

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA

**MODELO DE GESTÃO: UMA PROPOSIÇÃO BASEADA NA
PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

EDWARD HUMBERTO GUIMARÃES JÚNIOR

Goiânia - GO
2017

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA

EDWARD HUMBERTO GUIMARÃES JÚNIOR

**MODELO DE GESTÃO: UMA PROPOSIÇÃO BASEADA NA
PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

Tese apresentada por Edward Humberto Guimarães Júnior ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Orientador: Prof. Dr. Fábio Jesus Miranda

Goiânia - GO
2017

G963m

Guimarães Junior, Edward Humberto

Modelo de gestão[manuscrito]: uma proposição baseada na psicodinâmica do trabalho/ Edward Humberto Guimarães Júnior.-- 2017.

211 f.; il. 30 cm

Texto em português com resumo em inglês

Tese (doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em História, Goiânia, 201

Inclui referências f.195-202

1. Psicologia industrial. 2. Satisfação no trabalho.
3. Gestão para a Qualidade. I.Miranda, Fábio Jesus.
II.Pontifícia Universidade Católica de Goiás. III.
Título.

CDU: 159.944(043)

**MODELO DE GESTÃO: UMA PROPOSIÇÃO BASEADA NA
PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

EDWARD HUMBERTO GUIMARÃES JÚNIOR

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fábio Jesus Miranda
PUC Goiás (Presidente da Banca/Orientador)

Prof. Dr. Marcos Bueno
Universidade Federal de Goiás (Membro Convidado Externo)

Prof. Dr. Solon Bevilacqua
Universidade Federal de Goiás (Membro Convidado Externo)

Profa. Dra. Helenides Mendonça
PUC Goiás (Membro Convidado Interno)

Profa. Dra. Ana Cristina Resende
PUC Goiás (Membro Convidado Interno)

Prof. Dr. Cristiano Coelho
PUC Goiás (Membro Suplente)

Prof. Dr. Sebastião Benício da Costa Neto
PUC Goiás (Membro Suplente)

Aprovada em ____/____/____.

Poema sobre Gestão

Vários dias de trabalho, uma rotina pesada para tal ocasião.

Momento de reflexão, análise e sistematização de instrumentos.

Viabilizar metodologias é extremamente importante!

É hora de conduzir, entender e desmistificar...

Ampliar os horizontes, fazer novas conquistas e desburocratizar.

Lanço-me neste mundo em plena intuição.

Meus instintos falam mais alto!

Adrenalina na veia, nervosismo, diálogo e muita compreensão!

Somos pessoas que trabalham com pessoas, afim de formar pessoas.

É, essa vida de gestor não é mole não!

É necessário servir, funcionar e construir.

Viabilizar teorias, capacitar pessoas, gerir...

É preciso desenvolver um espírito de confiança

Pois só assim obteremos novas conquistas...

Transformando, quem sabe, a realidade daquela instituição!

Tarefa fácil? Não!

Impossível? Nunca!

Serei capaz? Com certeza!

Tudo isto está em minhas mãos, basta querer...

Autor: Breno Tadeu

Dedico esse trabalho à minha esposa Carolina, à
minha filha Isadora, aos meus pais e irmãs.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por iluminar os meus caminhos em minha busca em conhecer e ensinar, e que, mesmo diante dos desafios, me deu a capacidade da resiliência, me tornando um ser melhor e mais consciente de que cada dificuldade é um degrau que leva a conquista dos meus sonhos.

Agradeço a minha esposa Carolina, pelo companheirismo e por fazer da minha vida uma história de pleno amor, da nossa casa um doce e harmônico lar e das nossas conquistas profundas realizações.

À minha filha Isadora, que enche minha vida de encanto, ternura e amor, que veio para a minha vida durante a etapa de desenvolvimento desta tese de doutorado, me dando mais certeza de que é preciso continuar sempre.

Aos meus pais, que lutaram para dar a mim e minhas irmãs uma vida digna e que me ensinaram valores nobres que pautam as minhas escolhas e atitudes durante toda a minha existência.

Às minhas irmãs, por fazerem parte das minhas raízes e compartilharem comigo os valores e laços de família, estando juntos em todos os momentos realmente importantes.

Ao meu orientador, professor Fábio Jesus Miranda, pelo acolhimento, por seus conselhos, ensinamentos e principalmente pela motivação que me deu para cumprir com essa importante etapa da minha vida.

Aos colegas e professores que fizeram parte da minha vida durante o doutorado e que contribuíram para o meu desenvolvimento.

Aos professores membros da banca examinadora que se dedicaram a leitura desta tese e que trouxeram enriquecedoras considerações para torna-la mais aprimorada.

Ao coordenador do programa de doutorado em psicologia da PUC-GO, professor Cristiano Coelho, e a encarregada da secretaria Martha Diniz, por todo apoio e carinho no atendimento das minhas necessidades durante todo o período de realização do curso.

À FAPEG, Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Goiás, que por meio da concessão de bolsa de estudos, contribuiu para custear a realização deste estudo.

RESUMO

Este estudo estabelece uma relação entre modelos de gestão organizacional e os princípios da psicodinâmica do trabalho, tendo como objetivo analisar o modelo de gestão de uma organização a partir das vivências de trabalho de gestores e subordinados, voltando-se para a compreensão dos processos psíquicos envolvidos em situações concretas de trabalho. O campo de pesquisa foi uma organização privada que possui mais de dez anos de existência e participaram da pesquisa dois grupos de trabalhadores, sendo um grupo formado pelos gestores e outro grupo formado pelos subordinados. A pesquisa utilizou como base teórica-metodológica a clínica do trabalho, estando apoiada nos princípios da psicodinâmica do trabalho. Foram realizadas três sessões de análise com o grupo de subordinados e duas sessões com o grupo de gestores, tendo sido feita a gravação das sessões e a transcrição dos diálogos dos trabalhadores, compondo o corpus da pesquisa. A condução das sessões foi orientada por questionários semiestruturados, elaborados com base nas categorias da psicodinâmica do trabalho, e os resultados foram apresentados e analisados utilizando a técnica de Análise de Núcleo de Sentidos – ANS validada por Mendes (2007), o que permitiu compreender as vivências de trabalho dos dois grupos de trabalhadores. A análise possibilitou identificar situações de concordância entre gestores e subordinados nas categorias: relações socioprofissionais e confiança, e de discordância nas categorias: conteúdo das tarefas, normas e controles, comunicação, modos de gestão, condições de trabalho, significado do trabalho, liberdade e autonomia, espaço de discussão, reconhecimento e estratégias de enfrentamento. A constatação de maior número de discordâncias, no que corresponde as categorias relacionadas a organização do trabalho e a mobilização subjetiva dos trabalhadores, apontam para a necessidade de uma intervenção na organização do trabalho, que implique na criação de novas regras de trabalho com maior concordância entre gestores e subordinados. Neste sentido, foi elaborada uma proposição de modelo de gestão baseada nos princípios da psicodinâmica do trabalho. O modelo proposto neste estudo baseia-se fundamentalmente no reforço da cooperação, da confiança e da criatividade, através da interpretação do diálogo aberto entre os trabalhadores em um espaço de discussão coletivo, tendo como principal propósito a criação de novas regras de ofício à partir da inteligência prática dos trabalhadores transformadas em inteligência coletiva deliberada. Reforça a constatação feita por Dejours de que os trabalhadores possuem a capacidade de se mobilizarem subjetivamente diante do real do trabalho e de elaborarem novas regras de trabalho pelo uso de suas inteligências individuais e coletivas. Instiga novos debates para o avanço do estudo da psicodinâmica do trabalho e dos modelos de gestão, no sentido de contribuir com a gestão organizacional do trabalho.

Palavras-chave: modelos de gestão, psicodinâmica do trabalho, clínica do trabalho.

ABSTRACT

This study establishes a relationship between organizational management models and the principles of work psychodynamics, aiming to analyze the management model of an organization based on the work experiences of managers and subordinates, turning to the understanding of the psychic processes involved in concrete work situations. The research field was a private organization that has more than ten years of existence and participated in the research two groups of workers, one group formed by managers and another group formed by subordinates. The research used as a theoretical-methodological basis the work clinic, being based on the principles of work psychodynamics. Three analysis sessions were carried out with the group of subordinates and two sessions with the group of managers, recording the sessions and transcribing the workers' dialogues, composing the corpus of the research. The conduction of the sessions was guided by semi-structured questionnaires, based on the categories of work psychodynamics, and the results were presented and analyzed using the Core Analysis of Senses - ANS technique validated by Mendes (2007). Of the two groups of workers. The analysis made it possible to identify situations of agreement between managers and subordinates in the categories: socio-professional relations and trust, and disagreement in the categories: task content, norms and controls, communication, management modes, working conditions, work meaning, freedom and autonomy, Space for discussion, recognition and coping strategies. The finding of a greater number of disagreements, regarding the categories related to work organization and the subjective mobilization of workers, point to the need for an intervention in the organization of work, which implies the creation of new working rules with greater agreement between Managers and subordinates. In this sense, a proposal of a management model based on the principles of work psychodynamics was elaborated. The model proposed in this study is fundamentally based on the reinforcement of cooperation, trust and creativity through the interpretation of open dialogue among workers in a collective discussion space, with the main purpose being the creation of new rules of office from the Intelligence of workers transformed into deliberate collective intelligence. It reinforces Dejours' realization that workers have the ability to mobilize subjectively in the face of the real work and to elaborate new rules of office by the use of their individual and collective intelligences. It promotes new debates to advance the study of work psychodynamics and management models, in order to contribute to the organizational management of work.

Keywords: management models, work psychodynamics, work clinic.

RESUMÉ

Cette étude établit une relation entre les modèles de gestion de l'organisation et les principes de la psychodynamique du travail, et d'analyser le modèle de gestion d'une organisation de l'expérience de travail des gestionnaires et subordonnés, se tournant vers la compréhension des processus mentaux impliqués dans des situations de travail concrètes. Le champ de recherche est une organisation privée qui a plus de dix ans et a participé à l'enquête de deux groupes de travailleurs, et un groupe formé par les gestionnaires et un autre groupe formé par des subordonnés. La recherche utilisée comme base théorique et méthodologique du travail clinique, appuyée sur les principes de psychodynamique du travail. Trois sessions d'exams avec le groupe de subordonnés et deux séances avec un groupe de gestionnaires, ayant été fait les sessions d'enregistrement et la transcription des travailleurs des dialogues, ce qui rend le corpus de recherche ont été. La conduite des réunions a été guidé par des questionnaires semi-structurés, mis au point sur la base des catégories de psychodynamique du travail, et les résultats ont été présentés et Analysés à l'aide Senses Centre technique d'analyse - ANS validée par Mendes (2007), qui a permis de comprendre la expériences de travail des deux groupes de travailleurs. L'analyse nous a permis d'identifier les situations d'accord entre les gestionnaires et les subordonnés dans les catégories: relations sociales et professionnelles et de confiance, et de désaccord dans les catégories: le contenu des tâches, des normes et des contrôles, de la communication, les méthodes de gestion, les conditions de travail, sens du travail, de la liberté et de l'autonomie , espace de discussion, la reconnaissance et les stratégies d'adaptation. Les trouver plus de désaccords dans les catégories correspondantes liées à l'organisation du travail et de la mobilisation subjective des travailleurs, soulignent la nécessité d'une intervention dans l'organisation du travail, impliquant la création de nouvelles règles de travail avec une plus grande entente entre les gestionnaires et les subordonnés. En ce sens, une proposition de modèle de gestion a été élaboré sur la base des principes de la psychodynamique du travail. Le modèle proposé dans cette étude repose principalement sur le renforcement de la coopération, la confiance et la créativité grâce à l'interprétation d'un dialogue ouvert entre les travailleurs dans un espace de discussion collective, ayant comme objectif principal la création de nouvelles règles commerciales à partir de la pratique de l'intelligence des travailleurs transformé intelligence collective délibérée. Renforce la constatation par Dejours que les travailleurs ont la capacité de mobiliser subjectivement avant le travail réel et de développer de nouvelles règles commerciales pour l'utilisation de leurs intelligences individuelles et collectives. Incite d'autres discussions pour étudier les progrès de la psychodynamique de modèles de travail et de gestion, de contribuer à la gestion de l'organisation du travail.

