as exigências do empregador. Quando a liberdade da organização do trabalho diminui, a carga psíquica aumenta. Em outras palavras, quando a organização do trabalho é autoritária, ou seja, não oferece uma saída apropriada para a energia pulsional, ocorre o aumento da carga psíquica. Em contrapartida, tudo indica que a plena utilização das aptidões psicomotoras, psicossensoriais e psíquicas é uma condição de prazer no trabalho (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).

A teoria psicodinâmica do trabalho trata de dois tipos distintos de sofrimento no trabalho. O sofrimento criativo e o patogênico. O sofrimento criativo está relacionado com o enfrentamento das imposições e das pressões do trabalho que causam a instabilidade psicológica. Quando as condições geradoras de sofrimento podem ser transformadas, tem-se o prazer no trabalho. Esse sofrimento se transforma em exigência de superação, em exigência de trabalho para o sujeito e em esperança de superação, pois "trabalhar é continuar indefinidamente a buscar, a recomeçar e,

sobretudo, a encontrar uma solução. É imperativo descobrir as origens do problema, às vezes inventar uma solução possível" (Dejours, 2012a, p. 40).

Invenção compreende a adjunção de qualquer coisa de novo ao que é conhecido, ao que é o objeto de uma rotina e está estabilizado e integrado à tradição. Trata-se aqui de compromisso entre estilos de trabalho, entre as preferências de cada trabalhador. Importante ressaltar que o trabalho prescrito pela organização passa a ser real quando adicionamos àquele os conflitos de interesse, a comunicação, os relacionamentos e a hierarquia.

O sofrimento patogênico implica falhas nos modos de enfrentamento do sofrimento e instala-se quando o desejo da produção vence o desejo dos sujeitos-trabalhadores (Mendes, 2007). Esse sofrimento surge quando o trabalhador utilizou todas as possibilidades de adaptação ou de ajustamento do seu desejo com a organização do trabalho, mas a relação subjetiva com a organização do trabalho está bloqueada. Nesse aspecto, "o sofrimento será concebido como a vivência subjetiva intermediária entre doença mental descompensada e o conforto (ou bem-estar)" ((Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994, p. 127).

Perante o sofrimento, os trabalhadores utilizam estratégias de defesa na tentativa de superá-lo. As estratégias de defesa servem para que o trabalhador resista psiquicamente às pressões do trabalho. Elas mudam a percepção que o trabalhador tem da realidade, porém não mudam, necessariamente, a própria realidade. Importante notar que comportamentos vistos como normais não implicam a ausência de sofrimento e o sofrimento não exclui o prazer. (Dejours, 1999. "Prazer e sofrimento são vivências subjetivas [...] da mesma forma que a angústia, o desejo e o amor [...] remetem ao sujeito singular, portador de uma história e, portanto, são vividos por qualquer um, de forma que não pode ser, em nenhum caso, a mesma de um sujeito para outro" ((Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994, p.128).

### **2.3.3 - O Coletivo de Trabalho**

O coletivo de trabalho envolve as relações intersubjetivas, marcadas pelo desejo, algumas vezes inconsciente, das pessoas para trabalharem juntas e para superarem coletivamente as contradições que surgem na organização do trabalho (Dejours, 2012a). O estabelecimento do coletivo permite a visibilidade das ações, a confiança, a discussão, a construção de acordos e de regras de trabalho e as ações públicas e políticas, com a finalidade de gerir a organização do trabalho (Mendes, 1996). Todavia, não é tão simples para os trabalhadores estabelecerem o coletivo. Às vezes, o coletivo não vai existir devido à presença de um emaranhado de desejos inconscientes, constituídos a partir das condições oferecidas pela organização do trabalho, as quais afetam um determinado grupo de sorte a impedir o estabelecimento do coletivo.

No coletivo, as modalidades individuais de trabalho entram em confronto por meio de comparações em uma discussão que permite escolher as normas que devem ser aceitas e as que

devem ser descartadas, (Dejours, 2012a). Para que isso aconteça, deve haver a construção de regras baseadas na solidariedade e na confiança entre os trabalhadores. Nessa construção coletiva, o que é invisível torna-se visível, pois o sujeito compartilha o que faz e como faz. Tal processo gera angústia porque a incompletude e o não saber são publicizados. Entretanto, ainda que gere angústia, é um processo fundamental, pois o objetivo é fazer com que o desempenho coletivo seja superior à soma dos desempenhos individuais (Dejours, 2012a; Mendes & Facas, 2010).

O coletivo de trabalho é a construção de regras em um espaço público de discussão. Ao contrário do que se possa imaginar, o coletivo de trabalho não é semelhante a um grupo de trabalho, "não é uma massa espontânea (ou natural), mas uma entidade estruturada pelas regras que seus membros construíram juntos" (Dejours, 2012b, p. 97). No coletivo, as divergências sobre o modo de se trabalhar são discutidas e uma dinâmica comum é constituída. A isso Dejours (2004) chama de constituição de regras de trabalho ou de ofício, pois a lacuna que existe entre o trabalho prescrito e o real demanda a elaboração de acordos técnicos, normativos e éticos entre os trabalhadores. Nesses acordos, as maneiras de trabalhar e as preferências de cada trabalhador ficam em evidência.

É no coletivo de trabalho que a subjetividade do trabalhador é mobilizada, e as singularidades são percebidas e reconhecidas pelo outro. É no coletivo que os trabalhadores cooperam uns com os outros e se apóiam; que as regras de ofício e do viver junto são estabelecidas. Porém a flexibilidade produz a precariedade e o rompimento dos interesses coletivos e dos valores de coesão social sobre o livre jogo dos interesses particulares (Gaulejac, 2007).

Sem o coletivo de trabalho, o trabalhador isola-se e mantém em segredo o seu jeito próprio de trabalhar, o que pode levar ao adoecimento. Para Dejours (2012b), este segredo tem consequências desvantajosas para os próprios sujeitos, porque os leva à solidão e à dissimulação, pois o coletivo protege o trabalhador de julgamentos arbitrários vindos do exterior e reprime os comportamentos desviantes de seus membros. Opera como uma instância de elaboração simbólica que permite a cada um situar-se em relação aos outros e sobre o conteúdo e as finalidades do trabalho. Além disso, o coletivo dá sentido à atividade e serve de espaço de transição entre o sentido prescrito pela instituição e o sentido produzido pelo indivíduo (Gaulejac, 2007).

A constituição do coletivo de trabalho é enfraquecida pelo poder gerencialista, profundamente individualista. Este poder celebra o trabalho em equipe, tal trabalho deve atingir os objetivos da empresa, ou seja, o valor do trabalho não está mais ligado nem à qualidade da obra, nem do objeto realizado nem da atividade concreta. Diante disso, o indivíduo isolado pode apenas se dobrar às exigências do sistema (Gaulejac, 2007).

A dissolução dos coletivos e a individualização são mecanismos de poder gestor. O enfraquecimento dos coletivos é favorecido pela colocação em concorrência interna dos diferentes serviços, das filiais e dos departamentos, por meio de uma política de neutralização das reivindicações coletivas. Isso se torna possível por meio do sistema menagário. O objetivo deste

sistema é colocar em sinergia o funcionamento organizacional e o sistema psíquico. Cada trabalhador é convidado a projetar seu próprio ideal no ideal proposto pela empresa e a introjetar os valores da empresa a fim de alimentar seu Ego Ideal (Gaulejac, 2007).

Fazer parte de um coletivo de trabalho implica riscos, tais como o de admitir a falta de conhecimento sobre um tema ou sobre a maneira de desempenhar uma tarefa. É importante notar que na origem do conceito de aceitação das regras está a castração e na origem do conceito de solidariedade está a capacidade de renunciar ao narcisismo, muitas vezes impossibilitada por uma organização do trabalho que mobiliza o individualismo, a virilidade, a onipotência e a banalização do mal.

Uma situação de coletivo pode mobilizar o sujeito. Pode mobilizar primeiramente a castração nele, pois, para que coopere, o sujeito tem que se submeter à castração, mas não ao ponto de ser impedido de investir energia em si, pois precisa se proteger para conseguir sobreviver. Isto exige que o sujeito esteja em condições sociais que lhe permita renunciar à onipotência e enfrentar as impotências diante das adversidades da organização do trabalho, ao criar laços sociais afetivos que o resgatem da solidão e do desamparo (Mendes & Araújo, 2012). Mas o capital exige seu dinheiro. O sistema gerencialista suscita um modelo de personalidade narcísica, agressiva, centrada na ação e não tanto na reflexão, pronto a tudo para ter sucesso (Gaulejac, 2007).

Em outras palavras, a empresa propõe ao trabalhador satisfazer seus fantasmas de onipotência e seus desejos de sucesso, contra uma adesão total e uma mobilização psíquica intensa. A idealização e a identificação o colocam em um estado de dependência psíquica. Quanto mais o trabalhador tem sucesso, mais sua dependência aumenta e, paradoxalmente, quanto mais ele se identifica com a empresa, mais ele perde sua própria autonomia (Gaulejac, 2007). Segundo a teoria psicodinâmica do trabalho, é preciso fracassar diante da imprevisibilidade do real, para encontrar soluções que atendam, de modo mais eficaz, o prescrito. O narcisismo bloqueia esta possibilidade de conviver com a falta e, assim, buscar na cooperação formas de transformação do prescrito e, conseqüentemente, o aumento da autonomia.

No universo gerencialista, o ideal é norma. O imaginário do indivíduo é o objeto principal do gerenciamento e tem como objetivo canalizar suas aspirações sobre objetivos econômicos. O narcisismo e o dinheiro servem de estímulo, que favorece uma mobilização psíquica ativa, mantida pelo interesse pecuniário. Dois processos maiores provocam esta mobilização psíquica (Kohut, 1974 apud Gaulejac, 2007):

- Projeção sobre a organização das qualidades que ele (trabalhador) queria para o seu próprio ego.
- Interiorização do ideal de perfeição e de expansão que a organização propõe.

Desse modo, o Ideal de Ego encontra na empresa ressonância para expandir seus limites e satisfazer o seu ego grandioso. O pertencimento a uma empresa multinacional não significa apenas um vínculo formal de trabalho, mas uma identidade de empréstimo. Em outras palavras, passar por uma empresa - e dependendo da sua logomarca - possibilita tomar para si parte do status dessa empresa. Na atualidade, o medo de perder o emprego ou o status social que está vinculado à ocupação no trabalho pode levar o sujeito a submeter-se aos anseios da organização e não aos seus desejos (Ferreira, 2003).

Como já dissemos, para a psicodinâmica do trabalho, o trabalho não é apenas uma atividade, é também uma relação social, ou seja, ele se desloca num mundo humano caracterizado por relações de desigualdade, de poder e de dominação (Dejours, 2012b). Esses conflitos surgem na construção das regras do viver junto. Jogos de poder e interesses diferentes terão que ser negociados, pois, se um renuncia aos próprios desejos e às pulsões para abrir espaço unicamente para os desejos do outro, pode haver defesa.

As regras de trabalho têm uma eficiência técnica no mundo objetivo e uma eficiência moral e prática no mundo social do trabalho. Toda regra de trabalho é, a um só tempo, regra técnica e regra de saber viver (Dejours, 2012b). As regras de saber viver junto devem ser estabelecidas no coletivo de trabalho, pois, neste contexto, na maioria das vezes, as relações são hierarquizadas e a comunicação se dá de forma descendente. As regras podem funcionar como instrumento de dominação e, além disso, desestruturar o coletivo.

Essa psicodinâmica produz um desafio a ser enfrentado pelas organizações. A coordenação das atividades e das inteligências singulares dão visibilidade aos achados da engenhosidade, ou seja, o retorno da experiência (Dejours, 1993). Para que a curiosidade fundamental do sujeito seja solicitada e ativada pelo encontro com a situação de trabalho, é necessário que a tarefa tenha um sentido para o sujeito, tendo em vista sua história singular (Dejours, 1999). A isso Dejours chama de ressonância simbólica. A ressonância simbólica é a identidade de profissão que ancora cada indivíduo em um universo profissional estruturado, do qual ele partilha as normas, os hábitos e os *savoir-faire* (Gaulejac, 2007).

Em contrapartida, a produção flexível pode dificultar ou até bloquear a constituição do coletivo de trabalho. Em estudo feito por Hopfer e Faria (2006), sobre a indústria do ramo automobilístico na Região Metropolitana de Curitiba, *Controle por Resultados no Local de Trabalho: dissonância entre o prescrito e o real*, as implicações da competitividade e do individualismo foram apresentadas.