Mots-clés: modèles de gestion, psychodynamique du travail, le travail clinique.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Condições para que ocorram vivências de prazer no trabalho.....	44
Figura 2: Esquema do modelo de gestão baseado na psicodinâmica do trabalho.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução cronológica das teorias administrativas.....	25
Quadro 2: Dados comparativos entre os modelos de organização mecanicistas e orgânicos.....	31
Quadro 3: Metáforas organizacionais referenciadas por Morgan (2006).....	32
Quadro 4: Contribuições dos estudos recentes sobre modelo de gestão.....	34
Quadro 5: Alguns estudos empíricos e teóricos sobre o sofrimento e o adoecimento de trabalhadores sob o olhar da psicodinâmica do trabalho.....	49
Quadro 6: Comparativo entre os pressupostos das principais teorias organizacionais com os pressupostos da psicodinâmica do trabalho.....	61
Quadro 7: Comparativo entre os pressupostos da teoria da administração científica com a teoria da psicodinâmica do trabalho.....	64
Quadro 8: As funções dos gestores para a psicodinâmica do trabalho.....	66
Quadro 9: As fases da pesquisa em psicodinâmica do trabalho.....	70
Quadro 10: Fases e passos da pesquisa.....	75
Quadro 11: Perfil dos participantes do coletivo de pesquisa.....	77
Quadro 12: Roteiros utilizados nas sessões com os subordinados.....	79
Quadro 13: Roteiros utilizados nas sessões com os gestores.....	81
Quadro 14: Etapas para a Análise Clínica do Trabalho – ACT.....	84
Quadro 15: Exemplo de ANS extraído de Mendes (2007).....	85
Quadro 16: Categorias do conteúdo das tarefas dos subordinados.....	87
Quadro 17: Categorias das condições de trabalho dos subordinados.....	92
Quadro 18: Categorias das normas e controles dos subordinados.....	95
Quadro 19: Categorias das relações sócio-profissionais dos subordinados.....	97
Quadro 20: Categorias comunicação dos subordinados.....	101
Quadro 21: Categorias dos modos de gestão dos subordinados.....	103
Quadro 22: Categorias do significado do trabalho dos subordinados.....	112
Quadro 23: Categorias da liberdade e autonomia dos subordinados.....	114
Quadro 24: Categorias da cooperação dos subordinados.....	115
Quadro 25: Categorias da confiança dos subordinados.....	116
Quadro 26: Categorias do reconhecimento dos subordinados.....	117
Quadro 27: Categorias do prazer dos subordinados.....	120

Quadro 28: Categorias do sofrimento dos subordinados.....	125
Quadro 29: Categorias das estratégias de defesa dos subordinados.....	126
Quadro 30: Categorias do sofrimento e adoecimento dos subordinados.....	130
Quadro 31: Categorias do conteúdo das tarefas dos gestores.....	138
Quadro 32: Categorias da comunicação dos gestores.....	148
Quadro 33: Categorias do modo de gestão dos gestores.....	152
Quadro 34: Categorias do conteúdo das tarefas dos gestores.....	163
Quadro 35: Dificuldades vivenciadas pelos gestores.....	167
Quadro 36: Comparativo entre o conteúdo das tarefas.....	171
Quadro 37: Comparativo entre normas e controles.....	171
Quadro 38: Comparativo entre relações sócio-profissionais.....	172
Quadro 39: Comparativo entre comunicação.....	173
Quadro 40: Comparativo entre modos de gestão.....	174
Quadro 41: Comparativo entre condições de trabalho.....	175
Quadro 42: Comparativo entre significado do trabalho.....	176
Quadro 43: Comparativo entre liberdade e autonomia.....	176
Quadro 44: Comparativo espaço de discussão.....	177
Quadro 45: Comparativo entre confiança.....	178
Quadro 46: Comparativo entre reconhecimento.....	179
Quadro 47: Comparativo entre estratégias de enfrentamento.....	179
Quadro 48: Resumo das concordâncias e discordâncias dos gestores e trabalhadores nas categorias analisadas.....	182
Quadro 49: Categorias de análise da psicodinâmica do trabalho.....	188

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	17
CAPÍTULO 1. AS PERSPECTIVAS TEÓRICAS DOS MODELOS DE GESTÃO.....	23
1.1 A Evolução dos Modelos de Gestão no Contexto Histórico.....	25
CAPÍTULO 2. A ABORDAGEM DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	37
2.1 A Definição de Trabalho Segundo a Psicodinâmica do Trabalho.....	38
2.2 Trabalho Prescrito e Trabalho Real.....	39
2.3 O Conceito de Normalidade para a Psicodinâmica do Trabalho.....	40
CAPÍTULO 3. AS CATEGORIAS DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	41
3.1 A Organização do Trabalho.....	41
3.2 Mobilização Subjetiva do Trabalhador.....	42
3.3 Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho.....	43
3.4 A Dinâmica do Reconhecimento.....	46
3.5 O Processo de Adoecimento do Trabalhador.....	48
3.6 O Sofrimento Criativo.....	52
3.7 O Processo de Sublimação.....	53
3.8 A Ressonância Simbólica.....	54
3.9 O Uso de Estratégias Defensivas.....	54
3.10 A Importância do Espaço de Discussão Coletiva.....	56
3.11 A Cooperação e o Espaço de Deliberação Coletiva.....	57
CAPÍTULO 4. AS CONTRIBUIÇÕES DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	60
CAPÍTULO 5. O MÉTODO CLÍNICO DE PESQUISA PROPOSTO PELA PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	68
CAPÍTULO 6. DELINEAMENTO METODOLÓGICO DO ESTUDO.....	75
6.1 Constituição do coletivo de pesquisa.....	76
6.2 Organização das sessões coletivas.....	78
6.3 Técnica de análise de dados e de apresentação dos resultados.....	83
CAPÍTULO 7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	87
7.1 Apresentação e análise das sessões com os subordinados.....	87
7.1.1 Análise da organização do trabalho.....	87

7.1.1.1	Análise do conteúdo das tarefas.....	87
7.1.1.2	Análise das condições de trabalho.....	92
7.1.1.3	Análise das normas e controles.....	95
7.1.1.4	Análise das relações sócio-profissionais.....	97
7.1.1.5	Análise da comunicação.....	101
7.1.1.6	Análise dos modos de gestão.....	103
7.1.1.7	Discussão da análise da organização do trabalho.....	107
7.1.2	Análise da mobilização subjetiva.....	112
7.1.2.1	Análise do significado do trabalho.....	112
7.1.2.2	Análise da liberdade e autonomia.....	114
7.1.2.3	Análise da cooperação.....	115
7.1.2.4	Análise da confiança.....	116
7.1.2.5	Análise do reconhecimento.....	117
7.1.2.6	Análise do prazer.....	120
7.1.2.7	Discussão da análise da mobilização subjetiva.....	121
7.1.3	Análise do sofrimento, defesas e patologias.....	123
7.1.3.1	Análise do sofrimento.....	123
7.1.3.2	Análise das estratégias de defesa.....	126
7.1.3.3	Análise do sofrimento e adoecimento.....	130
7.1.3.4	Discussão da análise do sofrimento, defesas e patologias.....	135
7.2	Apresentação e análise das sessões com os gestores.....	137
7.2.1	Análise do conteúdo do trabalho dos gestores.....	138
7.2.2	Análise da comunicação dos gestores.....	148
7.2.3	Análise do modo de gestão dos gestores.....	152
7.2.4	Análise da confiança dos gestores.....	163
7.2.5	Discussão da análise com os gestores.....	166
7.3	Apresentação da análise comparativa com os subordinados e gestores.....	170
7.3.1	Comparativo entre o conteúdo das tarefas.....	170
7.3.2	Comparativo entre normas e controles.....	171
7.3.3	Comparativo entre relações sócio-profissionais.....	172
7.3.4	Comparativo entre comunicação.....	172

7.3.5 Comparativo entre modos de gestão.....	173
7.3.6 Comparativo entre condições de trabalho.....	175
7.3.7 Comparativo entre significado do trabalho.....	175
7.3.8 Comparativo entre liberdade e autonomia.....	176
7.3.9 Comparativo entre espaço de discussão.....	177
7.3.10 Comparativo entre confiança.....	178
7.3.11 Comparativo entre reconhecimento.....	179
7.3.12 Comparativo entre estratégias de enfrentamento.....	179
7.4 Análise conclusiva dos resultados.....	180
CAPÍTULO 8. MODELO DE GESTÃO: UMA PROPOSIÇÃO BASEADA NA PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	183
8.1 Princípios fundamentais norteadores do modelo de gestão.....	183
8.2 Etapas de implantação do modelo de gestão.....	184
8.3 Condução das sessões coletivas.....	185
8.4 Constituição do <i>corpus</i> e análise das sessões coletivas.....	187
8.5 Devolutiva e validação pelo coletivo de trabalhadores.....	188
8.6 Espaço de deliberação coletiva e constituição de regras coletivas de trabalho.....	189
8.7 Atuação dos gestores.....	189
8.8 Obstáculos a serem superados.....	190
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	192
REFERÊNCIAS.....	195
APÊNDICES.....	203

APRESENTAÇÃO

Para Homem e Dellangelo (2000) as mudanças ocorridas na atualidade, decorrentes da abertura dos mercados e das rápidas transformações tecnológicas, trouxeram para as organizações a necessidade de repensar e reformular os modos de trabalho por meio de novos arranjos organizacionais. Para Dejours (2004) com a evolução do trabalhar, sob o império das novas formas de organização do trabalho, de gestão e de administração específicos do neoliberalismo é, *nolens volens*, o futuro do trabalhador que fica comprometido. Desse modo, as orientações das tradicionais teorias organizacionais, tais como preconizadas por Taylor (1995) nos anos trinta, têm sido criticadas por autores como: Dejours (1992); Enriquez (1994); Chanlat (1996); Dellangelo (2000) e Clot (2006), por negligenciar os aspectos de saúde e adoecimento físico e mental dos trabalhadores, em detrimento do aumento da produtividade e dos resultados econômicos da organização.

Para Malhotra (2000), a atualidade é caracterizada por uma nova era marcada por um processo de mudança dinâmica e descontínua, que exige a reavaliação constante de rotinas organizacionais para garantir que os processos de tomada de decisões organizacionais, bem como as ações subjacentes, que mantenham o ritmo do ambiente de negócio em constante mudança. Tal contexto tem colocando a prova os tradicionais modelos de gestão, baseados na centralização do poder decisório e na simplificação dos processos produtivos, demandando transformações profundas no modo de gestão das organizações.

De acordo com Dellangelo e Silva (2000), novos modelos de gestão são necessários para compatibilizar os interesses organizacionais com a saúde dos trabalhadores. Para os autores os estudos que decorrem sobre o tema, criam uma discussão em dois aspectos: como representação de uma lógica de ação diferente da instrumental, que é típica do modelo modernista de organização, e como simples aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração apoiada na flexibilidade e capacidade inovativa das organizações.

Autores como Albuquerque (2012); Secchi (2009); Fernandes e Santos (2008); Clot (2006); Homem e Dellangelo (2006), dentre outros, buscam estudar novas formas organizacionais que se enquadram às novas demandas das organizações. Para Clot (2006), uma disponibilidade psíquica cada vez maior é necessária aos trabalhadores para agirem nos meios profissionais, exigindo que eles estejam cada vez mais engajados no trabalho. Segundo o autor, para que o engajamento no trabalho ocorra, pressupõe um desenvolvimento de

recursos coletivos com vistas à ação, o que requer mudanças profundas na organização do trabalho.

Novos padrões nas relações de trabalho, maior significado do trabalho, gestão colegiada e gestão com orientação empreendedora, são alguns aspectos abordados nos estudos dos autores citados acima, para aprimoramento da gestão. Embora na análise desenvolvida por estes estudos, se constate a busca de um melhor modelo de gestão, ainda se fazem necessários estudos com maior aprofundamento para a compreensão dos aspectos subjetivos dos trabalhadores e a construção de uma base teórica e prática que possibilite fornecer uma melhor interpretação das situações de trabalho e que possa servir de orientação para que a gestão organizacional consiga compatibilizar os interesses econômicos com a satisfação das necessidades individuais e coletivas dos trabalhadores.

Para Dellangnelo (2000) os modelos de gestão historicamente consagrados e que trouxeram consideráveis inovações em épocas anteriores, se apresentam insuficientes para dar conta da dinâmica produtiva atual, que passa a exigir dos trabalhadores uma maior autonomia, liberdade para criar e capacidade de tomada de decisões com rapidez. Para o autor, as principais perspectivas que justificam a procura de novas formas organizacionais, podem ser divididas em três grandes esferas: desenvolvimento tecnológico, aumento da competitividade no mercado global e estabelecimento de um mercado mais exigente. Segundo o autor, o que se pode observar é o desenvolvimento de organizações hiperflexíveis, adaptativas e inovadoras, oriundas de modificações não apenas na estrutura, na tecnologia e na cultura organizacional, mas principalmente na natureza do trabalho.

Malhotra (2000) considera que nem mesmo as mais modernas tecnologias do conhecimento são capazes de apreender a inteligência e a experiência humana, sendo que cada diferente contexto, requer diferentes respostas em termos de tomada de decisão e ação. Para o autor a gestão organizacional é um processo complexo que requer considerar a subjetividade da mente humana e o sentido do trabalho como fatores preponderantes para o processo decisório, revelando a complexidade da gestão organizacional.

Dejours (1992) afirma que os princípios de gestão introduzido por Taylor em meados de 1911, e que continuam sendo bastante difundidos na atualidade, introduziu nas organizações a separação entre o trabalho intelectual e o trabalho manual, criando organizações hierarquizadas, divididas, ancoradas à normas prescritas e sistemas rígidos de controle e, conseqüentemente, menos sensíveis a capacidade do trabalhador de expressar a sua

subjetividade no trabalho. O resultado é a mitigação do significado do trabalho, o rompimento dos laços afetivos no ambiente de trabalho e a insensibilização frente às angústias vividas pelo trabalhador, o que acarreta graves consequências sobre a sua saúde mental. Para o autor os aspectos subjetivos do indivíduo, mobilizados pelo hiato entre o trabalho prescrito e o trabalho real, passam a ser o tema central da psicodinâmica do trabalho que, apesar dos expressivos avanços alcançados nos estudos da relação homem e trabalho, se apresentam pouco difundidos entre os administradores e gestores organizacionais.

A trajetória teórica, bem como as pesquisas empíricas realizadas nos últimos anos, com abordagem da psicodinâmica do trabalho por autores como Dejours (1992; 2012), Molinier (2013), Lancman (2003; 2008), Macêdo (2010; 2014), Mendes (2007; 2011); Heloani (2004), Uchida (2007) dentre outros, apresenta considerável progresso e revela um amplo campo de estudos, abarcando diversas organizações e diferentes tipos de trabalho. Sua abordagem contrapõe com os tradicionais modelos de gestão baseados na centralização do poder decisório e na rigidez dos processos de trabalho, que acabam por criar um ambiente desfavorável à criatividade do trabalhador, impedindo de se mobilizarem subjetivamente.

A perspectiva do estudo adotada nesta pesquisa se fundamenta na metodologia qualitativa e busca analisar as implicações da clínica do trabalho e das categorias propostas pela psicodinâmica do trabalho na constituição de um novo modelo de gestão, e que, em síntese, possibilite a expressão da subjetividade dos trabalhadores favorecendo o seu engajamento no trabalho e compatibilizando o desempenho organizacional com a promoção da saúde física e mental dos trabalhadores, conforme proposto por Dejours (1999).

O meio mais poderoso de prevenção das patologias mentais no trabalho não depende dos médicos ou dos psicólogos, mas do respeito e da consideração para com os outros, da ajuda mútua, do *savoir-vivre*, do viver juntos e da solidariedade. (DEJOURS, 2016, p. 330).

Segundo Bendassolli e Soboll (2011) a clínica do trabalho se constitui em um modelo de pesquisa-ação, tendo o pesquisador como coagente na transformação dos processos organizacionais. Para Lhuillier (2006) o modelo de pesquisa-ação ajusta-se à proposta da clínica do trabalho por permitir ao pesquisador desenvolver dois papéis simultaneamente: (i) o papel de “clínico social”, interessado na transformação efetiva do trabalho, voltado para a redução dos fatores de sofrimento e adoecimento dos trabalhadores e (ii) o papel de “pesquisador-clínico”, quando se espera dele um questionamento do próprio conhecimento produzido e as apropriações deste pelos coletivos de trabalho.

A pesquisa-ação, além do desenvolvimento do conhecimento, permite que o pesquisador cumpra com os propósitos de conscientização e o “empoderamento” dos sujeitos nas situações de trabalho. Trata-se de uma coprodução de conhecimento-ação, vinculado às situações reais e às vivências dos sujeitos. (Bendassolli e Soboll, 2011, pág. 5).

Dejours (2009) conceitua a psicodinâmica do trabalho, como método clínico capaz de promover a autonomia, a criação e a negociação no trabalho, ou seja, a construção de estratégias saudáveis para mediar o sofrimento, ressignificá-lo e transformá-lo em vivência de prazer. O autor se baseia na clínica da cooperação, voltada para analisar e potencializar a mobilização subjetiva, a construção de regras coletivas de ofício e de convivência, para um coletivo imerso no mesmo cotidiano de trabalho.

As situações ordinárias de trabalho não podem ser descritas como a justaposição de experiências e de inteligências singulares. Porque, via de regra, trabalha-se para alguém: para um patrão, para um chefe ou um superior hierárquico, para seus subordinados, para seus colegas, para um cliente, etc. O trabalho não é apenas uma atividade; ele é, também, uma forma de relação social, o que significa que ele se desdobra em um mundo humano caracterizado por relações de desigualdade, de poder e de dominação. Trabalhar é engajar sua subjetividade num mundo hierarquizado, ordenado e coercitivo, perpassado pela luta para a dominação. (DEJOURS, 2004, pág. 31).

Para Bendassolli e Soboll (2011) os princípios teóricos da psicologia do trabalho com ênfase clínica, ainda não são utilizados como instrumental de gestão pelas organizações, por interferirem nos processos de subjetivação dos trabalhadores, dando a eles maior poder de ação e não apenas o desempenho produtivo. Apesar da perspectiva da clínica do trabalho, aliada aos princípios da psicodinâmica do trabalho, promover a emancipação do trabalhador, ela também leva ao melhor entendimento das situações de trabalho vivenciadas pela organização podendo contribuir para a melhoria da gestão organizacional.

Este estudo tem como objetivo analisar o modelo de gestão de uma organização a partir das vivências de trabalho de gestores e subordinados, voltando-se para a compreensão dos processos psíquicos envolvidos em situações concretas de trabalho. Para tanto foi realizada a análise do trabalho e da subjetividade de dois grupos de trabalhadores, sendo um grupo formado pelos subordinados e outro formado pelos gestores, o que permitiu diagnosticar com profundidade a organização do trabalho e a mobilização subjetiva dos trabalhadores, bem como os fatores que se constituem em distorções na forma de organização do trabalho.

A organização escolhida para estudo foi um restaurante temático da culinária oriental contemporânea de alto padrão, possuindo mais de dez anos de existência. O restaurante

pertence a dois sócios que participam integralmente de sua gestão, possuindo ao todo trinta funcionários, sendo dois chefes de setores e vinte e oito subordinados que trabalham como garçons, cozinheiros, shushimans, copeiros e auxiliares.

A motivação para a escolha do tema desta pesquisa partiu da demanda recebida na ocasião da conclusão da pesquisa de dissertação de mestrado de Guimarães Júnior (2012), realizada com um grupo de empreendedores e seguindo a mesma abordagem da clínica psicodinâmica do trabalho. No referido estudo um dos empreendedores se manifestou interessado em que a clínica psicodinâmica do trabalho, fosse realizada na organização como um todo, incluindo os seus funcionários, e relatou que: *“Eu acho que falta preparação do empresário, tá um pouco na forma que a gente aprende na escola, a escola não te dá uma preparação pra você ser o que você quer. Acho que uma pessoa de fora tinha que me ajudar a definir um pouco isso aí”*. Nota-se, pela fala apresentada, uma demanda de intervenção no ambiente de trabalho por parte deste gestor, voltada para a melhoria do modo como ele gerencia o seu negócio, tendo ele oferecido a sua organização como campo para realização da pesquisa aqui proposta, no intuito de ajudá-lo a definir o seu modelo de gestão.

O primeiro capítulo faz uma explanação que visa definir o que é um modelo de gestão e estabelecer a ligação entre o tema e a psicodinâmica do trabalho. Apresenta uma análise da evolução dos modelos de gestão no contexto histórico, descrevendo os aspectos dos diferentes modelos de gestão organizacional que marcaram a história das organizações e traz as contribuições dos estudos recentes sobre modelo de gestão. Para tanto, faz menção aos estudos de autores que se dedicam os estudos das organizações como sistemas culturais, como Enriquez (1992); Chanlat (2000) e Ferreira (2005), dentre outros.

O segundo capítulo apresenta a abordagem da psicodinâmica do trabalho à partir das constatações feitas por Dejours em seus estudos, que resultou na criação de uma nova disciplina que permite compreender a relação entre as contradições do trabalho e a aparente normalidade dos trabalhadores.

O terceiro capítulo se destina a apresentar as categorias da psicodinâmica do trabalho como a organização do trabalho, a mobilização subjetiva do trabalhador, as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, a dinâmica do reconhecimento, o processo de adoecimento do trabalhador, o sofrimento criativo, o processo de sublimação, a ressonância simbólica, o uso de estratégias defensivas e o espaço de discussão coletiva. O capítulo fornece as bases

para a discussão feita no capítulo quatro sobre as contribuições da psicodinâmica do trabalho para as organizações.

O quarto capítulo faz uma aproximação das categorias da psicodinâmica com as teorias organizacionais. Traça um comparativo entre os pressupostos das principais teorias organizacionais com as categorias e pressupostos da psicodinâmica do trabalho. Apresenta um esquema elaborado por Guimarães Júnior e Macêdo (2015) que representa a base conceitual para um modelo de gestão baseado na psicodinâmica do trabalho.

O quinto capítulo trata do método clínico de pesquisa proposto pela psicodinâmica, conforme preconizado por Dejours e outros autores, e que dá base para a presente pesquisa, estabelecendo as condições e fases para se realizar pesquisa em clínica psicodinâmica do trabalho.

O sexto capítulo estabelece o delineamento metodológico do presente estudo, apresentando as etapas e procedimentos realizados nas sessões coletivas de coleta de dados e a técnica utilizada para a análise e apresentação dos resultados.

O sétimo capítulo apresenta a análise dos resultados dos dados coletados, seguindo a técnica da análise de núcleo de sentido – ANS e considerando as categorias de análise apresentadas durante a pesquisa como os subordinados e gestores da organização escolhida como campo de pesquisa. O capítulo apresenta também uma análise comparativa entre os resultados das análises dos subordinado e gestores, apresentando e discutindo as contraposições entre as falas dos dois grupos de trabalhadores, o que permitiu constatar um maior número de discordâncias entre gestores e subordinados, apontando para a necessidade de uma intervenção na organização do trabalho por meio da proposição de um novo modelo de gestão, que implique na criação de novas regras de trabalho com maior concordância entre gestores e subordinados.

O oitavo capítulo propõe a implementação do modelo de gestão, apresentando uma sistemática para a sua condução e abordando alguns procedimentos essenciais, organizados de forma a estabelecer as condições e procedimento mínimos necessários à sua efetivação.

CAPÍTULO 1

AS PERSPECTIVAS TEÓRICAS DOS MODELOS DE GESTÃO

A economia mundial na contemporaneidade, instaurada nas sociedades capitalistas neoliberais, tem sido marcada pela intensa competição entre as organizações e apoiada no uso expressivo de novas tecnologias de produção em constantes transformações, criando um ambiente mutável e de grande instabilidade nas organizações modernas (HOMEM; DELLANGELO, 2006). Tal cenário reflete a busca crescente por melhores resultados de produtividade com consequentes mudanças nas organizações e forte impacto nas relações de trabalho.

As organizações têm se apoiado nas inovações dos processos produtivos, para se tornarem altamente competitivas no mercado. Para Albuquerque (2012), Secchi (2009), Fernandes (2008), Clot (2006), Homem e Dellagnelo (2006), novas formas de organização do trabalho passam a ser demandadas para suportar os novos processos produtivos que emergem nas organizações modernas, a fim de manterem a elevada produtividade. Contudo, ainda se está longe de um modelo de gestão que consiga compatibilizar os interesses inovativos das organizações com os interesses individuais e coletivos dos trabalhadores.

Para Guimarães Júnior e Macêdo (2015) o resgate histórico dos diferentes modelos de gestão, que evoluíram a partir da revolução industrial, permite compreender como os diferentes modelos de gestão organizacional se aplicam em diferentes organizações, inseridas em diversos contextos. Tal compreensão se constitui em um desafio amplo e temeroso que deve ser cumprido com um olhar crítico, sendo fundamental para se buscar novas soluções para os problemas organizacionais atuais e seus reflexos na vida dos trabalhadores.