Neste estudo, os autores pretendiam mostrar as contradições e os conflitos inerentes às relações de trabalho submetidas à lógica do sistema capitalista de produção por meio do controle social no trabalho. Foi possível identificar dissonâncias entre o trabalho prescrito e o real, bem como o exercício do controle social por resultados mediante o estímulo à competição interna, à individualidade e à busca da identificação individual com o sucesso organizacional. Dejours (2012b)

afirma que a força do trabalho em relação à socialização reside na possibilidade da cooperação amigável entre os egoísmos. Se não for assim, os trabalhadores vivem no desamparo e na solidão (Mendes & Araújo, 2012).

Por outro lado, um estudo realizado por Paz, Mendes e Gabriel (2001) em uma empresa de médio porte, *Configurações de Poder Organizacional e Estilos de Caráter*, permite-nos inferir que a coesão do grupo deve facilitar a constituição do coletivo de trabalho, uma vez que parece haver a vontade de participar de um coletivo e, também, a confiança para tanto.

Os autores tinham como objetivo investigar as relações entre as configurações de poder organizacional e os estilos de caráter narcisista, obsessivo, coletivista, individualista heróico e cívico. Concluíram que os indivíduos percebem a organização como sistema fechado, com forte coalizão interna, tendo padrões de comportamento associados ao estilo de caráter coletivista, que prima pela coesão grupal e homogeneidade organizacional.

Outro estudo realizado por Almeida e Merlo (2008), *Manda quem Pode, Obedece quem tem Juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência*, aponta para uma grande demanda por autonomia e reconhecimento, para o ressentimento pelo tempo em demasia dedicado ao trabalho, para o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional e chama a atenção para a importância das relações interpessoais no trabalho como algo capaz de faz os trabalhadores pender para uma vivência positiva ou negativa.

Este estudo foi desenvolvido em empresas privadas de grande porte e apesar de não ter tratado diretamente do coletivo de trabalho, este ficou evidente, quando se mencionam as relações interpessoais e a possibilidade de essas relações produzirem vivências positivas ou negativas.

## **2.4 - As Estratégias de Defesa**

O conflito entre organização do trabalho e funcionamento psíquico pode ser fonte de sofrimento e o sofrimento suscita estratégias defensivas. Segundo Dejours e Gernet (2011), "a descoberta empírica mais surpreendente foi a das estratégias defensivas construídas, organizadas e gerenciadas coletivamente (p. 127)". É por meio dessas estratégias que os trabalhadores conseguem minimizar a percepção que têm das pressões organizacionais, muitas vezes fonte de sofrimento, pois levam a modificação, a transformação e a eufemização da percepção que eles têm da realidade.

Esta operação é estritamente mental. Ela normalmente não modifica a realidade, mas possibilita aos trabalhadores saírem da posição de vítimas passivas para a posição de agentes ativos dando assim a sensação de um certo controle sobre as pressões patogênicas (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).

As estratégias defensivas são regras de condutas construídas e conduzidas pelo grupo de trabalhadores por meio de um acordo tácito para minimizar a percepção do sofrimento. Elas dão ao sujeito um suporte e funcionam como um modo de proteção. "A regra é possuída pelos indivíduos coletivamente e cessa de funcionar a partir do momento em que os sujeitos não desejam mais fazê-la funcionar de comum acordo" (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994p.128).

Segundo Dejours (1993), as defesas podem ser de proteção, de adaptação e de exploração. Com as defesas de proteção, o trabalhador evita o adoecimento alienando-se das causas do sofrimento. Ele não age sobre a organização do trabalho e mantém inalterada a situação vigente. As defesas de adaptação e de exploração têm nas suas bases a negação do sofrimento e a submissão aos desejos da produção. Tais defesas são, na maior parte dos casos, inconscientes e levam o trabalhador a manter a produção exigida. Eles direcionam seus modos de pensar agir e sentir para atender aos desejos da excelência (Mendes, 2007).

Os procedimentos defensivos de exploração, como o nome diz, podem ser utilizados em proveito da produtividade, pois levam os trabalhadores às acelerações frenéticas das cadências de trabalho. Neste caso, "os operadores terminam por se impor, gerando um retorno sinistro contra sua própria quietude, em proveito, uma vez mais, da organização do trabalho e da produtividade" (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994, p.132).

São exemplos de defesas utilizadas pelos gestores intermediários e/ou por suas respectivas equipes a ideologia de "cada um por si", a desconfiança sistemática, o passar por cima do superior imediato, a denúncia a outras equipes como incompetentes e a formação de equipes fortemente diferenciadas.

A utilização desmedida de defesas tem originado algumas patologias sociais como a sobrecarga, a servidão voluntária e a violência. A sobrecarga é prescrita pela organização do trabalho e é de origem social. Quando o sentido do trabalho é o ganha-pão, essa patologia pode ocorrer, pois o trabalhador se submete à precarização do trabalho para que possa sobreviver. A centralidade do trabalho também pode favorecer o surgimento desta patologia, uma vez que o trabalhador pode usar seu talento e sua competência intensamente, mesmo que isso implique a aceitação de demandas que vão além das condições físicas, psicológicas e sociais (Mendes, 2007).

A patologia social da servidão voluntária tem origem na filosofia de La Boétie (1999). Atualmente é um conceito utilizado por Dejours (2008b) e se vincula às necessidades de emprego, consumo e conforto. Segundo Siqueira, Finazzi e Calgaro (2011), o conceito de servidão voluntária se relaciona à "tendência do súdito em subjugar-se espontaneamente à vontade do tirano, seja pelo hábito de servir, por covardia, seja simplesmente por favorecer-se com a existência da tirania (p.183)".

Esta patologia também está associada ao medo do desamparo, do abandono e à necessidade de pertencimento a um grupo. Nesse sentido, muitos trabalhadores se tornam servís para evitarem o contato com a falta e "a sujeição passa a ser um modo de agir confortável, previsível, que atenua a angústia diante do sofrimento" (Siqueira, Finazzi & Calgaro 2011, p.184).

Como consequência, o trabalhador vincula-se paulatinamente à cultura da empresa, personificando o super-herói: Esse trabalhador, servo voluntário, é aquele reconhecido como atualizado e flexível, aquele que faz um esforço adicional e veste a camisa da empresa. Todos que não são obcecados pelo sucesso ou se negam a participar dos jogos de poder, são excluídos (Siqueira, Finazzi & Calgaro, 2011).

A patologia da violência aparece com as práticas agressivas contra a própria pessoa, contra os outros, ou ainda, contra o patrimônio. A sabotagem, o vandalismo, o assédio moral e o suicídio são exemplos dessa patologia. O sofrimento advindo desta patologia está diretamente relacionado com a desestabilização das relações de solidariedade, ao estresse imposto pela organização do trabalho, muitas vezes ligado às avaliações de desempenho individual. A violência é o resultado da solidão afetiva e do abandono no trabalho (Mendes, 2007).

## Capítulo III - Método

### 3.1 - O Contexto da Pesquisa

A empresa em questão é uma multinacional. Ela atua em três continentes e em diversos setores: de comércio, de indústria, de serviços e de imóveis. O estudo foi realizado numa filial no Brasil, no estado do Maranhão. Os sujeitos pesquisados são os gestores intermediários desta filial. Estes gestores estão no terceiro nível hierárquico. Acima deles estão os diretores e o presidente. Abaixo deles a equipe operacional.

O conselho de administração da sociedade  *Holding* da multinacional, campo desta pesquisa, estabeleceu como uma das ferramentas para implementação da estratégia, a certificação dos sistemas de gestão da qualidade, do ambiente e da segurança como objetivos a serem seguidos pelas empresas operacionais do grupo.

As principais diretrizes do grupo são colocar soluções globais nos mercados onde esse grupo tem atividades, aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados e abrir de novos nichos de mercado. Para tanto, propõe-se a desenvolver as competências necessárias e a adotar uma atitude de melhoria contínua não só dos processos e da eficácia do sistema de gestão da qualidade, do ambiente e da segurança, mas também da flexibilidade operacional e capacidade de adaptação a novos negócios e a diferentes procedimentos.

O problema delimitado para a investigação constituiu-se na indagação sobre a relação entre a organização do trabalho e a constituição do coletivo de trabalho dos gestores intermediários desta empresa multinacional, com base na teoria psicodinâmica do trabalho.

Neste trabalho, partimos do pressuposto de que as relações estabelecidas na organização do trabalho dos gestores intermediários podem dificultar o estabelecimento do coletivo de trabalho em suas diferentes dimensões. As relações de cooperação, o espaço público de discussão e o reconhecimento que são vivências importantes para a conquista da saúde no trabalho e para o desenvolvimento de estratégias defensivas individuais e coletivas.

Para explorar tal problemática, estabelecemos como objetivo geral deste estudo analisar a relação entre a organização do trabalho dos gestores intermediários e a constituição do coletivo de trabalho. Como objetivos específicos fixamos (1) descrever a organização do trabalho prescrito e real, (2) descrever o coletivo de trabalho, (3) descrever o prazer e o sofrimento, (4) descrever as estratégias de defesa.

### 3.2 - Participantes

Participaram da pesquisa os gestores intermediários da filial brasileira localizada na região Nordeste do Brasil. Todos os participantes são do sexo masculino. Inicialmente, a nossa intenção era fazer o estudo com gestores intermediários do sexo feminino e masculino, porém, como havia uma única mulher gestora intermediária, optamos por desenvolver o trabalho com os cinco do sexo masculino, uma vez que uma só mulher não seria suficiente para estabelecer relações de gênero. O mais jovem tem 33 anos e o mais velho 56. O tempo de serviço na filial brasileira varia entre 1 ano e 15 anos. Todos possuem nível superior de escolaridade ou são pós graduados.

**Tabela 5: Idade e tempo de serviço dos participantes**

	<b>Idade</b>	<b>Tempo de Serviço</b>
<b>Participante 1</b>	33 anos	15 anos
<b>Participante 2</b>	34 anos	1 ano
<b>Participante 3</b>	44 anos	7 anos
<b>Participante 4</b>	48 anos	10 anos
<b>Participante 5</b>	56 anos	10 anos

### 3.3 - Instrumentos

A coleta de dados realizou-se com a utilização de três entrevistas semiestruturadas com cada um dos gestores no total foram 15 entrevistas. Na modalidade de entrevista semiestruturada, é valorizada a presença do entrevistador a partir de um roteiro prévio. Ao mesmo tempo, é oferecida liberdade para a expressão do entrevistado. O objetivo das entrevistas foi colher dados sobre a dinâmica da empresa multinacional e a prática dos gestores intermediários nesse contexto.

A fim de favorecer a livre expressão dos participantes, foi elaborado um roteiro de entrevista/investigação formado por questões estímulos. É importante ressaltar que mais do que perguntas, que devem ser necessariamente seguidas, essas questões indicam uma direção/sugestão para que o pesquisador comece a explorar os temas da pesquisa.

As questões estímulos foram as seguintes:

- **Fale-me sobre o seu trabalho** – Descrever as atividades realizadas; verificar diferenças entre o trabalho prescrito e o real; identificar dificuldades na realização das tarefas: a postura, os erros, as relações sociais de trabalho e/ou as vivências de pressão por parte do gerente ou dos clientes; verificar normas, códigos, controles, contrastes;

O que você faz desde o momento em que chega ao trabalho?

Que tipo de atividade você realiza?

Como é sua rotina de trabalho?

Como são as condições de trabalho? O ambiente?

Como é o relacionamento com os colegas de trabalho e com a chefia?

- **O que você pensa/sente sobre seu trabalho?** – Explorar vivências de prazer-sofrimento; explorar sentimentos do entrevistado com relação ao seu trabalho; buscar exemplificações, frequência e características de situações de trabalho nas quais os sentimentos ocorrem;

Você gosta do que faz? De que não gosta?

- **O que você faz para lidar com as dificuldades em seu dia-a-dia de trabalho?** identificar as soluções encontradas para lidar com as dificuldades de trabalho; o modo como o trabalhador suporta e enfrenta tais dificuldades, tanto no plano material quanto no contexto da gestão; estratégias de mediação para enfrentar /superar/ transformar o sofrimento.
- **Como se sente executando o seu trabalho e convivendo com seus pares?** Encontrar possíveis conflitos entre o gestor e os pares.