Na visão proposta por Enriquez (1992) as organizações podem ser consideradas como sistemas culturais, imaginários e simbólicos que confrontam projetos conscientes e desejos e fantasias inconscientes. Deste modo, se as primeiras teorias embasadas na racionalidade científica positivista traziam o entendimento de que o planejamento dos processos produtivos e a divisão das tarefas, aliados ao treinamento intensivo dos trabalhadores e apoiados por uma hierarquia organizacional constituída por poucos homens formassem a essência para a organização e consequente sucesso das mesmas, a atual realidade das organizações modernas vem colocando tal concepção à prova. O grande desafio está em responder a seguinte pergunta: o que fazem as organizações quando os processos predefinidos falham ou não conseguem dar conta dos resultados esperados?

A resposta para essa questão, mesmo que ainda incipiente, está na adoção de modelos de gestão mais adaptativos que resultem em novos valores organizacionais e que partam da melhor compreensão das características cognitivas dos líderes e de seus subordinados. Para Guimarães Júnior e Macêdo (2015) deve-se partir do reconhecimento de que as organizações se constituem em ambientes complexos não possíveis de serem reproduzidos, possuindo características próprias que as diferenciam umas das outras. Busca-se criar organizações que sejam mais criativas e que possibilitem diminuir a distância entre os interesses individuais, coletivos e organizacionais.

Para Guimarães Júnior e Macêdo (2015) tal tendência tem se tornado um grande desafio para os pesquisadores e líderes organizacionais. Para tanto a exploração da força de trabalho tende a abrir espaço para um maior engajamento do trabalhador no processo produtivo, o que requer uma melhor adaptação, não apenas do trabalhador às condições de trabalho, mas do próprio trabalho em decorrência das características físicas e psíquicas dos indivíduos trabalhadores. Esta concepção requer uma mudança de paradigma para que consiga dar maior visibilidade e compreensão aos aspectos humanos mobilizados a partir da organização e das relações de trabalho.

Chanlat (2000) afirma que os modelos de gestão são práticas administrativas conjugadas pela direção de uma empresa no sentido de se atingirem objetivos por ela pré-fixados. Barros (2003) define os modelos de gestão como as maneiras como se produzem realidades e jeitos de se produzir os estados de coisas. Costa (2011) complementa que o trabalho não se limita aos modos operatórios, desse modo os modelos de gestão devem ser voltados para a gestão dos processos de subjetivação dos trabalhadores.

Segundo Ferreira (2005) um modelo de gestão se constitui na forma de gerir uma organização através de exemplos já conhecidos e adaptáveis às realidades específicas. Para Crozatti (1998), um modelo de gestão moderno deve estar voltado ao estímulo de novas ideias e a busca por soluções inovadoras nas organizações, devendo necessariamente, considerar os seguintes aspectos:

- Criar condições para que as pessoas satisfaçam suas necessidades de relacionamento;
- Formar a identidade das pessoas e dos grupos;
- Favorecer a busca por melhores resultados nas atividades que garantam o sucesso da organização;
- Oferecer condições de desenvolvimento das potencialidades e o aperfeiçoamento das deficiências individuais e grupais;
- Oferecer oportunidades de participação das pessoas nas decisões organizacionais;

- Garantir o envolvimento das pessoas com a missão da organização.

Neste contexto, este capítulo objetiva apresentar alguns aspectos dos diferentes modelos de gestão organizacional que marcaram a história das organizações estabelecendo uma conexão com abordagem da psicodinâmica do trabalho, corrente teórica metodológica preconizada por Christophe Dejours (1999) e que tem despertado grande interesse de pesquisadores em diversos países.

1.1 A Evolução dos Modelos de Gestão no Contexto Histórico

As inovações nos modelos de gestão das organizações seguem diferentes contextos históricos, marcados por estágios de mudanças econômicas, sociais e políticas. Os mesmos trazem consigo características específicas que foram amplamente difundidas e aceitas na sociedade capitalista, tendo como objetivo maior o aumento da eficiência produtiva das organizações. O quadro a seguir apresenta a ordem cronológica das principais teorias administrativas que constituíram consigo as bases teóricas e metodológicas dos principais modelos de gestão que marcaram a história das organizações.

Quadro 1: Evolução cronológica das teorias administrativas

Anos	Teorias	Precusores
1911	Teoria da Administração Científica	Taylor
1916	Teoria Clássica	Fayol
1932	Teoria das Relações Humanas	Mayo
1940	Teoria da Burocracia	Weber
1947	Teoria Comportamental	Simon
1972	Teoria da Contingencial	Burns e Stalker

Fonte: Guimarães Júnior e Macêdo (2014).

O primeiro modelo de gestão que se tornou notório mundialmente surgiu a partir da publicação do livro *Princípios da Administração Científica*, de autoria do engenheiro norte americano Frederick Taylor em meados de 1911. Taylor deu início aos seus experimentos na

oficina de construção de máquinas da *Midvale Steel Company* a partir de 1884, quando se tornou chefe da fábrica aos 28 anos de idade. A publicação do livro de Taylor foi responsável por difundir a busca constante por ferramentas e processos produtivos capazes de aumentar a eficiência dos trabalhadores, criteriosamente selecionados e treinados com base em seus princípios.

Para Taylor (1995) os processos de produção, cada vez mais amplos e complexos, deveriam ser divididos em tarefas e métodos de trabalho simples e de fácil assimilação pelos trabalhadores, de modo que a execução repetitiva dos movimentos dos trabalhadores e o treinamento constante dos mesmos promoveriam o maior domínio das tarefas, eliminando o desperdício de tempo pela consequente especialização do trabalho. Assim, o processo produtivo deixaria de estar sobre o domínio do trabalhador e passaria a ser desenhado pela direção e executado por diversos trabalhadores organizados em postos de trabalho específicos, compondo uma cadência produtiva de atividades rotineiras e fatigantes baseadas em técnicas e ferramentas de trabalho pré-definidas.

Os princípios de Taylor (1995) ficaram conhecidos como o modelo mecanicista de organização do trabalho, visto que o trabalho humano passou a ser comparado com o funcionamento de uma máquina, friamente planejada e operada para gerar resultados em ganhos de escala produtiva. Tal modelo foi amplamente aceito pelas sociedades capitalistas emergentes da época, pois atendiam aos interesses de aumento da produtividade necessária para suprir a crescente demanda por produtos industrializados em meio ao crescimento do comércio. Contudo, a rotina de trabalho somada com as longas jornadas e pesadas cargas de trabalho a que os trabalhadores eram acometidos, resultou em sérios problemas sociais marcados pela exploração da mão de obra em prol dos interesses econômicos.

Nesta mesma época o empreendedor Henry Ford (1967) fundava em Detroit, nos Estados Unidos, a primeira indústria automobilística, trazendo como principal inovação no processo produtivo a linha de montagem em série que se baseia em três princípios defendidos por ele: a intensificação do trabalho; a economicidade e o aumento da produtividade. Tais princípios, atrelados a uma linha de produção em série, possibilitava determinar o ritmo de produção da indústria fazendo com que os trabalhadores tivessem que acompanhá-lo, o que resultou em expressiva redução do tempo de produção dos automóveis, passando a ser reconhecido como o modelo fordista de produção.

Apesar dos questionamentos e críticas relacionadas às condições e exploração do trabalho por autores como Dejours (1992), Enriquez (1992) e Chanlat (1996), os princípios científicos se tornaram amplamente difundidos nos países capitalistas, passando a ser

adotados como modelo de gestão eficaz e necessário para o crescimento econômico da época, sendo defendidos por autores como Gilbreth (1909) e Gantt (1919). Tais princípios, ainda nos dias atuais, são passíveis de serem identificados em grande número de organizações, com relativa expressividade, em especial na indústria.

Paralelamente aos princípios da administração científica, uma nova abordagem surgiu a partir da publicação do livro *Administração Industrial e Geral* pelo engenheiro francês Jules Henri Fayol na França em meados do ano de 1907. Fayol (1994) se dedicou aos estudos organizacionais, sendo o fundador do Centro de Estudos Administrativos, onde se reunia semanalmente com outros interessados nos estudos da gestão de negócios da época e que mais tarde se juntou com a Conferência da Organização Francesa, que por sua vez tinha como principal objetivo divulgar as ideias de Taylor. Esse grupo deu origem ao Comitê Nacional da Organização Francesa, sendo esta a mais expressiva associação voltada para os estudos organizacionais da época.

Aos 19 anos de idade Fayol se formou engenheiro pela *École des Mines de Saint-Étienne* e iniciou o seu trabalho na companhia Commentry-Courchambault, estando convencido da necessidade de organizar a empresa de modo racional. Ele atribuiu às chefias seis funções essenciais sendo elas: previsão, organização, execução, comando, coordenação e fiscalização do trabalho. Sua abordagem ficou conhecida como fayolismo e tinha como principal objetivo facilitar a gestão das organizações baseadas nos princípios de divisão do trabalho, autoridade, responsabilidade, disciplina, unidade de comando, convergência de esforços, estabilidade de pessoal e remuneração adequada às capacidades individuais dos trabalhadores.

Fayol aplicou os seus princípios quando se tornou diretor geral em 1888 da companhia Commentry-Courchambault, período em que a mesma estava passando por extremas dificuldades de gestão. Em 1918 Fayol se aposentou deixando a companhia numa excelente situação financeira e atribuindo o seu sucesso ao seu modo de gestão.

Diferentemente de Taylor (1995), ele se dedicou às operações administrativas por considerá-las a questão de maior importância em relação às atividades técnicas. Segundo Fayol (1994) as operações administrativas eram as responsáveis por formular o programa geral de ação da organização, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os atos dos trabalhadores, enquanto as demais operações tinham caráter mais específico e estável. Para tal ele valorizava um conjunto de qualidades essenciais nos trabalhadores, compreendendo qualidades físicas, intelectuais, morais e culturais, além das experiências e de certos conhecimentos específicos à função a desempenhar.

Pode-se perceber uma considerável diferenciação do modelo mecanicista de Taylor que tinha foco nos métodos de trabalho. O modelo fayolista deu expressiva atenção à estrutura organizacional e à atuação das chefias, tendo estas um maior grau de responsabilidade, dentre outras questões igualmente diferenciadas. Fayol (1994) defendia as capacidades administrativas dos líderes, até então pouco privilegiadas e estudadas naquela época, em detrimento dos conhecimentos técnicos, que muitas vezes eram até desnecessários para a condução das organizações. Contudo a sua doutrina só obteve projeção, tanto na França quanto em nível mundial, após a sua morte em 1925.

Entre 1927 e 1932 um grupo de pesquisadores contratados pelo *National Research Council* dos EUA e coordenado pelo então diretor de pesquisa da Escola de Administração de Empresas de Harvard, professor e médico especializado em psicopatologia Elton Mayo, realizou uma pesquisa na fábrica *Westem Electric Company* localizada no bairro de Hawthorne na cidade de Chicago nos Estados Unidos. A pesquisa resultou em descobertas opostas as teorias de Taylor e deu subsídios para a uma nova teoria administrativa denominada de teoria das relações humanas.

O objetivo inicial da pesquisa de Mayo (1945) era medir os efeitos das condições de trabalho sobre a produtividade dos operários. Participou da pesquisa um grupo experimental de cinco moças da linha de produção de relés e que foram separadas em uma sala experimental simulando as condições de trabalho da fábrica. Foram testadas as seguintes variáveis: supervisão, sistema de remuneração, intervalos de descanso, alimentação e jornada de trabalho. A cada teste eram avaliados os impactos na produtividade do grupo e constatou-se aumento da produtividade à medida que essas variáveis eram implementadas. Constatou-se que, em até certos níveis de variação, estas melhorias elevavam a produtividade das operárias, o que a primeira vista confirmava a hipótese da correlação entre as variáveis testadas e a produtividade.

Após o encerramento da pesquisa, esse grupo de operárias retornou à linha de produção da fábrica, perdendo todos os benefícios que haviam recebido durante os testes. Surpreendentemente ao que se esperava, notou-se que a produtividade do grupo continuava elevada. Mayo (1945) concluiu que o nível de competência e produtividade das trabalhadoras não era determinado por suas habilidades físicas ou pelas variáveis por eles testadas, mas pela capacidade que elas tinham de interagir com o grupo de trabalho e de se mobilizar coletivamente.