Existe espaço para discussão e elaboração de soluções comuns entre você e os pares? Caso exista, me explique como é.

Você e os pares decidem em conjunto sobre formas de melhorar o trabalho de vocês? Caso a resposta seja positiva, como fazem?

Há mais alguma coisa que você queira falar

### **3.4 - Procedimentos**

O contato com a empresa participante se deu em razão de uma demanda de trabalho para uma das autoras, na qualidade de pesquisadora. Este trabalho consistiu no treinamento individual de dois dos cinco gestores intermediários da referida empresa que participaram desta pesquisa e foi parte do programa de desenvolvimento gerencial. Seis meses após o término desse treinamento, os gestores intermediários foram convidados a participar da pesquisa. Foi elaborado o termo de consentimento livre e esclarecido, que foi assinado e enviado por e-mail para à pesquisadora.

O agendamento das entrevistas foi feito com cada gestor intermediário. Eles escolheram os dias e horários conforme a disponibilidade de cada um deles. Todas as entrevistas foram virtuais (*skype*) e duraram em média uma hora cada.

O *skype* é um programa gratuito (*freeware*), que permite conversações simultâneas em áudio e vídeo por meio de computadores. As conversas *on-line* via *skype* são análogas às conversas telefônicas, porém não tarifadas caso a ligação seja de *skype* para *skype*. Fazer coleta de dados utilizando esta tecnologia reduz o custo da pesquisa e possibilita constituir um campo em qualquer lugar do mundo.

Apesar das potencialidades técnicas trazidas pela internet serem conhecidas, ainda são largamente subutilizadas na pesquisa científica. A popularização de uma tecnologia como o *skype* permite que se trabalhe digitalmente com dados, técnicas e métodos ligados à pesquisa qualitativa com som e imagem que permitem interpretações densas.

Devemos considerar que com o advento da internet, tal como outros métodos que usam entrevistas, a coleta de dados por meio de entrevistas *on-line*, baseada no modelo das conversas cotidianas informais que também ocorrem *on-line*, mostra-se um procedimento de pesquisa sério e confiável. Jodelet (2003) acrescenta que a necessidade de explorar os diversos aspectos das transformações que vêm ocorrendo no mundo provocou uma profunda mudança no cenário das pesquisas nas ciências sociais e humanas.

A passagem do século XX para o XXI presenciou a emergência de um campo autônomo da pesquisa qualitativa, acontecimento inédito, principalmente no universo acadêmico anglo-saxão (Denzin e Lincoln, 2000; Nicolaci-da Costa, 2007). “Nunca houve tantos paradigmas, estratégias de investigação, ou métodos de análise dos quais o pesquisador possa lançar mão (Denzin e Lincoln, 2000, p. 18).

Uma série de elementos da interação face a face não se dá no *skype*, como por exemplo, a co-presença física imediata. Elementos significantes como cheiros, tremores de mãos, movimentos corporais, vestimentas ou posicionamento corporal não estão acessíveis ou estão apenas parcialmente. Em uma interação mediada por *skype*, o plano das tomadas de câmera fica entre um plano médio fechado e um *close-up*. Entende-se que uma interação mediada tecnologicamente, na qual os integrantes podem ver suas imagens e ouvir suas vozes simultaneamente, está longe de constituir uma situação de co-presença física, mas ainda assim está muito acima – em sutileza e riqueza de informação relevante – de uma entrevista gravada por telefone ou por e-mail.

Importante ressaltar que a condição indispensável para a realização de entrevistas *on-line* é que entrevistados e entrevistadores estejam intimamente familiarizados com os ambientes nos quais elas serão conduzidas. Também são necessárias quando consideradas o único meio encontrado pelo pesquisador de alcançar os entrevistados.

Mesmo assim, depois de decidirmos que as entrevistas seriam virtuais, houve a preocupação em estabelecer laços de confiança com os sujeitos pesquisados. Na busca de evitar problemas nesta área, tomamos alguns cuidados relativos à utilização deste meio de comunicação.

- Testamos o uso do *skype* com cada entrevistado antes de começarmos a entrevista propriamente dita.
- Assumimos, durante as entrevistas, uma postura empática e não investigativa.
- Adotamos uma postura de acolhimento das histórias que estavam sendo compartilhadas e de interesse por elas.
- Respeitamos rigorosamente os horários estipulados pelos entrevistados para que a pesquisa não fosse motivo de estresse e angústia para eles, uma vez que não dispõem de muito tempo livre.

Com os cuidados tomados, a escolha deste veículo de comunicação mostrou-se eficiente. O estabelecimento de laços de confiança com os entrevistados foi rápido. Porém, no transcorrer das entrevistas, tivemos alguns problemas técnicos como, por exemplo, falta de conexão de internet antes ou durante as entrevistas. Nestes casos, fomos obrigados a reagendar. Nenhum problema técnico trouxe prejuízo à pesquisa. Todas as entrevistas foram concluídas. Explicou-se a necessidade de gravação em áudio, por questões metodológicas. As entrevistas tiveram a duração média de uma hora cada.

### **3.5 - Análise dos dados**

As entrevistas foram gravadas e transcritas. O conteúdo das entrevistas foi analisado pelo método de análise de conteúdo categorial temática, de acordo com os estudos de Bardin (2011), com categorias definidas *a posteriori*. Para esta autora, a comunicação é um processo que tem a palavra como mediadora do sentido. O discurso é um processo de elaboração, em que estão presentes motivações, desejos e investimentos do indivíduo. Buscamos analisar os dados em sua totalidade privilegiando aqueles com maior frequência. Seguimos a abordagem qualitativa.

Esta técnica consiste na análise da transcrição das entrevistas, a fim de obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, temas recorrentes, que são agrupados para compor uma categoria empiricamente definida. Isto permite a interpretação de conhecimentos relativos ao objeto da pesquisa. Os critérios de fidedignidade e validade desta técnica são a exaustividade, a representatividade, a homogeneidade, a pertinência, a exclusividade, a presença de co-pesquisador e, por fim, a submissão da análise feita pelo pesquisador a, pelo menos, três juízes.

O processo de análise dos dados foi dividido em quatro etapas. (1) seleção e exploração do material; (2) codificação; (3) agrupamento de temas; (4) definição das categorias empíricas.

**Seleção e exploração do material:** Esta etapa consistiu em uma leitura flutuante do conteúdo das entrevistas. Neste primeiro momento, não houve a intenção de encontrar temas específicos.

**Codificação:** Nesta etapa, nossa unidade de registro foram os temas recorrentes. As entrevistas foram lidas em conjunto e excluídas todas as perguntas. Os temas foram divididos por cores e sublinhados com as respectivas cores correspondentes aos temas.

**Agrupamento dos temas:** Nesta etapa, os temas (mesma cor) foram agrupados em conjuntos distintos.

**Definição das categorias empíricas:** Nesta etapa, nomeamos cada categoria com base no conjunto de verbalizações que possuíam temas semelhantes (mesma cor).

Para preservar a identidade dos entrevistados, eles serão denominados como gestores intermediários. Consideramos desnecessário, de acordo com os propósitos da investigação, identificar cada entrevistado, além de mostrar-se um cuidado com os princípios do sigilo e da confidencialidade dos participantes.

## **Capítulo IV - Resultados**

Neste capítulo, apresentam-se as categorias empíricas e seus respectivos temas e as verbalizações resultantes das entrevistas com os gestores intermediários. Observa-se que a organização do trabalho permeia o conteúdo de todas as categorias, sendo assim apresentaremos os resultados em dois momentos distintos. Primeiramente apresentaremos os resultados que descrevem a organização de trabalho prescrito e a organização do trabalho real. Em seguida apresentaremos as categorias empíricas gerais. Optamos por fazer esta divisão porque acreditamos que nesta investigação na qual nos propomos a analisar o coletivo de trabalho dos gestores intermediários é fundamental fazer uma distinção clara entre o trabalho prescrito e o real. No trabalho prescrito é possível formar grupos de trabalho, porém os coletivos se constituem no trabalho real.

### **4.1 - Organização do Trabalho Prescrito e Real**

#### **4.1.1 - Trabalho Prescrito**

O trabalho prescrito é aquele para o qual os gestores intermediários foram contratados. Normalmente o trabalho prescrito é estabelecido em contrato. Inclusive o horário de trabalho e a hierarquia. Os resultados referentes ao trabalho prescrito dos gestores estudados foram divididos em três categorias. (1) tarefas do trabalho prescrito; (2) horário de trabalho; (3) hierarquia.

##### **Tarefas do trabalho prescrito**

- acompanhamento, gerenciamento e avaliação do trabalho dos subordinados;
- formação de novos funcionários;
- elaboração de relatórios referentes a ordens de serviço em aberto, a vendas perdidas e a peças em estoque;
- elaboração de relatórios que informem o volume de vendas;
- estudo de mercado;
- prospecção em toda região Nordeste;
- elaboração de campanhas promocionais;
- disponibilidade para treinamentos na fábrica;
- solicitação de produtos junto à fábrica;
- elaboração do planejamento anual de compras;
- gerenciamento do custo do departamento.

##### **Horário de Trabalho**

Das 8h às 12h e das 14h às 17h de segunda a sexta e das 8h às 12h aos sábados.

### **Hierarquia<sup>1</sup>**

As relações hierárquicas são tradicionais e a comunicação é vertical e descendente. Acima dos gestores estão os diretores administrativo e comercial e estes estão abaixo do diretor presidente como mostra a figura 1.

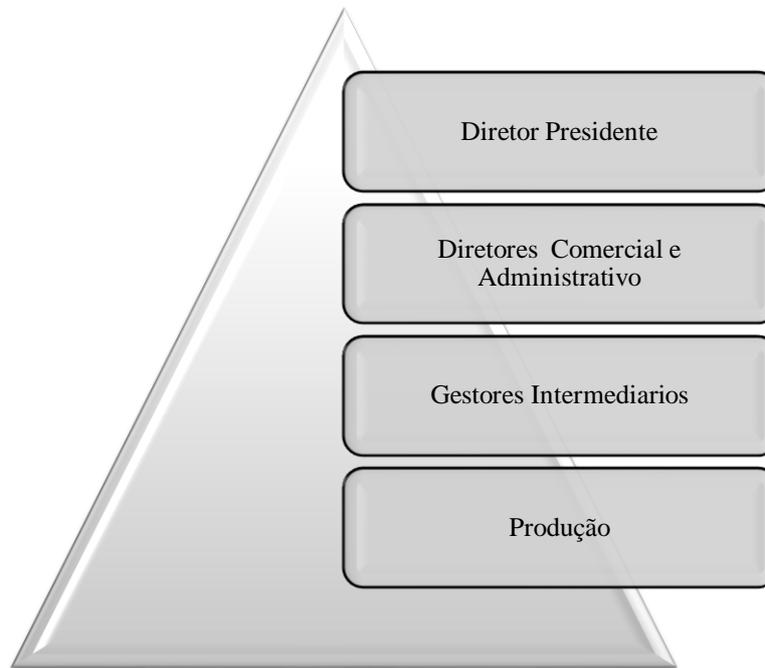


Figura 1: Hierarquia Prescrita

#### **4.1.2 - Trabalho Real**

O trabalho real acontece quando acrescenta-se ao trabalho prescrito as relações de poder, a comunicação, as divergências, a flexibilização, a busca por resultados, a competitividade, a hierarquia, enfim, as relações humanas em busca da produtividade e do lucro. Os resultados referentes ao trabalho real dos gestores intermediários estudados foram divididos em sete categorias que são: (1) relações com os subordinados; (2) relações com os pares; (3) relações com a fábrica; (4) relações com os clientes; (5) relações com os superiores; (6) horário de trabalho; (7) hierarquia.

#### **Relações com os subordinados**

---

<sup>1</sup> Esta figura se resume ao núcleo de trabalho do gestores intermediários que participaram deste estudo.

Estas relações demandam cuidado por parte dos gestores intermediários, pois a produção depende dos subordinados. O empenho dos gestores consiste em estimular, supervisionar, avaliar, treinar e manter a produção. Tarefa que nem sempre é simples e gera, muitas vezes, tensão.

### **Verbalizações**

"Tenho que fazer de tudo para o funcionário vender"; "Funcionário não quer resolver o problema e passa a bola para frente"; "Delego e as pessoas não cumprem com o trabalho"; "É só isso pelo amor de Deus"; "Vendedor não sabe lidar com as barreiras comerciais"; "É muito difícil arrumar mão de obra especializada".

### **Relações com os pares**

A flexibilização e o poder gestor trouxeram uma complexidade ao trabalho dos gestores intermediários. O individualismo e a competitividade dificultam as relações de solidariedade entre estes profissionais.

### **Verbalizações**

"É difícil dizer que temos que trabalhar juntos"; "O pessoal acha que quero mexer no queijo deles"; "Alguns gestores são adoradores do rei"; "Muitas coisas dependem de outras pessoas"; "O cara quando vende oferece a mãe, oferece tudo".

### **Relações com a fábrica**

A fábrica utiliza técnicas de produção como o *just in time* e o *kanban*. Ela opera dentro da lógica do estoque zero. O gestor intermediário faz uma estimativa de vendas no início do ano e o produto é fabricado somente após ter sido comercializado. Isto gera estresse para o gestor intermediário.

### **Verbalizações**

"A compra é planejada"; "A fábrica não trabalha com estoque"; "O produto fica 24h na minha carteira. Se houver algum problema que atrase o fechamento do negócio a fábrica passa o produto solicitado para outro fornecedor e eu fico na mão"; "As vezes falta de peças ai compramos no mercado paralelo"; "As vezes mandam o produto errado".

### **Relações com os clientes**

Os produtos vendidos, além de caros, são o instrumento de trabalho dos clientes. Os clientes exigem urgência na entrega e excelência do serviço, mas não compreendem que nem tudo depende dos gestores intermediários. Não compreendem que são subordinados à fábrica,

aos diretores e ao presidente e que possuem um poder limitado. isto gera pressão no trabalho dos gestores que nem sempre podem atender a expectativa de urgência dos clientes.

### **Verbalizações**

"Os clientes pressionam por preço mais baixo e serviços mais rápidos"; "O cliente cobra, grita"; "Quando o cliente vai comprar vai alegre achando que vai ficar rico (compra ferramenta de trabalho), mas muitas vezes não conhece a máquina e não tem estrutura. Quando dá problema quer que seja resolvido na hora. Quando não conseguimos dizem que estamos enrolando"; "Não entendem a complexidade das coisas e acham tudo caro"; "Acham que o mecânico é só mais um mecânico, não vêem um técnico como um profissional com alto nível de treinamento"; "temos que mentir – o cliente não tem que saber de problemas internos".

### **Relações com os superiores**

Os superiores, diretores e presidente, estabelecem as diretrizes da empresa. Cabe aos gestores intermediários acatar as ordens dos superiores e atingir as metas da empresa. O relacionamento dos gestores intermediários com os diretores e presidente é, muitas vezes, distante. Alguns gestores só falam com os superiores umas duas ou três vezes por semana.

### **Verbalizações**

"O lema da empresa é economizar...aí fica pesado"; "Corte de funcionários é complicado, é difícil arrumar técnico competente"; "Existe muito conflito de pensamentos"; "Ruim quando você tem um monte de idéias e não consegue colocar em prática"; "Diretor é centralizador"; "Só vejo o diretor duas ou três vezes por semana".

### **Horário de Trabalho**

O horário é flexível, pois depende das demandas do trabalho. Pode começar mais cedo e terminar mais tarde. Treinamentos podem ser feitos durante os finais de semana.

### **Hierarquia<sup>2</sup>**

Na organização do trabalho real, os diretores observam e interferem quando necessário. Traçam as diretrizes e cobram as metas. Os gestores exercem poder uns sobre os outros e também controlam o trabalho dos pares. Clientes, fábrica, subordinados e gestores exercem poder e controle uns sobre os outros.

---

<sup>2</sup> Figura 2 No trabalho real um sistema de comunicação formal, descendente e centralizado passa a ser um sistema informal, interativo e policentrado.

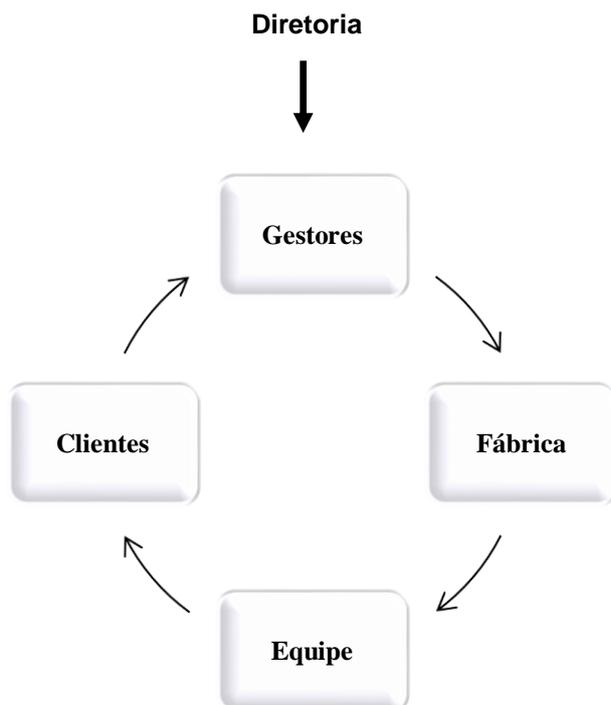


Figura 2: Hierarquia Real

#### 4.2 - Categorias Empíricas

As categorias derivadas da organização do trabalho são: (1) rotinas de trabalho; (2) pressões; (3) relações socioprofissionais; (4) coletivo de trabalho.

##### **Categoria 1: Rotinas de Trabalho**

Existe divisão social e técnica do trabalho. Cada gestor tem tarefas e atribuições limitadas no âmbito de cada cargo. Eles lidam com a coordenação do trabalho prescrito e seguem as normas impostas pela organização do trabalho. Apesar de todos os gestores trabalharem por um resultado financeiro comum, as tarefas prescritas são executadas individualmente. Cada um gerencia sua equipe, acompanha o trabalho a ser realizado pelos subordinados, avalia esse trabalho, emite relatórios referentes ao faturamento dos respectivos departamentos, acompanha pedidos junto à fábrica e, quando cabe, acompanha processos junto ao BNDES. O horário de trabalho é flexível e depende das demandas. Pode-se estender para além das 17h, pode ser antecipado para antes das 8h e a pausa para almoço pode ser menor que duas horas. Todos trabalham na sede da empresa e cada um tem seu espaço privado de trabalho. Eventualmente, podem ausentar-se para atendimentos externos ou treinamentos na sede da fábrica.

##### **Temas e Verbalizações:**

##### **Tarefas**

“Eu faço análise de desconto de vendas, pedidos quando há necessidade, suporte ao pessoal de oficina no que diz respeito a peças”.

### **Rotina**

“Eu separo o meu dia em ordem de importância, eu vou resolvendo cada assunto que eu tenho naquele dia”; “Tem coisa no nosso trabalho que não necessita somente da gente, tem coisa que precisa do BNDES, de aprovação do banco, esse é o primeiro foco”; “Primeiramente eu vou conferir todos os técnicos da oficina, eu falo com todos eles, pela manhã. Tomamos café juntos”; “Pela manhã é importante você ver todo mundo da empresa para eles saberem que você está presente”.

### **Horário de Trabalho**

“Chego ao trabalho entre 7:30 e 8:00”.

### **Categoria 2: Pressões**

A interação se dá por pressão, uma vez que os departamentos são isolados e interdependentes ao mesmo tempo e existe ainda a competição por melhores desempenhos individuais. A pressão existe por parte da empresa, da fábrica, dos clientes e dos pares. A empresa pressiona por resultados. Existem metas a serem cumpridas por todos os gestores. A fábrica pressiona de forma indireta, ou seja, não diz quantas máquinas ou caminhões devem ser vendidos, mas somente os fabrica mediante pedido e, caso o processo de venda demore mais que o prazo estipulado, retira o produto da carteira de vendas do gestor e o repassa para outra empresa credenciada, ou seja, o gestor perde o produto que iria vender. No caso de peças para reposição, a fábrica nem sempre atende aos pedidos com rapidez, o que pode causar transtornos na cadeia de serviços. Os clientes pressionam por rapidez e qualidade dos serviços e por melhores preços. Muitas vezes chegam a ser grosseiros com gestores e subordinados. Apesar de trabalharem em departamentos diferentes, o sucesso de cada um dos gestores depende do bom desempenho do outro. Isso resulta em pressão entre eles e até em desentendimentos.

### **Temas e Verbalizações:**

#### **Cobrança por metas**

“A maior pressão é quando as vendas estão abaixo do estipulado”. “O gerente é comissionado, ganha 30% do valor da venda”. “O lema da empresa é economizar, mas fica um pouco puxado”. “Quais foram os motivos da venda perdida [...] preço, visita, banco não aprovou o crédito para o cliente, fidelidade com determinada marca [...]”; “A fábrica não deu apoio [...] e isso afetou nossos nichos de mercado”. “Se começar a errar sempre, eu acho que a gente está no lugar errado”. “Se o cliente não paga a gente tem que estornar a comissão”.

### **Urgência para entrega dos produtos**

“Quando o cliente já pagou pelo equipamento ele quer receber imediatamente”; “Eles me pressionam pra entregar rápido, a gente sempre é penalizado com isso”; “Tem cliente que tem uma máquina só, então você tem que fazer alguma coisa para a máquina rolar porque a concorrência está muito grande”. “Muita gente quer ter muito, mas será que ter muito vale a pena?”. “Eu me sinto as vezes deprimido”. “Eles não entendem muito bem e querem atropelar o processo”. “É como se tivesse um paciente chegando no hospital e para cada paciente que chega tivesse um médico esperando com o bisturi na mão”. “[...] eu trabalho na UTI”.

### **Dificuldades com a fábrica**

“Me senti órfão da fábrica”; “É um controle de qualidade [...] para que a gente seja uma empresa certificada”. “[...] me controla em termos de padrão de atendimento”.

### **Planejamento malfeito**

“Em função de um planejamento malfeito de um determinado gestor eu estou sofrendo pressão”.

### **Cobrança dos pares, clientes e superiores**

“O departamento de vendas pressiona para montar o implemento e entregar imediatamente”; “Eu me senti tão pressionado com isso, que existe uma pessoa responsável só em montar implemento”; “São os clientes, a diretoria e os pares, todo mundo pressionando”; “Eles querem o mecânico pra ontem”; “Soldado dentro de quartel, ou quer serviço ou quer ser preso”; “Quem me dá a maior pressão sou eu mesmo”. “Eu criei normas para mim mesmo”. “O vendedor precisa ter a ambição dele [...] aquele cara ganancioso”. “Não gosto de trabalho que me de uma zona de conforto. Me sinto incomodado quando não tem nada me incomodando”; “Essa pressão é muito ruim [...] quando você quer fazer alguma coisa e esta dependendo de terceiros”. “Promete a mãe e na hora de entregar tem que ser a do colega de trabalho”.

### **Categoria 3: Relações Socioprofissionais**

O relacionamento entre os gestores é baseado no controle informal, ou seja, o trabalho prescrito dos gestores exige que eles controlem o trabalho dos subordinados e não o trabalho um do outro, mas o fazem em virtude das metas a serem cumpridas. O relacionamento com os diretores é frio. Gestores e diretores não se falam todos os dias, apesar de trabalharem no mesmo local. Diferenças culturais também interferem nesse relacionamento, pois todos os diretores são europeus. Com os subordinados existem respeito e as dificuldades naturais pertinentes ao gerenciamento de pessoas. O relacionamento com os clientes chega a ser, muitas vezes, de subordinação própria das relações comerciais referentes à venda de produtos com metas a serem atingidas. Com os pares, o

relacionamento pode ser acirrado devido à competição entre eles e o desejo de reconhecimento de cada um junto à diretoria, todavia são cordiais.

#### **Temas e Verbalizações:**

##### **Competitividade**

"Sabe aquela coisa de ficar puxando saco, as pessoas vão muito à sala do diretor puxar saco, eu acho que eles tem outras formas de visualizar o desenvolvimento do meu trabalho"; "Os gestores são os maiores adoradores do rei"

##### **Relações com a diretoria**

"Eu acho que eu vejo meu chefe só umas duas, no máximo três vezes na semana"; "Eu não vou lá (diretoria) toda hora, só quando solicitam a minha presença"; "Quando ele me chama na sala dele é para falar de números"; "Eu queria ter mais autonomia";

##### **Gratidão**

"Eu nunca tinha gerenciado um departamento [...] sou muito grato por esse desafio".