Assim, trabalhadoras não agiam ou reagiam de modo formal como indivíduos isolados, mas como membros do grupo que pertenciam, influenciando e sendo influenciadas

por ele, estabelecendo suas relações informais. Com isso, a teoria das relações humanas passou a enfatizar o comportamento dos trabalhadores em âmbito social, em detrimento do modelo mecanicista proposto pelos princípios da administração científica.

A compreensão da teoria das relações humanas possibilitou uma nova interpretação do que era essencial para que o trabalho coletivo acontecesse, sendo que a criação de uma atmosfera na qual cada trabalhador era encorajado a exprimir-se com maior liberdade, resultou no alcance de melhores resultados pelo grupo de trabalho. Mayo (1945) ressaltou que cada trabalhador possuía características próprias e que exercia constante influência no comportamento e nas atitudes dos demais com quem se relacionava na organização. Enfatizou ainda que o resultado dessas relações era o que determinava o menor ou maior grau de engajamento do trabalhador no contexto organizacional e refletia em seu desempenho no trabalho.

Em meados de 1940, os estudos sobre as ações sociais do sociólogo e economista alemão Max Weber, deram origem a uma nova teoria administrativa, denominada de teoria burocrática. Para Weber (1978) a teoria das relações humanas de Mayo não trazia um modelo de organização racional que pudesse dar conta do comportamento humano de maneira estável e controlada. Ressaltava que as relações de trabalho eram complexas e que as organizações necessitavam de modelos organizacionais bem mais definidos. Segundo Weber (1978), cada período ou contexto histórico se caracteriza por um sistema político e por uma elite dominante que, para manter o poder e a legitimidade, criam suas bases administrativas com a finalidade de dar suporte à sua autoridade.

Assim, a burocracia no contexto organizacional se baseava nas regras e normas estabelecidas seguindo o princípio de hierarquia. As relações hierárquicas entre superiores e subordinados eram preenchidas por cargos de direção e chefia e cargos subalternos claramente definidos, de forma que a supervisão, a ordem e a subordinação fossem plenamente assimiladas e realizadas.

Com base na teoria burocrática os sistemas de admissão e promoção dos trabalhadores eram feitos pelas suas competências técnicas adquiridas e devidamente comprovadas através de exames, concursos e diplomas, dentre outros. As relações informais de trabalho foram suprimidas por comportamentos formais, de acordo com as funções que cada trabalhador era destinado a ocupar, retomando em parte os princípios de Taylor. Objetivava-se a estabilidade do trabalhador no cargo e a consequente especialização na execução de suas tarefas de forma específica em relação aos demais cargos ou departamentos.

Para Weber (1978) as organizações deveriam ser entendidas como sistemas funcionando de forma integrada e interdependente, pautadas na obediência dos regulamentos e rotinas de trabalho cuidadosamente planejados e estabelecidos. O papel das autoridades era impor a disciplina e fazer com que os padrões fossem cumpridos pelos seus subordinados, estando limitado ao setor ou departamento que exercia domínio. A comunicação no modelo burocrático deveria seguir a formalidade hierárquica, acarretando a produção de documentos que evidenciassem o processo de execução do trabalho.

Uma nova teoria surgiu no final da década de 1940 a partir da publicação do livro *Administrative Behavior* do economista e psicólogo norte americano Hebert Alexandre Simon em 1945. Em seus estudos iniciados na administração pública da cidade de Milwaukee, no estado de Wisconsin nos Estados Unidos, Simon abordou o comportamento humano no processo decisório nas organizações tendo identificado que as pessoas nem sempre tomaram suas decisões baseadas em critérios de eficiência econômica, mas considerando suas motivações particulares.

Tal consideração iniciou uma discussão sobre a influência do comportamento humano nas organizações, criando um amplo campo de estudos teóricos e práticas preconizadas por outros pesquisadores da época como: Abraham H. Maslow (1943), Frederick Herzberg (1959) e Douglas M. McGregor (1960). Os estudos desses autores constituíram as bases para a criação da teoria comportamental, exercendo forte influência nos modelos de gestão atual, apoiados no princípio de que o comportamento das pessoas pode ser explicado pela busca da satisfação das necessidades individuais.

Para a teoria comportamental, a compreensão e o domínio por parte das lideranças dos fatores motivacionais individuais dos trabalhadores, que englobam tanto a satisfação das necessidades básicas de sobrevivência quanto os desejos de auto realização, possibilitam de forma ampla a manipulação da vontade dos trabalhadores aos interesses da organização. Nota-se, portanto, uma tentativa de criar ferramentas efetivas que subsidiem as ações das lideranças de modo a elevar a dedicação ao trabalho, e consequente produtividade dos trabalhadores.

Em meados da década de 1960, houve a publicação da obra *The Management of Innovation* de autoria dos pesquisadores Tom Burns e G.M. Stalker (1994), que pesquisaram vinte organizações inglesas para verificar a relação entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas organizações. Uma nova base teórica passou a ser alvo de estudos que resultaram na teoria denominada contingencial. Os estudos de Burns e Stalker (1994) permitiram traçar uma comparação entre o modelo de organização mecanicista (que se aproxima dos modelos de gestão de Taylor) com o modelo de organização

denominado pelos autores de orgânico (que possuía características mais flexíveis e adaptativas). Segundo os autores, as organizações baseadas no modelo orgânico conseguiriam se adaptar melhor ao ambiente em que estavam inseridas. O quadro 2 a seguir apresenta dados comparativos entre os dois modelos.

Quadro 2: Dados comparativos entre os modelos de organização mecanicistas e orgânicos

Características	Modelo mecanicista de Taylor (1995)	Modelo orgânico de Burns e Stalker (1994)
Natureza do ambiente	Burocrática, permanente, rígida e definitiva.	Flexível, mutável, adaptativa e transitória.
Autoridade	Centralizada, claramente definida e atribuída de acordo com a posição hierárquica.	Descentralizada seguindo padrões de autoridade informal com base no conhecimento e na consulta
Organização do trabalho	Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas, univalentes e estáveis.	Cargos mutáveis definidos pela interrelação. Ocupantes polivalentes e provisórios.
Comunicações	Verticais e descendentes	Horizontais e informais.
Normas e procedimentos	Rígidas, normalizadas pela hierarquia.	Flexíveis e informais.
Comprometimento	Com a responsabilidade associada ao cargo. Obediência às normas.	Com as atividades centrais. Lidar com considerável incerteza.

Fonte: Adaptado de Burns e Stalker (1961).

Para Morgan (2006), o modelo orgânico proposto por Burns e Stalker (1961) possibilita criar um ambiente de colaboração livre e aberta e uma melhor qualidade de comunicação entre departamentos e níveis de autoridade. Volta-se, portanto, para as organizações que possuem necessidade de lidar com um fluxo contínuo de mudanças e incertezas.

Segundo Morgan (2006), as teorias e práticas organizacionais podem ser compreendidas através de um processo metafórico que leva ao entendimento sobre as organizações de maneira eficaz, embora parcial. O autor faz referência a seis metáforas que possibilitam enriquecer a compreensão dos modos como os diferentes modelos de gestão se entrelaçam, sendo eles apresentados no quadro a seguir.

Quadro 3: Metáforas organizacionais referenciadas por Morgan (2006).

Metáforas	Características	Limitações
Imagem mecanicista	Estrutura e racionaliza a vida organizacional como o funcionamento de uma máquina composta de partes interligadas, cada uma com uma função claramente definida no funcionamento do todo.	Dificuldade em lidar com circunstâncias novas e encorajar novas atitudes.
Imagem orgânica	Enfatiza a adaptação e a satisfação das necessidades organizacionais e das relações ambientais às novas circunstâncias ambientais.	A complexidade organizacional não pode ser explicada em sua totalidade pelas leis da natureza, estando relacionada à ação humana.
Imagens do cérebro	Focaliza a importância do processamento da informação e do conhecimento, criando organizações capazes de aprender.	Requer um grau de abertura e autocrítica que é estranho aos modelos de gestão tradicionais, podendo se tornar simplesmente uma ideologia.
Imagem da prisão psíquica	Reconhece os valores, ideias, crenças, normas, rituais e padrões de significados simbólicos compartilhados que regem a vida organizacional e se constituem em armadilhas conscientes e inconscientes.	Manipulação e controle ideológico com elevado grau de complexidade para compreensão da cultura organizacional.
Imagem da autopoiese	Favorece os aspectos políticos da vida organizacional e encoraja as pessoas a questionar e a repensar suas identidades.	Risco do jogo político em promover interesses individuais e ocasionar cinismo e desconfiança, tendendo ao uso do poder como recurso para solucionar conflitos.
Imagem de causalidade mútua	Estimula o rompimento de pensamentos que levam a problemas cíclicos através da fuga das crenças inconscientes que condiciona as pessoas a uma prisão psíquica alheia a uma nova realidade.	Dar muita ênfase ao papel dos processos mentais na criação, sustentação e mudança das organizações em detrimento das ideologias de dominação alheias, ignorando o poder e a força dos interesses institucionalizados.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Morgan (2006).

A metáfora da prisão psíquica abordada por Morgan (2006) possibilita um estilo de pensamento crítico que permite compreender complexidades da vida organizacional. Contudo, ela não traz as respostas e soluções fáceis para os problemas que muitos administradores e gestores gostariam de encontrar. Embora seja possível agir de uma maneira que respeite a

existência e o papel do inconsciente na vida diária, o conhecimento do inconsciente não produz planos de mudança organizacional.

A promessa da metáfora de libertação em relação a limitações psicológicas indesejáveis, muitas vezes, encoraja especulações e críticas utópicas. Enquanto realmente contribui com alguns pontos de vista sobre como melhorar a condução dos assuntos cotidianos, particularmente ao mostrar como podemos questionar os modos de pensar tidos como certos ou alcançar um melhor entendimento da psicodinâmica da mudança (MORGAN, 2006, p. 248).

Para Morgan (2006) as organizações mais flexíveis, orgânicas e inovadoras da atualidade, estão causando grande impacto no mundo corporativo e destaca que essas organizações geralmente requerem uma liberdade de estilo muito criativo que é estranha à personalidade burocrática. Neste contexto, a teoria psicodinâmica do trabalho contribui no sentido de orientar empreendedores, administradores e gestores a estabelecerem novos valores organizacionais pautados na ética social e tendo a abordagem psicanalítica como base para o favorecimento da mobilização subjetiva e da saúde dos trabalhadores.

A denominação da teoria contingencial foi consolidada mais tarde com a publicação dos estudos de dois professores da Harvard Business School, Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, sobre o defrontamento das organizações com o ambiente e o desenvolvimento organizacional. Para Lawrence e Lorsch (1972) uma organização se definiria pela coordenação de diferentes atividades de indivíduos, com a finalidade de efetuar ações planejadas para melhor defrontar com o ambiente em que estava inserido. Os pesquisadores concluíram que as organizações mais sujeitas ao sucesso eram aquelas mais integradas e que melhor conseguiam se adaptar às pressões advindas do ambiente externo.

O surgimento de outros modelos de gestão ocorreu a partir de estudos teóricos e empíricos realizados por pesquisadores em diferentes instituições, em resposta às demandas de contextos socioeconômicos específicos. O quadro a seguir apresenta as contribuições de algumas pesquisas de autores que se dedicaram ao estudo de novos modelos de gestão, tendo sido elaborado com base em uma pesquisa bibliográfica ampla.

Quadro 4: Contribuições dos estudos recentes sobre modelo de gestão.