#### **Categoria 4: Coletivo de Trabalho**

Os departamentos são interdependentes, porém cada um faz o seu trabalho de forma isolada. Existem conflitos quanto à forma de pensar e as discussões são, normalmente, em vão. Os gestores não cooperam muito uns com os outros, e em caso de resistência quanto à solução de algum problema, costumam recorrer a instâncias superiores. Eles controlam informalmente o trabalho um do outro e existe pressão e competição por melhores desempenhos. O trabalho é feito de forma isolada.

#### **Temas e Verbalizações:**

##### **Isolamento**

"Eu não gosto da solidão, gosto de interagir com as pessoas"; "Conflito [...] quando você sente que a sua forma de pensar é diferente e aí fica uma discussão que não tem fim"; "Os departamentos trabalham em unidades isoladas"; "Cada um faz seu trabalho isoladamente"; "Eu fico processando a informação. Eu estou errado? Será que o problema é comigo?"

##### **Vaidade**

"Acho que o maior problema é a vaidade [...] passam por cima dos colegas"; "Eles não entendem muito bem e querem atropelar o processo"

## **Interdependência**

"Converso [...] se sentir alguma resistência, vou para o plano B que é usar meu *network* na fábrica"; "lidar com gente é um rolo só";

## Capítulo V - Discussão

### A Organização do Trabalho

Os gestores intermediários estudados trabalham em departamentos distintos, porém os departamentos são interdependentes. Com isso, não só o trabalho é dividido, mas também o espaço físico (escritório privativo). Todavia, todos trabalham por um objetivo comum, o lucro da organização. A departamentalização das empresas, fato que teve um aumento considerável com a administração científica de Taylor (Motta, 2001), também faz parte da realidade desses gestores.

De acordo com Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), a divisão das tarefas e o isolamento que, de certa forma, esconde o jeito próprio de trabalhar de cada um, leva os trabalhadores a competirem entre si, pois esta divisão mobiliza os investimentos afetivos. Isto aumenta a competitividade e a pressão. Constatamos que, de fato, existe uma competição exacerbada entre eles e a interdependência aumenta a pressão.

Essa pressão, no caso dos gestores intermediários estudados, é intensificada pela fábrica e pela empresa em razão das metas a serem cumpridas. Os clientes também pressionam por agilidade e melhores preços. Os departamentos envolvidos nesse processo são os de vendas, de peças e de serviços. Como são interdependentes, deve haver, obrigatoriamente, uma sincronicidade entre eles. Produto vendido vai precisar de peças e serviços. Se o desempenho dos dois últimos não for satisfatório, as vendas serão prejudicadas pela propaganda negativa. Dessa forma, pode-se observar que a organização do trabalho está acima do trabalhador. Este é apenas uma peça da engrenagem.

Além da divisão do trabalho, a organização do trabalho divide a hierarquia, o comando e o controle (Dejours, 1980). Em outras palavras, as relações de trabalho são cadenciadas. Na organização do trabalho prescrito desses gestores, a comunicação é formal, centralizada nas camadas hierárquicas superiores e descendente, porém, na organização do trabalho real, ela é informal, interativa e policêntrica. Exatamente como descrita por Gaulejac (2007).

Planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar são as funções do administrador definidas por Fayol no período fordista e são, também, as funções prescritas para os gestores estudados. Estes, por outro lado, também são planejados, organizados, comandados e controlados. Como afirma Motta (1984), eles exercem um poder controlado. São controlados pelos superiores, pelos próprios pares, pelos subordinados e pelos clientes. Ainda seguindo as idéias de Motta (2001), isso nos leva a crer que as pessoas não importam. O que importa é a sincronia de papéis.

Esta realidade tem um impacto direto nas formas de controle e comando. O controle formal é feito pelos dirigentes superiores e pela fábrica. Os dirigentes superiores cobram as metas e

requisitam relatórios referentes ao volume de vendas. A fábrica cobra universalização da qualidade dos serviços por meio de sistemas eletrônicos. Os gestores intermediários controlam o trabalho dos subordinados para que estes trabalhem de acordo com o planejamento da fábrica e dos diretores.

Poder delegado e liberdade controlada, tanto no fordismo quanto na EMN estudada, pode significar a exclusão da liberdade pessoal. O trabalho pode ser entendido como o adiamento da satisfação (Ramos, 2009), que virá com os rendimentos (salário e comissão). As consequências disso são desastrosas para a constituição do coletivo de trabalho dos gestores, já que o trabalho deixou de ser um fim em si mesmo e passou a ser um meio para aquisição de mercadoria (Gaulejac, 2007). Parece-nos que para estes gestores a submissão, não necessariamente a um superior imediato, mas, com certeza, à lógica de produção, se tornou um valor mais importante que a iniciativa e a independência em nome da “única maneira certa” de Taylor (Motta, 2001).

Já o controle informal é feito por meio de pressão. Os gestores pressionam uns aos outros por agilidade e qualidade. Os clientes pressionam por agilidade, qualidade e preços, mas nem tudo depende dos gestores. O comando e o controle extrapolam a organização, pois esta depende de decisões externas como, por exemplo, do Banco Nacional do Desenvolvimento - BNDES.

A organização do trabalho também compreende a quantidade de produção esperada, os ritmos, os prazos (Ferreira & Mendes, 2003). A quantidade, os ritmos e os prazos dependem de um planejamento prévio feito pelos gestores. Esta flexibilização tende a aumentar a pressão destes trabalhadores. Anualmente, é feita uma previsão do volume de vendas e eles se responsabilizam por esta previsão, pois trabalham com o sistema *just in time* (produção por demanda, estoque zero).

O planejamento é feito com base no mercado, mas este pode mudar a qualquer momento. Além disso, como os produtos vendidos têm um valor final muito alto, em média 600 mil reais, existe a dependência por aprovação de cadastro de clientes por parte do BNDES. Isso intensifica os ritmos e os prazos e imprime mais complexidade às relações socioprofissionais.

Parece-nos que a aceleração dos ritmos para que se cumpram os prazos está diretamente ligada ao sistema *just in time* de produção, ou seja, à produção flexível. Uma vez que o pedido foi feito à fábrica pelo departamento de vendas e a fábrica finalizou a montagem do produto, os ritmos ficam frenéticos e a pressão aumenta. Os gestores pressionam o BNDES por agilidade na aprovação dos cadastros, pois, caso o negócio não seja concluído em 24 horas, o produto é repassado para outra empresa credenciada.

Na EMN estudada, técnicas como a de gestão participativa (*empowerment*), de qualidade total, do *just in time* e do *kanban* são as bases norteadoras do trabalho dos gestores. Isso nos remete ao modelo Toyota de produção, característico do período que corresponde a crise do fordismo. Tanto naquele período quanto hoje, na EMN, campo do nosso estudo, o poder é delegado aos próprios trabalhadores que, via de regra, podem executar o trabalho de forma flexível. Assim,

responsabilizam-se pelas decisões que devem ser tomadas no decorrer do processo produtivo (Motta & Vasconcelos, 2006). Segundo Sennett (2000), o controle direto foi mascarado e cada trabalhador exerce o controle do trabalho do outro. A consequência é o domínio da competição acirrada entre os gestores.

A teoria psicodinâmica do trabalho divide a organização do trabalho em prescrita e real. O trabalho prescrito corresponde às atribuições formais do cargo ocupado pelo trabalhador e o trabalho real está diretamente ligado à resistência do trabalhador frente às demandas da organização do trabalho (Dejours, 2012a). Resistência por nós entendida como a aptidão do trabalhador em suportar ou reagir, sem violência, às demandas e às divergências que surgem no dia a dia de trabalho.

Com relação aos gestores intermediários estudados, existe discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. A mundialização da produção aumenta a percepção da discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Isso acontece porque segundo Gaulejac (2007), ocorre ruptura entre o poder político e o poder econômico. Com isso, a lógica financeira assume o controle sobre a lógica da produção. As implicações disso são, o aumento da pressão e da competitividade e, também, a descentralização da comunicação. Como consequência, observamos que o trabalho real se revela mais complexo e mais distante do trabalho prescrito pela organização.

Para dar conta do trabalho real, os gestores recorrem às suas habilidades e conhecimentos. Como exemplo, citamos o relacionamento com o BNDES, que não é prescrito pela organização, mas necessário para agilizar a finalização dos negócios. Outro exemplo que nos chamou a atenção foi a compra de peças no mercado paralelo, para que o cliente seja atendido em tempo recorde e, aguarde o recebimento da peça original, vinda da fábrica, sem tanta pressão. Neste caso, os clientes sabem da transgressão, aceitam e, quando a fábrica manda a peça, o cliente é chamado para a troca. Esta transgressão é necessária, pois, de acordo com Dejours (2012a), caso eles respeitem exatamente as ordens, nada mais funcionará e a produção entrará em colapso.

Motta (2001) explica que o trabalhador assalariado procura conhecer melhor a máquina ou o mecanismo que lhe serve de instrumento de trabalho. O autor afirma que esse conhecimento representa a única oportunidade de o trabalhador desenvolver modos de operação pessoais, com frequência de uma clandestinidade permitida, que são defendidos coletivamente contra a hierarquia.

Este espaço de liberdade para negociação, invenções e modos próprios de trabalhar de cada um é fundamental. Neste espaço, o trabalhador consegue adaptar o trabalho às suas necessidades. Se este espaço for bloqueado começa o domínio do sofrimento e a luta contra o mesmo. A organização do trabalho aparece finalmente, antes de tudo, como uma relação intersubjetiva e uma relação social (Dejours, 2008).

A liberdade para negociação na EMN estudada existe em favor da organização. Não temos evidência de que os gestores intermediários têm liberdade de negociação quanto a interesses particulares, a condições de trabalho, tempos, ritmos ou a qualquer discordância. Não queremos dizer com isso que não podem expressar-se, apenas notamos que os próprios gestores estão, de certa forma, tão inseridos no contexto da organização que supomos não haver demandas específicas por parte deles. Parece-nos que eles não racionalizam sobre o poder da organização, nem tão pouco sobre o poder gerencialista. O que também não significa que não sejam afetados por tais poderes.

Sabemos que a flexibilização do capital tem levado, acima de tudo, a um sofrimento ético. A reestruturação produtiva vem sendo marcada pelo individualismo e pela competitividade, o que ocasiona a corrosão das relações de trabalho (Sennett, 2000). O próprio individualismo que, para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), é uma forma de alienação e de distorção da razão comunicacional, já que funciona como "uma desapropriação da inteligibilidade e do poder sobre o ato", é prova de que os gestores são afetados pelo gerencialismo presente na mundialização da produção. Eles adaptam o modo de trabalhar para alcançarem as metas impostas, o que não tem ligação com o ato de trabalhar. Nas palavras de Gaulejac (2007), cada um se encontra submetido a prescrições extremamente coercitivas e possuem uma autonomia controlada e, mesmo assim, devem provar suas competências e justificar sua função. Isso aumenta a competitividade.

Eles vivem na solidão que, para Sennett (1980), corresponde a um sentimento de falta. Esta falta, a nosso ver, é causada pela organização do trabalho que, por um lado, exige alta produtividade com o objetivo de lucro e, por outro lado, oferece a oportunidade de satisfação da idéia de onipotência dos gestores. Tanto uma coisa quanto a outra estão distantes do ato de trabalhar. A solidão leva à corrosão das relações de trabalho em razão da falta de solidariedade.

### **Mobilização Subjetiva**

Para que o trabalhador possa vivenciar o prazer no trabalho, ele precisa encontrar um meio de lidar com o sofrimento, uma vez que, segundo a psicodinâmica do trabalho, o sofrimento é inerente ao trabalho. Ressignificar o sofrimento significa usar recursos psicológicos ou de personalidade e discutir as divergências do trabalho em um espaço público de discussão. Esse processo vai transformar o sofrimento em prazer. Mas, para que isso aconteça, a participação dos trabalhadores deve ser espontânea, pautada na confiança e nos laços de solidariedade, pois somente assim haverá o reconhecimento, fundamental para as vivências de prazer (Mendes e Morrone, 2002).

O que é vivenciado como prazer pelos gestores intermediários estudados está relacionado com o resultado do trabalho. Não importa o processo ou, até mesmo, o caminho percorrido para atingir o prazer. Durante as entrevistas, a referência que fazem ao prazer no trabalho é relacionada à satisfação do cliente - saber que o cliente ficou feliz - e, também, ao fato de terem atingido as metas. Podemos inferir que, como eles não se mobilizam subjetivamente, a dependência da organização para que possam vivenciar o prazer é maior que a dependência do prazer, que poderiam ter a partir

do sentido que dessem ao trabalho. Como afirmou Gaulejac (2007), a identidade de profissão, que ancora cada indivíduo em um universo profissional estruturado, do qual ele partilha as normas, os hábitos e os *savoir-faire*, é substituída por uma identidade flexível.

Além disso, o individualismo impossibilita a existência de um espaço público de discussão, onde possam ressignificar as situações geradoras de sofrimento. As pressões dos pares, dos superiores, dos clientes e dos subordinados, as mudanças de mercado que desfavorecem o negócio, a frieza do relacionamento com os diretores (praticamente a única fonte de reconhecimento) e a concorrência, muitas vezes acirrada com os pares, são exemplos de vivências de sofrimento enfrentadas pelos gestores intermediários estudados. Em contrapartida, para Dejours (2012b), produzir junto só é possível se houver a vontade de trabalhar em uma obra comum. É o que ele chama de deontologia do fazer, mas, diante da desconfiança e da competitividade desmedida presente no mundo do trabalho, tanto trabalhar em uma obra comum quanto se mobilizar subjetivamente parecem distantes da realidade.

A competição entre os gestores estudados nos faz acreditar que as palavras de Ford, (1967) "o espírito de competição leva para frente o homem dotado de qualidade" ainda ecoam por aqui. Realidade da organização do trabalho do século passado que ainda traz consequências negativas para o trabalho dos gestores da EMN estudada.

### **Prazer e Sofrimento**

Como afirma Dejours, o sofrimento como parte da condição humana opera como um mobilizador dos investimentos para a transformação da realidade. "O trabalho não causa o sofrimento, é o próprio sofrimento que produz o trabalho" (Dejours, 1993, p. 103), pois diante do fracasso perante o real do trabalho, o trabalhador busca soluções criativas. Porém, quando não é mais possível a negociação entre o sujeito e a realidade imposta pela organização do trabalho, o sofrimento é intensificado.

As vivências de prazer-sofrimento para Mendes e Tamayo (2001) constituem um construto único e dialético. Os fatores que definem este construto são a valorização, o reconhecimento e o desgaste. A valorização e o reconhecimento favorecem as experiências de prazer e o desgaste agrava o sofrimento. Como dissemos, a valorização e o reconhecimento são dimensões do prazer vivenciadas no trabalho. Neste estudo, estas dimensões estão condicionadas à organização. O desgaste sofrido pelos gestores intermediários devido às pressões advindas da organização do trabalho real tendem a intensificar o sofrimento vivenciado por eles. A implicação disso, como veremos mais adiante, é a utilização de estratégias de defesa contra esse sofrimento que vão, no caso deste estudo, favorecer a organização (empresa).

Antes de abordarmos as estratégias de defesa contra o sofrimento, falaremos dos dois tipos de sofrimento no trabalho dos quais a psicodinâmica trata: o sofrimento criativo e o patogênico. O

sofrimento criativo está relacionado com o enfrentamento das imposições e pressões do trabalho que causam a instabilidade psicológica. Quando as condições geradoras de sofrimento podem ser transformadas, tem-se o prazer no trabalho (Dejours, 2012a). Já o sofrimento patogênico implica falhas nos modos de enfrentamento do sofrimento e instala-se quando o desejo da produção vence o desejo dos sujeitos-trabalhadores (Mendes, 2007).

Parece-nos que os gestores participantes deste estudo estão no limiar entre o sofrimento criativo e o patogênico, porquanto o trabalho é condicionado a exigências da organização e estas parecem superar o desejo dos sujeitos. Ou estes desejos se igualam, se levamos em consideração que o desejo dos sujeitos é satisfazer as necessidades de onipotência. Neste caso, voltamos nossos olhos para a própria organização que busca satisfazer a necessidade de onipotência para que o desejo da produção seja ainda maior. Dessa forma, optamos pela prevalência do sofrimento patogênico em um contexto de aparente normalidade.

No contexto dos gestores estudados, a empresa dita as prioridades, os valores e as imagens ideais da subjetividade dos gestores. Existe uma dependência econômica, psíquica e social, exatamente como Gaulejac (2007) descreveu a sociedade de gestão. Nesse modelo, a persuasão se dá por meio de um sistema de comunicação eficiente desenvolvido pela administração. Esse sistema atinge os grupos informais e tem como objetivo conseguir a colaboração dos membros do grupo. Desse modo, garantir-se-á o envolvimento da organização informal com os objetivos da organização formal por meio de um processo de consultas e pseudoparticipação (Tragenberg, 1974). É o caso, por exemplo, do sistema de controle da fábrica. Este sistema eletrônico controla cada passo do processo de trabalho, porém dá a sensação aos gestores de que eles próprios estão controlando, pois além de alimentarem o sistema eles podem sugerir melhorias.

Importante observar que, perante o sofrimento, os trabalhadores utilizam estratégias de defesa na tentativa de superá-lo. As estratégias de defesa servem para que o trabalhador resista psicologicamente às pressões do trabalho. Elas mudam a percepção que o trabalhador tem da realidade, entretanto não mudam, necessariamente, a própria realidade. Importante notar que comportamentos vistos como normais não implicam a ausência de sofrimento e o sofrimento não exclui o prazer (Dejours, 1999, 2011b; Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).

## **O Coletivo de Trabalho**

Diante do que foi exposto até o momento, fica claro que o coletivo de trabalho dos gestores intermediários inexistente, pois, conforme Dejours (2012b), ele envolve as relações intersubjetivas, marcadas pelo desejo, algumas vezes inconsciente, das pessoas para trabalharem juntas e para superarem coletivamente as contradições que surgem na organização do trabalho. Além disso, o estabelecimento do coletivo permite a visibilidade das ações, a confiança, a discussão, a construção de acordos e de regras de trabalho e ações públicas e políticas, com a finalidade de gerir a organização do trabalho (Mendes, 1996).

Não é tão simples para os trabalhadores estabelecerem esse coletivo. Às vezes, ele não vai existir devido à presença de um emaranhado de desejos inconscientes, constituídos a partir das condições oferecidas pela organização do trabalho, que afetam um determinado grupo impedindo o estabelecimento desse grupo. O poder gerencialista mobiliza a psique sobre objetivos de produção. Ele põe em ação um conjunto de técnicas que captam os desejos e a angústias para pô-los a serviço da empresa. Ele transforma a energia libidinal em força de trabalho. Adaptabilidade, flexibilidade e reatividade tornam-se as palavras de ordem de um bom gerenciamento de recursos humanos (Foucault, 1975 apud Gaulejac, 2007).

É no coletivo de trabalho que a subjetividade do trabalhador é mobilizada, e como já vimos, os gestores não se mobilizam subjetivamente, pois os interesses da organização estão acima dos interesses dos sujeitos. Além disso, é no coletivo que os trabalhadores se apoiam, porém, neste estudo, percebemos que a competitividade impossibilita a maior parte do apoio que os gestores poderiam dar uns aos outros. É também no coletivo que as regras de ofício e do viver junto são estabelecidas. Neste caso, como afirma Gaulejac (2007), a flexibilidade produz a precariedade e o rompimento dos interesses coletivos e dos valores de coesão social sobre o livre jogo dos interesses particulares.

Sendo assim, sem o coletivo os trabalhadores ficam isolados e tendem a manter em segredo os jeitos próprios de trabalhar. Com relação a isso, Dejours (2012b) adverte que esta situação pode levar estes trabalhadores ao adoecimento. O autor explica que este possível segredo pode ter consequências desvantajosas para os gestores, porque os levam à solidão e à dissimulação. No nosso entender, o segredo, a solidão e a dissimulação podem gerar medo nos gestores. Medo de serem superados pelos pares, medo de serem descobertos por possíveis modos próprios de desempenharem as tarefas (que podem não estar de acordo com o que foi prescrito pela organização), medo de serem criticados pelos clientes e medo de não serem atendidos pelos subordinados. Estas são as consequências da inexistência do coletivo de trabalho dos gestores participantes deste estudo.

Nossas conclusões, referentes ao coletivo de trabalho, estão baseadas nas idéias de Gaulejac (2007). Para o autor, o coletivo protege o trabalhador de julgamentos arbitrários vindos do exterior e reprime os comportamentos desviantes de seus membros. Ele opera como uma instância de elaboração simbólica que permite a cada um situar-se em relação aos outros e sobre o conteúdo e as finalidades do trabalho. Além disso, o coletivo dá sentido à atividade e serve de espaço de transição entre o sentido prescrito pela instituição e o sentido produzido pelo indivíduo (Gaulejac, 2007).

Depois do que foi exposto, poderíamos ter a tendência de responsabilizar os gestores pelos sofrimentos, angústia e solidão que vivenciam no trabalho, porém isso seria uma visão simplista diante do poder gerencialista, pois, segundo Gaulejac (2007), além de ser profundamente

individualista, o poder gerencialista enfraquece a constituição dos coletivos. O autor acrescenta que, diante disso, o indivíduo isolado pode apenas se dobrar às exigências do sistema.

O questionamento que fazemos é como um gestor intermediário, trabalhador que pensa, consegue ser envolvido nas tramas do gerencialismo. Encontramos as respostas ao analisarmos verbalizações como: "Eu quero ser o cara", "Eu crio pressão para mim mesmo", "Soldado no quartel ou quer serviço ou quer ser preso" e também nas palavras de Gaulejac (2007). O autor explica que o enfraquecimento dos coletivos é favorecido pela colocação em concorrência interna dos diferentes serviços, filiais e departamentos por meio de uma política de neutralização das reivindicações coletivas. Isso se mostra possível por meio do sistema menagiário. O objetivo deste sistema segundo, o autor mencionado acima, é colocar em sinergia o funcionamento organizacional e o sistema psíquico. Cada trabalhador é convidado a projetar seu próprio ideal no ideal proposto pela empresa e a introduzir os valores da empresa a fim de alimentar seu Ego Ideal.

Como fazer parte de um coletivo de trabalho implica aceitação das regras estabelecidas no coletivo, que pressupõe a castração e a solidariedade, que implica renunciar ao narcisismo, a constituição do coletivo pode ser dificultada ou até impossibilitada por uma organização do trabalho que mobiliza o individualismo, a virilidade e a onipotência. Para que a constituição do coletivo de trabalho dos gestores participantes deste estudo fosse possível, eles deveriam estar, segundo Mendes e Araújo (2011), em condições sociais que lhes permitissem renunciar à onipotência e enfrentar as impotências diante das adversidades da organização do trabalho, de sorte a criar laços sociais afetivos que os resgatassem da solidão e do desamparo.

Todavia, como explica Gaulejac (2007), o sistema gerencialista suscita um modelo de personalidade narcísica, agressivo, centrado sobre a ação e não tanto sobre a reflexão, pronto a tudo para ter sucesso. De acordo com a teoria psicodinâmica do trabalho, o narcisismo bloqueia a possibilidade de conviver com a falta e conseqüentemente de buscar, na cooperação, formas de transformação do prescrito e o aumento da autonomia, pois o trabalho, como preconiza Dejours (2012b), não é apenas uma atividade, é também uma relação social, ou seja, desloca-se num mundo humano caracterizado por relações de desigualdade, de poder e de dominação.

Concordamos com Ramos quando afirma que "culpar as organizações de natureza econômica por serem incapazes de atender às necessidades do indivíduo como um ser singular é tão fútil quanto culpar o leão de ser carnívoro. Elas não podem agir de outra maneira e, já que sem as organizações econômicas a sociedade não poderia funcionar adequadamente, é preciso que tais organizações sejam compreendidas conforme são" (Ramos, 1981, p.108). Entendemos que "o indivíduo colabora ativamente com o poder da organização por não poder afrontar suas próprias contradições, por serem os trabalhadores coletivamente impotentes para estabelecer entre si relações de cooperação verdadeiras" (Pagès, Bonetti, Gaulejac & Descendre, 2008).

### **As Estratégias de Defesa**

Neste ponto, retomamos a questão referente às estratégias de defesa utilizadas pelos gestores intermediários para que possam minimizar a percepção que têm das pressões organizacionais. Vale lembrar que, segundo Dejours e Gernet (2011), estratégias defensivas são regras de condutas construídas e conduzidas pelo grupo de trabalhadores por meio de um acordo que está implícito e serve para minimizar a percepção do sofrimento. Elas dão ao sujeito um suporte e funcionam como um modo de proteção. Ainda segundo Dejours, esta operação é estritamente mental e normalmente não modifica a realidade, mas possibilita aos trabalhadores saírem da posição de vítimas passivas para a posição de agentes ativos dando assim a sensação de um certo controle sobre as pressões patogênicas.