Autores/Ano	Contribuições
Melo, M. C (1984)	Discute os processos de participação dos trabalhadores dentro das organizações como instrumento de regulação de conflitos nas relações de trabalho.
Pereira, H. J. (1995)	Analisa as práticas de gestão empresarial, surgidas principalmente a partir dos anos 70 e compara com os modelos únicos ou exclusivos adotados pelas organizações brasileiras à partir de combinação de práticas gerenciais.
Chanlat (1996)	Aponta para a necessidade de se considerar a condição humana no campo heterogêneo das organizações e questiona o ensino em Administração. Apresenta diferentes níveis de análise como forma de compreender a complexidade organizacional: o nível do indivíduo; o nível da interação; Interação e modo de comunicação; interação e ritualização; interação e processos psíquicos; o nível da organização; o nível da sociedade; o nível mundial.
Dellagnelo (2000)	Discute as novas formas organizacionais à partir da ruptura com o modelo burocrático.
Cavalcanti, M. e Gomes, E. (2001)	Apresenta um modelo de gestão baseado na inteligência empresarial. Defendem a ideia de que os modelos de gestão devem ser revistos no sentido de incorporar o conhecimento como fator essencial da produção econômica.
Moraes, Silva e Cunha (2004)	Discute as contribuições do processo de aprendizagem para o desenvolvimento gerencial. Apontam as dificuldades de adaptação e aplicação prática das teorias que os programas de formação gerencial procuram ensinar.
Sampaio, C. A. (2004)	Apresenta um modelo referencial de gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável.
Astley e Vem (2005)	Traça as perspectivas centrais da teoria organizacional: a visão organizacional sistêmico-estrutural, a visão da escolha estratégica, a da seleção natural e a da ação

Autores/Ano	Contribuições
	coletiva. Faz debates sobre a natureza e a estruturação organizacional.
Watson, T. J. (2005)	Com base no modelo de referência alternativo chamado de processual-relacional, apresenta a realidade organizacional com foco nos padrões das relações entre as pessoas, as organizações e o ambiente social que as cerca. Reconhecer que os gestores, assim como os demais na organização, esforçam-se continuamente em dar sentido ao que fazem, em contextos fortemente ambíguos, com diversas rupturas, propósitos e objetivos conflitantes.
Homem e Dellagnelo (2006)	Novas formas organizacionais e as mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, em especial a questão dos executivos “sem fronteiras”.
Rego, A., Cunha, M. P. e Souto, S. (2007)	A espiritualidade nas organizações como forma de dar significado ao trabalho por meio do envolvimento afetivo do trabalhador com a organização do trabalho.
Bernardes, A., Cecílio, L. C., Nakao, J. R. Évora, Y. D. (2007)	Analisa a perspectiva dialógica em torno da construção de um projeto de qualificação da assistência hospitalar que tem como característica importante a ênfase na gestão colegiada em todos os níveis, a partir do conceito de cogestão. Aponta que existem ruídos no processo gerencial que o torna insuficiente deixando lacunas entre o que propõe o modelo de gestão colegiada e a realidade vivenciada pelos trabalhadores.
Cardoso, C. (2008)	Investiga sobre o uso de modelos de referência em gestão da qualidade e excelência como os modelos ISO e MEG-FNQ.
Fernandes, D. V. e Santos, C. P. (2008)	Investiga o papel do empreendedorismo na construção da performance de negócios. Foi desenvolvido e testado um modelo teórico, retratando os interrelacionamentos entre orientação e cultura organizacional – orientação empreendedora, orientação para o mercado e aprendizagem

Autores/Ano	Contribuições
	organizacional.
Secchi, L. (2009)	Faz uma comparação dos quatro modelos organizacionais e relacionais que vêm inspirando o desenho das estruturas e processos nas recentes reformas da administração pública. Os modelos analisados são o burocrático, a administração pública gerencial, o governo empreendedor e a governança pública.
Albuquerque, J. P. (2012)	Examina a relação entre formalização e flexibilidade na modelagem de processos de negócio, por meio de uma pesquisa empírica em uma companhia de manutenção de aeronaves na Alemanha. Apresenta os contornos de uma compreensão multidimensional sobre a relação entre formalização e flexibilidade na gestão de processos de negócio.

Elaborado pelo autor.

As contribuições dos diversos autores acima citados, que se dedicam ao estudo de modelos de gestão, tem apontado para uma ruptura com os modelos historicamente consagrados como o taylorismo e buscado novas formas de organização do trabalho. Pesquisas e discussões a respeito dos estudos e teorias que compreendem as práticas organizacionais em meio às mudanças no mundo do trabalho tem ocorrido entre as diversas áreas do conhecimento. Dellagnelo e Silva (2000) destacam que as pesquisas tem trazido para discussão novos termos como: flexibilidade, redesenho organizacional, novos paradigmas, pós-modernismo, modelo pós-industrial, modelo pós-burocrático e, de forma mais específica, downsizing, equipes de trabalho, em powerment, organizações de aprendizagem e redes organizacionais.

A complexidade do contexto atual tem demandado uma nova doutrina de gestão capaz de conciliar os interesses individuais e coletivos com os interesses das organizações, e que promova ao mesmo tempo a saúde dos trabalhadores. Atualmente, a base teórica e metodológica da psicodinâmica do trabalho, fortemente fundamentada e discutida, se apresenta de forma consolidada. A evolução da disciplina tem se constituído em um *approach* com categorias bem definidas, capazes de sustentar uma nova doutrina de gestão, com características próprias e mais adequadas à realidade das organizações modernas.

CAPÍTULO 2

ABORDAGEM DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A psicodinâmica do trabalho surgiu como uma nova disciplina à partir dos estudos em psicopatologia realizados pelo psiquiatra francês Christophe Dejours com marco na publicação de sua obra *Travail: usure mentale* (1980), publicado mais tarde no Brasil com o título de *'A Loucura do Trabalho'* e que aborda as relações entre o trabalho e a vida psíquica de quem o executa. A obra revela o sofrimento psíquico do homem causado pelo confronto da sua subjetividade psíquica e individual com a organização do trabalho a que é submetido.

As constatações feitas por Dejours em seus estudos resultaram em novos entendimentos sobre a relação homem-trabalho, tornando necessária a criação da *psicodinâmica do trabalho*. A questão fundamental para a criação dessa nova disciplina circula em torno do ponto enigmático descoberto por Dejours em suas pesquisas:

Os sujeitos não se encontram na passividade diante dos conflitos ocasionados pela organização do trabalho e são capazes de se defenderem e manterem a sua saúde psíquica dentro de uma 'normalidade' (DEJOURS, 1949, p. 25).

A descoberta feita por Dejours revelou uma condição fundamental para compreender a relação entre sujeito-trabalho, definida por ele como *normalidade*, que aparece como algo contraditório diante da "loucura do trabalho", e que desperta para a busca de respostas para a pergunta: como os trabalhadores conseguem manter-se na normalidade evitando a descompensação ou a loucura? Assim, a psicodinâmica do trabalho se põe a investigar não as doenças mentais do trabalho, mas as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para se manterem trabalhando diante das contradições impostas pela organização do trabalho e das relações vivenciadas no coletivo dos trabalhadores, fazendo emergir o tema voltado para a relação entre saúde mental e trabalho, abrindo caminho para compreender o conflito que opõe o trabalho à vida mental de quem o executa.

A psicodinâmica do trabalho preocupa-se em identificar as fontes específicas de nocividade para a vida mental do trabalhador e causadores de sofrimento, resultante da dominação da vida mental pela ocultação e coarctação de seus desejos. Busca a elucidação do trajeto que vai do comportamento livre advindo dos desejos próprios do sujeito ao comportamento estereotipado desprovido da liberdade de invenção e a perda da originalidade do trabalhador em relação à sua tarefa e da falta de reconhecimento como qualidade estética ou valor moral do trabalho.

2.1 A Definição de Trabalho Segundo a Psicodinâmica do Trabalho

Para a psicodinâmica do trabalho, a ação de trabalhar leva o trabalhador a defrontar com prescrições, procedimentos, materiais e instrumentos a serem manipulados, além de defrontar com pessoas, colaborar com uma hierarquia organizacional e com colegas (GERNET; DEJOURS, 2011, p. 62). Segundo os autores, para que o trabalho ocorra é necessária uma relação social que envolve o confronto entre subjetividade, o coletivo de trabalho e a organização do trabalho.

A organização do trabalho rígida e imposta, idealizada no modelo taylorista, pode, em certos casos, entrar em choque com a subjetividade do trabalhador, causando conflitos que podem resultar em um desequilíbrio psicossomático e levar o trabalhador ao adoecimento. Para Dejours (1999), quanto mais rígida for a organização do trabalho, menos ela facilitará estruturas favoráveis à economia psicossomática individual.

Para Dejours (1999), o trabalho é tanto mais honroso se a tarefa é complexa, tanto mais admirada pelos outros se ela exige um *know-how* e responsabilidade. Do choque entre um indivíduo, dotado de uma história *personalizada*, e a organização do trabalho, portadora de uma injunção despersonalizante, emerge uma vivência e um sofrimento que se pode tentar esclarecer. Assim, a organização do trabalho é dotada de uma injunção despersonalizante que leva ao condicionamento e a neurose.

Não somente o conteúdo significativo, mas também o conteúdo ergonômico, quer dizer, os gestos, a postura e os ambientes físicos e químicos que, de certo modo, visam à economia toda do corpo em situação de trabalho.

Para a psicodinâmica do trabalho, o trabalho se define como sendo aquilo que o sujeito deve acrescentar às prescrições para poder atingir os objetivos que lhe são designados; ou ainda aquilo que ele deve acrescentar de si mesmo para enfrentar o que não funciona, quando ele se prende escrupulosamente à execução das prescrições. O trabalho deve, portanto, possibilitar a formação da identidade do trabalhador e a descarga de suas pulsões, estabelecendo o equilíbrio e a saúde mental e assim evitando o adoecimento.

Dejours (2004) estabelece uma nova definição para o trabalho, sendo: “a atividade manifestada por homens e mulheres para realizar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho” e conclui que o trabalho é por definição humano e pressupõe criatividade, cooperação, confiança, mobilização subjetiva (espontânea) e reconhecimento.

2.2 Trabalho Prescrito e Real

Dejours pode constatar em suas investigações que existem distorções significativas entre a organização do trabalho imposto pela hierarquia, concebido por Dejours (1980) como “trabalho prescrito” e o trabalho realizado na prática e que envolve o saber fazer do trabalhador, concebido como o “trabalho real” de domínio do trabalhador para dar conta das diversidades advindas do trabalho. Tal constatação nos permite compreender algumas questões frequentemente encontradas nas organizações, como a dificuldade em se fazer cumprir normas de segurança do trabalho ou de cumprir as decisões tomadas pela hierarquia.

As situações comuns de trabalho são permeadas por acontecimentos inesperados, panes, incidentes, anomalias de funcionamento, incoerência organizacional, imprevistos provenientes tanto da matéria, das ferramentas e das máquinas, quanto dos outros trabalhadores, colegas, chefes, subordinados, equipe, hierarquia e clientes (DEJOURS, 2004, p. 29).

Tais situações de trabalho resultam no confronto com as dificuldades reais para a realização do trabalho e das relações entre os trabalhadores, favorecendo a ocorrência de discrepâncias entre o prescrito, constituído pelas diretrizes, normas e métodos formalizados, e o real, produto da experiência, da criatividade e do saber-fazer do trabalho, ou seja, a realidade concreta da situação de trabalho.

Dejours (2004) completa que o trabalho é posto em confronto com o real, por sua vez caracterizado como aquilo sobre o quê não exerce domínio, quando se age apenas seguindo os procedimentos padrões previstos pelos serviços de método e de concepção do trabalho, ou, de uma maneira mais geral, com conhecimentos já existentes e adquiridos. Para Dejours (2004), trabalhar é preencher a lacuna entre o prescrito e o real, ou seja, entre o maquinal e o humano. O real do trabalho, não é somente o real do mundo objetivo, ele é, também, o real do mundo social que envolve a resistência a ser dominada, sendo portanto, uma experiência da resistência do mundo social, no que se refere ao desenvolvimento da inteligência e da subjetividade.

Dejours (1993) ressalta que o trabalho é por definição, humano, uma vez que é mobilizado justamente onde a ordem tecnológica-maquinal é insuficiente. Assim, o caminho a ser percorrido entre o prescrito e o real deve ser a cada momento inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha.

Segundo Dejours (1999), o real do trabalho confronta o sujeito ao fracasso, de onde surge um sentimento de impotência, até mesmo de irritação, ou ainda de decepção ou de

esmorecimento. A impossibilidade de execução do trabalho real resulta em uma situação desagradável e conflituosa que mobiliza a subjetividade do trabalhador de um modo afetivo. Para a psicodinâmica do trabalho, é sempre afetivamente que o real do mundo se manifesta para o sujeito, mas, ao mesmo momento que o sujeito experimenta afetivamente a resistência do mundo, é a afetividade que se manifesta em si. Assim, é numa relação primordial de sofrimento no trabalho que o corpo faz, simultaneamente, à experiência do mundo e de si mesmo.

[...] aquele que se envolve subjetivamente com todas as responsabilidades inerentes a sua tarefa e encara honestamente as dificuldades que surgem na gestão da discrepância existente entre o trabalho prescrito e o efetivo, adquire progressivamente, uma experiência do mundo que é inicialmente uma experiência do real (DEJOURS 2008, p. 226).

2.3 O Conceito de Normalidade para a Psicodinâmica do Trabalho

No centro da investigação da psicodinâmica do trabalho estão as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para lutarem contra do adoecimento no trabalho e se manterem em uma suposta normalidade. Ao se propor a normalidade como objeto de estudo da psicodinâmica do trabalho, Dejours (1994) abre caminho para perspectivas mais amplas, não abordando apenas o sofrimento, mas, ainda, o prazer no trabalho: “não mais somente o homem, mas o trabalho; não mais apenas a organização do trabalho, mas as situações de trabalho nos detalhes de sua dinâmica interna”.

Se por um lado a doença mental é relativamente fácil de ser identificada pela análise da clínica do trabalho, por outro, torna-se mais complexo compreender como fazem os trabalhadores para manter a normalidade ou a saúde aparente que os levam a continuar trabalhando, mesmo vivenciando todo o desconforto e pressões advindas da organização do trabalho a que é submetido cotidianamente. Assim, a normalidade passa a ser um ponto enigmático e passivo de estudos mais profundos dentro da análise da psicodinâmica do trabalho.

O capítulo a seguir apresenta as categorias estudadas pela psicodinâmica do trabalho como: a organização do trabalho, a mobilização subjetiva do trabalhador, as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, a dinâmica do reconhecimento, o processo de adoecimento do trabalhador, o sofrimento criativo, o processo de sublimação, a ressonância simbólica, o uso de estratégias defensivas e o espaço de discussão coletiva. Tais categorias contribuem para a organização e análise da pesquisa realizada neste estudo.

CAPÍTULO 3

AS CATEGORIAS DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A psicodinâmica do trabalho é uma disciplina que se fundamenta em categorias próprias que possibilitam a compreensão da relação entre trabalho e saúde. As a seguir são apresentadas as categorias estudadas pela psicodinâmica do trabalho.

3.1 A Organização do Trabalho

Dejours (1992) conceitua organização do trabalho como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder e as questões de responsabilidade e esclarece que enquanto as condições de trabalho prejudicam a saúde do corpo do trabalhador, a organização do trabalho atua no nível do funcionamento psíquico.

[...] a divisão do trabalho e o conteúdo da tarefa incitam o sentido e o interesse pelo trabalho, enquanto o sistema hierárquico, as modalidades de comando e as relações de poder solicitam, sobretudo, os investimentos afetivos do trabalhador como o amor, o ódio, a amizade, a solidariedade, a confiança etc. (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2010, p. 126).

Historicamente, a organização do trabalho foi marcada pela busca de produtividade e economicidade instituída pelos princípios de Taylor (1911) que mobilizou a escola da administração científica do trabalho, estabelecendo como princípios, a divisão do trabalho em atividades específicas e simplificadas, o controle do tempo de execução das atividades e dos movimentos físicos dos trabalhadores, o planejamento do sistema produtivo incumbido apenas para as esferas gerenciais e anulando qualquer intervenção operária nesse processo e a constituição de uma estrutura hierarquizada de comando e controle para manter a disciplina no trabalho.

A administração científica de Taylor (1995) baseou-se na racionalização da organização do trabalho, instituindo normas e processos sistematizados para disciplinar o trabalho humano a um único “melhor modo” de fazer o trabalho. Conhecido como modelo científico ou mecanicista, quando comparado ao funcionamento da máquina, a abordagem é constituída na simplificação das operações e na busca do “modo melhor” de realização das tarefas que por sua vez não eram elaborados pelos trabalhadores desconsiderando o “saber fazer” operário e eliminando por completo, as possibilidades de pensar, criar e agir, ou seja, a mobilização subjetiva do sujeito.

As teorias de Taylor obtiveram projeção mundial a partir da década de 1910, desde então novos modelos começam a surgir, a exemplo da linha de montagem de automóveis criada por Henry Ford, porém não muito distantes dos princípios de divisão do trabalho e de hierarquização preconizados pela administração científica.

Mais adiante, no período pós-guerra, o modelo de gestão japonês, conhecido como “produção enxuta”, trouxe novas contribuições para a organização do trabalho, como os trabalhadores multifuncionais aptos a realizarem diversas operações e mais escolarizados e a maior preocupação com a segurança dos trabalhadores reduzindo os riscos de acidentes no trabalho.

Mudanças estruturais ocorridas nos últimos anos, em decorrência do processo de reestruturação produtiva, influenciados pelo modelo capitalista neoliberalistas, fortemente caracterizado pela competitividade e disputas por mercados, impulsionaram novas adaptações aos modelos de organização do trabalho, porém o que podemos constatar pelos índices de adoecimento, absenteísmo e afastamento do trabalho, é que ainda estamos longe de um modelo de organização do trabalho consolidado e que privilegia a saúde do trabalhador, em especial da sua saúde mental.

3.2 Mobilização Subjetiva do Trabalhador

Para a psicodinâmica do trabalho, a organização do trabalho muitas vezes não leva em conta ou viola a racionalidade subjetiva, o que impede o indivíduo de pensar a racionalidade da ação, gerando, ao mesmo tempo, uma limitação na capacidade de pensar. Para Dejours (2008) o trabalho não é redutível a uma atividade do mundo objetivo, mas à ação que possibilita o engajamento indispensável da subjetividade.

Dejours (2004) afirma que a mobilização subjetiva implica na utilização da inteligência prática e na existência de um coletivo de trabalho. Ele ressalta que a psicodinâmica do trabalho tem por objeto os processos intersubjetivos, o que torna possível a gestão social das interpretações do trabalho pelos indivíduos – criadoras de atividades, de saber-fazer e modos operatórios novos (DEJOURS, 1992).

A mobilização subjetiva reúne modos de engajamento do indivíduo no trabalho, é o investimento do corpo cognitivo, afetivo e a ação sobre o real para obter sucesso e prazer na realização da tarefa. O processo de mobilização subjetiva não é prescrito, sendo vivenciado de forma particular por cada trabalhador. Vale ressaltar que ele é fundamental no processo de gestão coletiva da organização do trabalho, à medida que evita o uso de estratégias defensivas

ou de descompensação psicopatológica. Faz-se necessária, portanto, a adaptação do trabalho às características humanas para que possa promover a saúde dos trabalhadores (DEJOURS, 2004). Assim, a análise da dimensão subjetiva do trabalho, ou a "objetivação da subjetividade", passa, necessariamente, pelo acesso ao sentido que aquela situação tem para os próprios indivíduos.

Assim, a mobilização subjetiva constitui-se em um modo de ressignificação do sofrimento em que as contradições da organização do trabalho são transformadas em fonte de prazer pelo trabalhador e quando se torna coletiva, transforma-se em ação de cooperação com base na confiança e na solidariedade, sendo possível, no entanto, através de um espaço coletivo de discussão constituído pelos trabalhadores.

A inteligência prática compreende a "inteligência astuciosa" e os "quebra-galhos" (DEJOURS, 2004). Para o autor, a inteligência astuciosa compreende o engajamento do corpo e o uso da inteligência prática do trabalhador na execução das tarefas, ao considerar que se fazem necessários ajustamentos para que se possam realizar da melhor forma possível sua tarefa e atingir, com o máximo de precisão, os objetivos fixados pela organização. Assim como os quebra-galhos que compreendem a transgressão de regras e normas para alcançar o sucesso do trabalho, por outro lado, tais mobilizações colocam o trabalhador em confronto com o real do trabalho, o que gera medo, angústia e ansiedade frente ao risco de insucesso e de ser pego pela chefia, o que acarretaria punições ou demissão.

3.3 Vivências de Prazer e de Sofrimento no Trabalho

Dejours (1994), afirma que os indivíduos reagem de forma diferente às dificuldades das situações de trabalho e chegam a este trabalho com a sua história de vida pessoal. Assim, o trabalho é carregado de sentido propiciando a formação da identidade do trabalhador e pode ocasionar vivências de prazer e de sofrimento relacionados ao contexto sócio profissional e a própria estrutura de personalidade. Prazer e sofrimento fazem parte, então, *da vivência subjetiva* do trabalhador e podem se manifestar em diversas situações de trabalho e sentidas em diferentes intensidades por quem a vivencia.

Para Dejours (1999) o prazer está relacionado à autonomia, reconhecimento e satisfação do sujeito em relação ao conteúdo significativo da tarefa e a falta deles engendra um sofrimento cujo ponto de impacto é, antes de tudo, mental e patogênico. As satisfações concretas de trabalho podem ser favorecidas através das atividades físicas, sensoriais e intelectuais em proporções que estejam em concordância com a economia psicossomática

individual. Todavia, uma frustração em nível de conteúdo significativo da tarefa pode, igualmente, levar ao sofrimento e à doença psicossomática proveniente da repressão das suas pulsões.

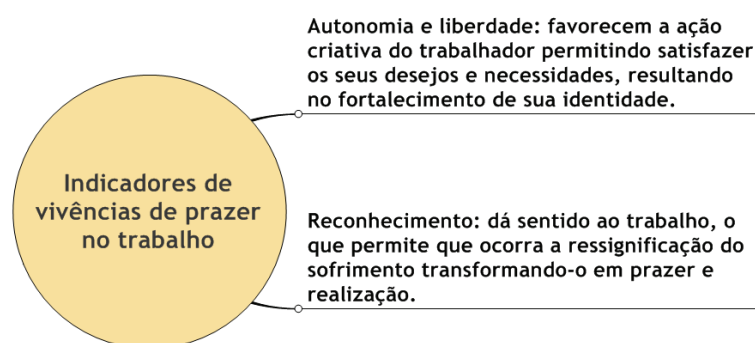
Segundo Dejours (1999), as vivências de prazer surgem quando as exigências intelectuais, motoras ou psicossensoriais da tarefa convergem para a satisfação das necessidades do trabalhador, de tal modo que a simples execução da atividade proporcione prazer. Para ele o prazer está relacionado à satisfação de necessidades representadas em alto grau pelo sujeito, tornando-se, desta forma, uma manifestação episódica, tendo em vista as contrariedades impostas pela civilização.

A esse conceito, acrescenta-se a afirmação de Dejours (1999), de que o prazer do trabalhador resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza.

[...] o trabalho, como parte do mundo externo ao sujeito e do seu próprio corpo e relações sociais, representa uma fonte de prazer ou de sofrimento, desde que as condições externas oferecidas atendam ou não à satisfação dos desejos inconscientes (MENDES, 1995, p. 3).

Dejours (1999) deixa claro que é possível que haja prazer no trabalho, mesmo em contextos precarizados, desde que a organização do trabalho permita a expansão da mobilização subjetiva, que significa ter o trabalho como lugar de investimento pulsional, de sublimação e de ressonância simbólica e que ocorra a dinâmica do reconhecimento que se dá a partir do momento em que a qualidade do trabalho é reconhecida, permitindo ao trabalhador constatar que suas dúvidas, decepções e desânimos têm sentido, o que faz dele um sujeito diferente daquele que era antes do reconhecimento.

Figura 1: Condições para que ocorram vivências de prazer no trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Dejours (1994).

Dejours (2011) ressalta que trabalhar não é somente produzir, é também “viver junto”, o que causa conflitos ocasionados pelo confronto do sujeito, portador de uma história singular preexistente, com uma situação de trabalho cuja organização ocorre, geralmente, alheia à sua vontade. O resultado desse confronto é o sofrimento psíquico do sujeito concebido como a vivência subjetiva, ou seja, inerente à estrutura psíquica e única do sujeito. Os problemas, neste contexto, nascem de relações conflituosas, sendo, de um lado, a pessoa e sua necessidade de prazer e de realização dos seus desejos e expectativas de vida; e do outro, a organização, que tende à instituição de um automatismo e à adaptação do trabalhador a um determinado modelo.

Para o autor, ao mesmo tempo em que o trabalho gera sofrimento, é também fator de crescimento e de desenvolvimento psicossocial do adulto. De tal modo, se por um lado o mundo do trabalho será gerador de sofrimento, na medida em que confronta as pessoas com desafios externos, por outro lado, é também a oportunidade central de crescimento e de desenvolvimento psicossocial do adulto. Se o trabalho leva ao sofrimento e ao adoecimento, esse mesmo trabalho pode se constituir em uma fonte de prazer e de desenvolvimento humano do indivíduo.

O sofrimento, enquanto afetividade absoluta, é a origem desta inteligência que parte em busca do mundo para se colocar à prova, se transformar e se engrandecer. Neste movimento que parte do real do mundo como resistência à vontade e ao desejo, para se concretizar em inteligência e em poder de transformar o mundo – neste movimento então – a própria subjetividade se transforma, se engrandece e se revela a si mesma (DEJOURS, 2004, p. 28).