Identificamos que os gestores estudados utilizam as defesas de adaptação e de exploração. Tais defesas, segundo Dejours (1993), têm nas suas bases a negação do sofrimento e a submissão aos desejos da produção. Como explica Mendes (2007), elas são, na maior parte dos casos, inconscientes e levam o trabalhador a manter a produção exigida. Mendes acrescenta que os gestores estudados direcionam seus modos de pensar, agir e sentir para atender aos desejos da excelência.

Como exemplo de defesas utilizadas por gestores intermediários temos a ideologia de “cada um por si”, a desconfiança sistemática, a denúncia a outras equipes como incompetentes e a formação de equipes fortemente diferenciadas. Além desses exemplos, identificamos que os gestores intermediários sofrem de duas patologias sociais. Como explica Mendes (2007), elas surgem pela utilização desmedida de defesas. São elas: a sobrecarga e a servidão voluntária. Para Mendes (2007), a sobrecarga é prescrita pela organização do trabalho e é de origem social. Quando o sentido do trabalho é o ganha-pão, essa patologia pode ocorrer, pois o trabalhador se submete à precarização do trabalho para que possa sobreviver. Nesse caso, o trabalhador pode usar seu talento e competência intensamente, mesmo que isso implique a aceitação de demandas que vão além das suas condições físicas, psicológicas e sociais. Acreditamos que as pressões e a exigência de treinamento na fábrica aos finais de semana podem estar acima das capacidades físicas e psicológicas dos gestores estudados. Estes cedem e aguentam por uma questão de sobrevivência.

A patologia social da servidão voluntária tem origem na filosofia de La Boétie (1999) e, segundo Siqueira, Finazzi e Calgaro (2011), essa patologia também está associada, entre outras coisas, à necessidade de pertencimento a um grupo. Siqueira, Finazzi e Calgaro acrescentam que como consequência, o trabalhador vincula-se paulatinamente à cultura da empresa, personificando o super-herói: Esse trabalhador é reconhecido como atualizado e flexível, aquele que faz um esforço adicional e veste a camisa da empresa. Todos que não são obcecados pelo sucesso ou se negam a participar dos jogos de poder, são excluídos. Este é o retrato dos gestores intermediários estudados.

## Capítulo VI - Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre a organização do trabalho dos gestores intermediários de uma empresa multinacional da Região Nordeste do Brasil e a constituição do coletivo de trabalho deles. Para que fosse possível fazer tal análise, estabelecemos como objetivos específicos, descrever a organização do trabalho, o coletivo de trabalho e o prazer e o sofrimento desses gestores e, ainda, descrever as estratégias de defesa utilizadas por eles na tentativa de evitar o sofrimento. Justificou-se em face da escassez por nós identificada de estudos científicos sobre o coletivo de trabalho desta categoria profissional.

A pergunta que apresentamos como objeto desta investigação foi sobre a relação da organização do trabalho prescrito e do trabalho real com a constituição do coletivo de trabalho dos gestores intermediários investigados, tendo em vista que um coletivo de trabalho implica relações de solidariedade, de reconhecimento e de confiança.

Este estudo revelou que a organização do trabalho dos gestores intermediários estudados é marcada pela divisão de tarefas e de homens que resulta em uma competição exacerbada entre eles. A departamentalização caracterizada pela interdependência entre os departamentos gera pressão e aumenta a competição. Os sistemas flexíveis de produção geram instabilidade e precarizam as relações de trabalho. Identificamos que a flexibilização aumenta a discrepância entre o trabalho prescrito e o real. Além disso, foi possível verificar que, de fato, o pós-fordismo contém seu oposto, o fordismo.

Em contrapartida, podemos inferir que a submissão dos gestores a esta organização do trabalho se deve a que ela permite aos gestores a satisfação dos seus ideais de onipotência e a satisfação de interesses particulares. Eles introjetam os valores organizacionais para alimentarem o Ego Ideal e projetam seus ideais nos ideais propostos pela organização.

Concluimos que este modelo de organização de trabalho impede a constituição do coletivo dos gestores pesquisados. Como consequência da organização do trabalho e da ausência do coletivo verificamos que os gestores utilizam estratégias de defesa de adaptação e de exploração. Verificamos também que eles sofrem de duas patologias sociais: a sobrecarga e a servidão voluntária.

Apuramos, com base na literatura, que o homem busca, mesmo que inconscientemente, a emancipação. Não é à toa que a administração, desde o final do século XIX até os dias de hoje, tenta encontrar formas eficientes para fazer com que o trabalhador produza mais e melhor não obstante a tentativa de emancipação presente do período fordista ao pós-fordista.

Na nossa visão, os gestores que participaram deste estudo representam o homem organizacional. Algumas das características que determinam o comportamento deles são a laboriosidade, a pontualidade, a integridade a realização e o conformismo. Além disso, são individualistas e ajustados ao contexto de trabalho. Acreditamos que a aceitação, consciente ou não, em se inserir totalmente na organização constitui um dos problemas enfrentados pelos gestores e, também, um desafio para a psicodinâmica do trabalho.

Entendemos que o reconhecimento das individualidades por parte da organização e dos gestores é de fundamental importância. Não estamos nos referindo ao individualismo, mas ao sujeito singular. Aquele que é autocentrado e menos influenciável. Somente assim poderá trabalhar coletivamente, caso contrário, mesmo trabalhos em grupo serão expressões individualistas e competitivas.

Verifica-se que há escassez de estudos que relacionam a organização do trabalho com a constituição do coletivo de trabalho assim como estudos que abordam a psicodinâmica do trabalho com gestores intermediários. Diante dessa escassez, sugere-se que estudos futuros em psicodinâmica envolvam esta categoria profissional.

Como limitações, destaca-se que não foi possível fazer um estudo aprofundado sobre o sujeito na teoria psicanalítica, base teórica da psicodinâmica do trabalho. Esse tipo de estudo nos daria mais segurança para abordar questões sobre o narcisismo, a onipotência e o Eu Ideal. Sugere-se mais estudos que correlacionem o gerencialismo e a psique dos trabalhadores para que se possa analisar a corresponsabilidade do trabalhador concernente ao sofrimento no trabalho.

Por fim, espera-se contribuir com pesquisadores que utilizam a abordagem da psicodinâmica do trabalho e outras abordagens, no aprofundamento de estudos sobre gestão. Também espera-se levar aos gestores intermediários estudados esclarecimentos sobre o trabalho deles no contexto onde estão inseridos.

## Referências

- Aguiar, V. B. (2013). *Psicodinâmica da Relação Gestor-Equipe: análise do prazer-sofrimento no trabalho em uma organização pública*. Dissertação (mestrado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília.
- Almeida, L. L., & Merlo, A. R. (2008). Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11 (2), pp. 139-157.
- Baer, W. (2002). *A economia brasileira*. São Paulo: Nobel.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bendix, R., & Weber, M. (1960). *An intellectual portrait*. New York, 419.
- Bocchi, J. I. et al. (2000). *Economia brasileira*. São Paulo: Saraiva.
- Boddy, M. (1990). Reestruturação Industrial, Pós-fordismo e Novos Espaços Industriais: uma crítica. In: Valaderes, Licia do P. e Preteceille, Edmond, *Reestruturação Urbana*. São Paulo: Nobel.
- Bolden, R. (2004). What is leadership? UK: centre of Leadership Studies, University of Exeter. Recuperado em 06 de junho, 2013 em <http://hdl.handle.net/10036/17493>
- Braverman, H. (1977). *Trabalho e Capital Monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bresser-Pereira, L.C. (1978). Empresas multinacionais e interesses de classes. *Encontros com a civilização brasileira*, São Paulo, n.4, p.11-27.
- Castro, M. C. (1986). *Participação ou Controle: o dilema da organização e representação operária nos locais de trabalho*. São Paulo. Tese de Doutorado. Departamento de Ciências Sociais. USP.
- Consultor Jurídico (2012, 24 de outubro). *Ausência de Estatuto Causa Insegurança Jurídica*. recuperado em 25 de Março de 2013, de <http://www.conjur.com.br/2012-out-24/ausencia-estatuto-multinacionais-causa-inseguranca-juridica>.
- Dejours, C. (1980). *Travail: usure mentale - Essai de Psychopatologie du Travail*. Paris: Le Centurion.
- Dejours, C. (1999). *Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo: Fundap.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, São Paulo, 14(3), 27-34.

- Dejours, C. (2005). *O Fator Humano*. Rio de Janeiro: FGV.
- Dejours, C. (2007a). A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In Mendes, A. M., Cruz, S. C., & Facas, E. P. (orgs.) (2007). *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2007b). *A banalização da injustiça social* (7ª ed.). São Paulo: FGV.
- Dejours, C. (2008b). *Avaliação do trabalho submetida a prova do real*. São Paulo: Blucher.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: um estudo de psicopatologia do trabalho*. (A. I. Ferreira, & A. I. Paraguay, Trans.) São Paulo: Cortez (Trabalho original publicado em 1980).
- Dejours, C. (1993). *Por um Trabalho, fator de equilíbrio*. RAE, São Paulo, 33(3), p. 98-104.
- Dejours, C. (1993). *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (1996). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In Chanlat, J. F. (1996). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (2005). *O fator humano* (5ª ed.). São Paulo: FGV (Trabalho original publicado em 1997).
- Dejours, C. (2008). Trabalho, tecnologia e organização. In: L. & Sznelwar, *Avaliação do trabalho submetida à prova do real: crítica aos fundamentos da avaliação*. São Paulo: Blucher Editora.
- Dejours, C. (2012a). *Trabalho Vivo Sexualidade e Trabalho*. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2012b). *Trabalho Vivo Trabalho e Emancipação*. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C., & Gernet, I. (2011). Trabalho, subjetividade e confiança. In Sznelwar, L. I. (2011). *Saúde dos bancários*. São Paulo: Publisher Brasil.
- Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação de prazer e sofrimento no trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Denzin, N. K., & Lincol, Y. S. (2000). Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincol (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2. ed., pp 1-28). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Etzioni, A. (1984). *Capital Corruption: the new attack on american democracy*. Transaction Books.
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira*. Brasília: Ler, Pensar e Agir.

- Ford, H. (1967). *Os Princípios da Prosperidade*. Trad. Monteiro Lobato. São Paulo: Livraria Freitas Bastos.
- Foucault, M. (1977). *Vigiar e Punir*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- Gaulejac, Vincent De (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias & Letras.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant Leadership*. San Francisco/USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Hobbes, T. (1651/1996). *Leviathan*. USA: Oxford University Press.
- Hopfer, K. R., & Faria, J. H. (2006). Controle por resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real. *RAE-eletrônica*, 5(1) (jan./ jun.). hora. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Jodelet, D. (2003). Aperçus Sur Les Methodologies Qualitatives. In S. Moskovici & F. Buschini (Eds.), *Les Méthods des Sciences Humaines*. Paris: PUF.
- Kucinski, B (1981). *O que são multinacionais*. São Paulo: Brasiliense.
- La Boétie, E. (1999). *Discurso da Servidão Voluntária*. São Paulo: Brasiliense.
- Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho*. (s.d.). Acesso em 05 de maio de 2012, disponível em <http://lpct.com.br>
- Larangeira, Sonia M. G. (2002) *Volvoísmo*. In CATTANI, Antonio Davi (org.) *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. 4ª. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, p. 359 – 360.
- Lefèvre, H. (1973). *La Survie du Capitalisme*. Paris: Anthropos.
- Magalhães, J. C. (2005). *Direito Econômico Internacional*. Curitiba: Juruá.
- Maximiniano, A.C.A. (2012). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas.
- Mello, C.A. (1993). *Direito Internacional Econômico*. Rio de Janeiro: Renovar.
- Mendes, A. M. & Araújo, L. K. R. (Orgs.) (2012). *Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação*. Curitiba: Juruá.
- Mendes, A. M. & Facas, E. P. (2010). Transgressão no trabalho prescrito como estratégia para transformar o sofrimento: estudo da inteligência prática. In A. M. Mendes; A. R. C. Merlo; C. F. Morrone; E. P. Facas. (orgs) *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas interfaces e casos brasileiros* (pp. 77-92). Curitiba: Juruá

- Mendes, A. M. (1995). Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicologia Ciência e Profissão* [online]. 15, nº1-3, pp. 34-38.
- Mendes, A. M. (1996). *Comportamento defensivo: uma estratégia para suportar o sofrimento no trabalho*. *Revista de Psicologia*, 14(1), 27-32.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas* (1 ed., Vol. 1). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas* (1 ed., Vol. 1). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M. e Morrone, C. F. (2002). Vivências de Prazer-Sofrimento e Saúde no Trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: Mendes, A. M.; Borges, L.; Ferreira, M. C. (org.) *Trabalho e Transição, Saúde e Risco*. Brasília: Ed. Universidade de Brasília. pp. 25-42.
- Mendes, A. M. e Tamayo, A.(2001) *Valores Organizacionais e prazer-Sofrimento no Trabalho*. *Psicologia USF, Itatiba*, 6(1), pp. 39-46.
- Mendes, A. M., & Araújo, K. R. (2011). *Clínica da psicodinâmica do Trabalho: práticas brasileiras*. Brasília: ExLibris.
- Moraes, O. J. (2003). *Investimento direto estrangeiro no Brasil*. São Paulo:Aduaneiras.
- Motta, F. P. (1984). *Participação e Co-Gestão: novas formas de administração*. São Paulo: brasiliense.
- Motta, F. P. (2001). *Teoria das Organizações Evolução e Crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Motta, F.P. & Vasconcelos, I. G. (2006). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Cengage Learning.
- Neto, C. (2006). *Empresa transnacional e direito internacional: exame à luz da globalização*. Rio de Janeiro: Forense.
- Nicolaci-da-Costa, A. M. (2007). O Campo da Pesquisa Qualitativa e o Método da Explicação do Discurso Sujacente (MEDS). *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 20 (1), 65-73.
- Ohno, K. (1998). *Japanese Views on Economic Development: diverse paths to the market*. London: Routledge.
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V. & Descendre, D. (2008). *O Poder das Organizações*. São Paulo: Atlas.

- Paz, M. G., Mendes, A. M., & Gabriel, Y. (2001). Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 1, nº 1, pp. 141-169.
- Ramos, A. G. (1981). *A nova Ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Ramos, A. G. (1984). Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 18(2), p.3-12, abr./jun., 1984.
- Ramos, A. G. (2009). *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho: ensaio de sociologia do conhecimento*. Conselho Federal de Administração.
- Semler, R. (1989). *Managing Without Managers*. *Harvard Business Review*.
- Sendjaya, S. & Pekerti, A. (2010). *Servant leadership as antecedent of trust in organizations*, Emerald 31.
- Sennet, R. (1980). *Authoroty*. New York, USA: Norton & Company.
- Sennett, R. (2000) *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Record.
- Sennett, R. (2008) comunicado em debate em 26 de outubro de 2008. Recuperado em 15 de Março, 2013 de <http://worldofideas.wbur.org/2008/10/26/the-craft-of-solidarity-2>
- Siqueira, M. V. S., Finazzi, M., Calgaro, J. C. C. (2011). Reflexões Acerca da Servidão no Contexto Organizacional. Em M. C. Ferreira, J. N. G. Araújo, C. P. Almeida & A. M. Mendes (orgs), *Dominação e Resistência no Contexto Trabalho-Saúde* (pp.183-194). São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Taylor, F. W. (1995). *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas.
- Tenório, F. G. (2011). A Unidade do Contrários: fordismo e pós-fordismo. *Revista de Administração Pública*, 4, 1141-1172.
- Tragenberg, M. (1974). *Burocracia e Ideologia*. São Paulo: Ática.
- Wood, T. (1992). Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista Administração de Empresas*. 32(4), p. 6-18.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 15(2), 299-312.

Zuboff, S. (1988). *In The Age of Smart Machine: the future of work and power*. New York: Basic Books.

## **Anexos**

## Anexo A

**Tabela 1: Dissertações em Psicodinâmica do Trabalho**

<b>Dissertações de Mestrado em Psicologia - Psicodinâmica do Trabalho</b>			
<b>Ano</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>Universidade</b>	<b>Quantitativo por Universidade</b>
2001	1	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	1
2002	3	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	2
		Universidade Metodista de São Paulo	1
2003	1	Universidade Católica de Goiás	1
2004	2	Universidade Metodista de São Paulo	2
2005	1	Universidade Metodista de São Paulo	1
2007	6	Universidade Católica de Goiás	1
		Universidade Federal do Rio Grande do Sul	2
		Universidade Federal da Paraíba	2
		Universidade de Brasília	1
2008	2	Universidade Federal de Goiás	1
		Universidade Federal da Paraíba	1
2009	6	Universidade de Brasília	1
		Universidade Federal do Rio Grande do Sul	1
		Universidade Federal da Paraíba	4
2011	2	Universidade Católica de Brasília	1
		Universidade Presbiteriana Mackenzie	1
2012	3	Universidade Católica de Brasília	1
		Instituto Tecnológico de Aeronáutica	1
		Escola Nacional de Saúde Pública - Sérgio Arouca	1
<b>Total</b>		<b>26</b>	

Fonte: Levantamento feito entre 2001 e 2012 na Biblioteca Virtual em Saúde-Psicologia Brasil - BVS - Psi que inclui as bases de dados da SciELO Brasil, da PePSIC e da Red ALYC e no site oficial do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da Universidade de Brasília (<http://lpct.com.br>). Tabela adaptada de Aguiar (2013).

## Anexo B

**Tabela 2: Teses de Doutorado em Psicodinâmica do Trabalho**

<b>Teses de Doutorado em Psicologia - Psicodinâmica do Trabalho</b>			
<b>Ano</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>Universidade</b>	<b>Quantitativo por Universidade</b>
2006	2	Universidade de Brasília	2
2008	1	Universidade Católica de São Paulo	1
2011	4	Universidade de Vale do Rio dos Sinos	1
		Universidade Católica de Goiás	2
		Universidade de Brasília	1
2012		Universidade de São Paulo	1
<b>Total</b>		<b>8</b>	

Fonte: Levantamento feito entre 2001 e 2012 na Biblioteca Virtual em Saúde-Psicologia Brasil - BVS - Psi que inclui as bases de dados da SciELO Brasil, da PePSIC e da Red ALYC e no site oficial do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da Universidade de Brasília (<http://lpct.com.br>). Tabela adaptada de Aguiar (2013).

## Anexo C

**Tabela 3: Artigos em Psicodinâmica do Trabalho por Ano de Publicação**

<b>Quantitativo de Artigos científicos Publicados por Ano - Psicodinâmica do Trabalho</b>	
2001	1
2002	1
2003	4
2004	9
2005	1
2006	2
2007	4
2008	13
2009	12
2010	6
2011	9
2012	4
<b>Total</b>	<b>66</b>

Fonte: Levantamento feito entre 2001 e 2012 na Biblioteca Virtual em Saúde-Psicologia Brasil - BVS - Psi que inclui as bases de dados da SciELO Brasil, da PePSIC e da Red ALYC e no site oficial do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da Universidade de Brasília (<http://lpct.com.br>). Tabela adaptada de Aguiar (2013).

Anexo D

Tabela 4: Artigos em Psicodinâmica do Trabalho por Periódicos

Levantamento Quantitativo Periódico/Ano - Psicodinâmica do Trabalho		
Ano	Periódico	Quantitativo
2001	HU Revista	1
2002	Aletheia	1
2003	Arquivos Brasileiros de psicologia	4
	Revista Brasileira de Psiquiatria	
	Psicologia USP	
	Revista Psiquiatria Rio Grande do Sul	
2004	Revista Psicologia	9
	Revista Produção	
	Revista Enfermagem da UERJ	
	Revista Terapia Ocupacional	
2005	Cadernos de Saúde Pública	1
2006	Revista Acta Paulista de Enfermagem	2
	Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho	
2007	Revista da Escola de Enfermagem da USP	4
	Gestão & Produção	
	Revista Ciência e saúde Coletiva	
	Cadernos de Saúde Pública	
2008	Cadernos de Saúde Pública	13
	Revista Saúde e Sociedade	
	Fractal: Revista de Psicologia	
	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional	
	Cadernos em Psicologia Social	
	Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho	
2009	Aletheia	12
	Boletim Academia Paulista de Psicologia	
	Revista Saúde Pública	
	Psicologia USP	
	Revista Latino americana de Psicopatologia Fundamental	
	Revista Latino americana de Enfermagem	
	Revista Psicologia Teoria e Pesquisa	
	Physis	
	Revista História, Ciência e Saúde - Manguinhos	
	Revista Interface (Botucatu)	
	2010	

	Revista Psicologia das Organizações e do Trabalho	
	Revista da Escola de Enfermagem da USP	
	Revista Ciência e Saúde Coletiva	
	Fractal: Revista de Psicologia	
	Revista Brasileira de saúde Ocupacional	
2011	Revista da Escola de Enfermagem da USP	9
	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional	
	Revista Acta Paulista de Enfermagem	
	Revista Trabalho, Educação e Saúde	
	Revista Tempo Sociedade	
	Revista de Administração Mackenzie	
	Revista Psicologia e Estudos	
	Revista Psicologia, Teoria e Pesquisa	
2012	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional	4
	Revista Latino americana de Enfermagem	
	Physis	
	Revista Psicologia e Estudos	
<b>Total</b>		<b>66</b>

Fonte: Levantamento feito entre 2001 e 2012 na Biblioteca Virtual em Saúde-Psicologia Brasil - BVS - Psi que inclui as bases de dados da SciELO Brasil, da PePSIC e da Red ALYC e no site oficial do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da Universidade de Brasília (<http://lpct.com.br>). Tabela adaptada de Aguiar (2013).

## Anexo E

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Senhores (as) gestores (as),

Sou aluna do curso de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Estou, neste momento, desenvolvendo uma pesquisa sob a orientação da Prof. Dra. Ana Magnólia Mendes, que tem como objetivo geral conhecer e analisar a psicodinâmica do trabalho de gestores da dessa empresa multinacional em todas as suas dimensões.

Dentre os benefícios esperados, deseja-se contribuir para a produção de novos conhecimentos na área, que permitam aos trabalhadores a conscientização da situação de trabalho, e a utilização de um espaço coletivo de discussão capaz de propiciar-lhes melhor desenvolvimento de seu trabalho. Outro benefício esperado refere-se ao desenvolvimento de subsídios teóricos que possam oferecer aos trabalhadores melhores condições para desenvolver suas atividades laborais, melhorar o relacionamento interpessoal e provocar reflexões que possibilitem o surgimento de ações transformadoras.

Gostaria de convidá-lo (a) a colaborar com este estudo, participando de entrevistas em que serão discutidos temas relacionados ao trabalho. Pretendo realizar cerca de 4 entrevistas com os participantes, com duração estimada de 1h cada. As entrevistas serão conduzidas via Skype. Durante as entrevistas, o participante da pesquisa pode se recusar a responder questões que lhe tragam constrangimentos.

Para a análise das informações prestadas, solicito a sua autorização para gravação (áudio) das entrevistas. Asseguro que as informações prestadas terão caráter sigiloso, resguardando a privacidade dos envolvidos. A guarda dos dados e materiais utilizados na pesquisa ficará com a pesquisadora responsável, garantindo-se a confidencialidade deles, que não serão divulgados a terceiros.

Gostaria de esclarecer que a participação é voluntária, e que durante a pesquisa o senhor (a) poderá deixar de participar em qualquer momento se assim o desejar, sem que isso lhe proporcione qualquer prejuízo ou dano. Informo ainda que a pesquisa não lhe oferecerá riscos no âmbito de suas atividades de trabalho e tão pouco perante a instituição a qual o (a) senhor (a) está vinculado (a).

Para maiores esclarecimentos sobre o estudo e seus resultados o (a) senhor (a) poderá fazer contato nos telefones (61)3468-2576 ou (61)9981-9615 ou então pelo endereço eletrônico [leticia.vramos@gmail.com](mailto:leticia.vramos@gmail.com). Estarei disponível para possíveis esclarecimentos antes, durante e ao final da pesquisa.

Desde já, agradeço sua atenção e colaboração.

Atenciosamente,

Letícia Valente Ramos  
Mestranda do Instituto de Psicologia – UnB

Ana Magnólia Mendes  
Prof. Dra. do Instituto de psicologia – UnB

Sim, eu, \_\_\_\_\_ aceito  
participar deste estudo.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

E-mail (opcional): \_\_\_\_\_