O sofrimento é proveniente da não satisfação de necessidades psicomotoras. Assim sendo, o sofrimento não é originado na realidade exterior, mas sim, nas relações que o sujeito estabelece com esta realidade. É a solicitação pulsional do meio externo que conduz a uma representação penosa. Dejours (1999) afirma que o sofrimento é, antes de tudo, um sofrimento do corpo, engajado no mundo e nas relações com os outros: “não podendo haver sofrimento sem carne” (DEJOURS, 1999, p. 19), o sofrimento é então uma manifestação única para cada indivíduo.

Para Brant e Minayo-Gomez (2004), o sofrimento é marcado por um “estado de expectativa diante do perigo” e pressupõe a existência e um registro de um código linguístico que permite identificar, nomear e comunicar determinadas percepções avaliadas como ameaças ao sujeito. Para Dejours (1999), a fragmentação da tarefa, tal qual instaurada pelo taylorismo, exige respostas fortemente personalizadas, que direcionam, prioritariamente, para dois sofrimentos provocados pelo trabalho: o medo e a monotonia. No que concerne à

monotonia, a intensificação do ritmo de trabalho, a extrema divisão das tarefas, a rotina burocrática, o permanente controle, os movimentos repetitivos, determinados pelo processo de produção, tornam o trabalho um fardo pesado.

Dejours (1994) considera o sofrimento como a vivência subjetiva intermediária entre doença mental e o confronto psíquico na busca de satisfação. Sob esse ângulo, o sofrimento implica, sobretudo, um estado de luta do sujeito contra as forças ligadas à organização do trabalho que o leva em direção à doença mental. Assim, a luta do trabalhador para lidar com o sofrimento psíquico, decorrente da organização do trabalho, requer que ele faça uso de sua *engenhosidade*, ou seja, de sua inteligência subjetiva que o leva em determinados momentos a *transgressão* de certas regras que lhe são impostas e que pode levá-lo ora ao *prazer* ou em alguns casos a *sublimação* (transformação do sofrimento em prazer) e ora a *repressão* de suas pulsões (dos impulsos, de sua engenhosidade) que subtrai os seus desejos causando-lhe *sofrimento*.

3.4 A Dinâmica do Reconhecimento

A psicodinâmica do trabalho considera a importância da dinâmica do reconhecimento para a construção da identidade do trabalhador no meio social. Conforme Dejours (1999), o reconhecimento é essencial ao trabalhador, dando sentido ao sofrimento. A construção da identidade mobiliza um processo de retribuição simbólica, de reconhecimento do indivíduo em sua singularidade pelo "outro", onde o trabalho exerce papel de mediação da relação estabelecida entre o indivíduo e esse "outro".

Conforme Dejours (2004), o reconhecimento é da forma específica da retribuição moral simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, isto é, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência no trabalho. Dejours (2004) explica que o reconhecimento possibilita que o sofrimento no trabalho seja transformado em prazer e realização.

O reconhecimento, tão frequentemente presente no discurso dos trabalhadores, não é mero adorno: é um tempo necessário do trabalho e de toda a sua economia. Sem o reconhecimento, não pode haver sentido, nem prazer, nem reapropriação em relação à alienação (DEJOURS, 2004, p. 214).

De acordo com Dejours relaciona duas formas de reconhecimento: o baseado em julgamento de utilidade, proferido pelos superiores hierárquicos e subordinados e, em alguns casos, pelo cliente e o reconhecimento baseado em julgamento de estética, proferido pelos

pares, colegas e membros da equipe. Assim, a dinâmica do reconhecimento deve perpassar pelo escrutínio da chefia no sentido de julgamento de “utilidade”, ou seja, as contribuições aos objetivos da organização, e pelos pares, aqueles capazes de reconhecer a “beleza” ou a qualidade do seu trabalho, compreendido em especial pelos colegas de trabalho ou de profissão. Ao passar pelo escrutínio da chefia, dos pares e eventualmente dos clientes e da sociedade e receber sua aprovação, o trabalhador sente-se retribuído e sai fortalecido desse processo, com o sentimento de pertencimento ao coletivo de trabalho e privilegiado na conquista da sua identidade.

Para Dejours (1999) o reconhecimento se dá em primeira instância pela qualidade do trabalho constantemente colocada a prova pela chefia na constatação das falhas do trabalho prescrito e das imperfeições inerentes à organização do trabalho, que leva a receios e temores das chefias.

Dejours (2004) adverte que a falta de reconhecimento não é considerada com a devida seriedade e ocupa posição periférica nas discussões sobre gestão que, por sua vez, pode gerar consequências penosas ao trabalhador que tende a desmobilizar-se, mesmo que fazendo a contragosto, resultando em consequências graves para a sua saúde mental. Assim, se a dinâmica do reconhecimento está paralisada, o sofrimento não pode mais ser transformado em prazer, não pode mais encontrar sentido: só pode gerar acúmulos que levarão o indivíduo a uma dinâmica patogênica de descompensação psíquica ou somática.

Dejours (2004) ressalta que quando as tarefas evoluem na direção das tarefas imateriais, isto é, quando não há produção de objetos materiais, em particular no caso das atividades de serviço, onde a parte mais importante do trabalho efetivo é “invisível”, é agravada a invisibilidade da contribuição deste trabalhador e conseqüentemente, o reconhecimento do seu trabalho.

Segundo Laplanche e Pontalis (1983), a dinâmica do reconhecimento pressupõe a articulação dos desejos individuais à busca do reconhecimento social, pela sublimação, mecanismo compreendido à luz da psicanálise, como aquele pelo qual a energia pulsional é direcionada à alvos socialmente valorizados, possibilitando a satisfação do desejo.

Para Dejours (2001) o reconhecimento é o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para a realização do trabalho, que possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e de realização de si mesmo. Assim, o sentido do sofrimento no trabalho, depende do reconhecimento, ou seja, a partir do momento em que a qualidade do trabalho é reconhecida, o trabalhador constata que suas dúvidas, decepções e desânimos têm sentido, o que faz dele um sujeito diferente daquele que

era antes do reconhecimento. O reconhecimento desempenha, portanto, um “papel fundamental no destino do sofrimento no trabalho e na possibilidade de transformar o sofrimento em prazer” (DEJOURS, 2006, p. 34).

3.5 O Processo de Adoecimento do Trabalhador

Dejours (1994) apoiado na teoria psicanalítica, explica que o adoecimento no trabalho acontece devido à “retenção da energia pulsional” ocasionada por uma situação de trabalho que impede a descarga adequada da carga psíquica resultando na somatização, concluindo que o sofrimento é, então, transformado em adoecimento. Freud (1915), em sua teoria psicanalítica, define a pulsão como: “a quantidade de exigência de trabalho imposta ao psiquismo devido às suas relações com o corpo” (FREUD, 1915, p. 148). Assim, o trabalho pode ser entendido como o meio de descarga ou retenção da carga psíquica, sendo que, em uma organização de trabalho inflexível ou afetivamente penosa que impeça a satisfação da vontade individual, pode favorecer o adoecimento.

O processo de adoecimento tem como resultado final, efeitos danosos na saúde física e mental, bem como na identidade do sujeito. Para que o adoecimento seja reconhecido no âmbito organizacional deve se ater ao julgamento médico, assim o sofrimento – tido ao julgamento dos colegas e da hierarquia como preguiça, vadiagem, frescura – dá lugar à doença somatizada no corpo, portanto, visível e aceito socialmente.

Para Dejours (1999), uma das maiores causas da doença somática é o bloqueio contínuo que a organização do trabalho pode provocar no funcionamento mental. Para o autor, a somatização, processo em que um conflito psíquico não consegue encontrar uma resolução mental favorável, desencadeia no corpo humano uma desordem endócrinometabólica, levando a uma doença somática. É encontrada, então, em sujeitos com estrutura psiconeurótica, quando o funcionamento mental é momentaneamente colocado fora de circuito.

A patologia surge quando se rompe o equilíbrio e o sofrimento não é mais contornável. Em outros termos, quando o trabalhador fizer uso de todos os seus recursos intelectuais e psicoafetivos para dar conta da atividade e demandas impostas pela organização e percebe que nada pode fazer para se adaptar e/ou transformar o trabalho.

O sofrimento e o adoecimento de trabalhadores foram identificados e analisados em estudos empíricos e teóricos de autores brasileiros, sob o olhar da psicodinâmica do trabalho, e constata a existência do sofrimento e do adoecimento em atividades laborais. O quadro a seguir apresenta alguns desses estudos.

Quadro 5: Alguns estudos empíricos e teóricos sobre o sofrimento e o adoecimento de trabalhadores sob o olhar da psicodinâmica do trabalho.

Autores	Título	Estudo
Morrone e Mendes (2003)	A ressignificação do sofrimento psíquico no trabalho informal.	Investiga o prazer e o sofrimento de trabalhadores em atividades informais. Conclui que essa categoria profissional tenta encontrar caminhos para a manutenção da saúde ao utilizar mecanismos que favoreçam o enfrentamento do sofrimento e a busca do prazer.
Goulart, Santiago e Drügg (2003)	Afastamento para tratamento de saúde: sintoma institucional e recurso precário no enfrentamento psíquico no trabalho docente.	Identificaram a partir de levantamento de dados documentais de uma secretaria municipal de educação, o uso do atestado para tratamento de saúde, como um recuso precário de enfrentamentos de situações de risco para a saúde psíquica dos trabalhadores.
Resende e Mendes (2004)	A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário.	Conclui que o sofrimento dos trabalhadores bancários está relacionado a organização do trabalho, sendo agravado por metas de produtividade que resultam em sobrecarga de trabalho.
Brant e Minayo-Gomez (2004)	A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho.	Com base na literatura e em entrevistas com trabalhadores da saúde, constatou-se uma tentativa de silenciamento do sofrimento e a promoção do adoecimento no espaço da organização.
Abrahão e Torres (2004)	Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade.	Concluem que os modelos de organização do trabalho, em geral, não contemplam a flexibilidade necessária para lidar com as situações variadas e complexas. O estudo foi desenvolvido com base em dados empíricos de uma central de atendimento.
Lancman e Jardim (2004)	O impacto da organização do trabalho na saúde mental: um estudo em psicodinâmica do trabalho.	Entre os resultados obtidos em estudo empírico, realizado com os técnicos de controle de tráfego de uma companhia de engenharia e tráfego municipal, identificou que a organização do trabalho não considera elementos importantes do processo de adoecimento e não preocupa com a reintegração no trabalho, trazendo consequências danosas aos trabalhadores.
Merlo e Lapis (2007)	A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho.	Conclui que a organização dos processos de trabalho, introduzidas pelos modelos de gestão taylorista e fordista, produzem graves consequências sobre a saúde dos trabalhadores, principalmente pela separação entre a concepção e a execução do trabalho.

Autores	Título	Estudo
Mota, Tanure e Neto (2008)	Estresse e sofrimento no trabalho dos executivos.	Identificou a partir de estudo empírico a existência de sofrimento manifestado em executivos de empresas brasileiras, tornando-os vulneráveis às doenças psicossomáticas e orgânicas.
Brasil (2009)	Psicodinâmica do trabalho: as vivências de prazer e sofrimento nas relações de trabalho entre servidores do quadro e terceirizados em uma organização do judiciário federal.	Foram verificadas situações de desconforto entre os membros da organização pela disputa de poder e a perda da qualidade do trabalho em decorrência da busca de resultados quantitativos.
Garcia (2011)	Análise psicodinâmica do trabalho no tribunal de justiça do Amazonas: uma aplicação da clínica do trabalho e da ação.	O estudo objetivou propor uma intervenção nas varas criminais do tribunal de justiça do Amazonas com base no referencial teórico da psicodinâmica do trabalho analisando as vivências de trabalho dos servidores e trazendo contribuições sobre a organização do trabalho e as relações de trabalho. Concluiu que a experiência da clínica do trabalho se mostrou positiva, servindo como modelo para a pesquisa e atuação profissional em psicodinâmica do trabalho.
Silva e Mendes (2012)	A prática em clínica psicodinâmica do trabalho como estratégia de promoção da saúde.	Analisa a prática em clínica psicodinâmica do trabalho como estratégia de promoção da saúde desenvolvida com servidores de uma agência reguladora, sendo evidenciada a existência de formas de enfrentamento da organização do trabalho e danos físicos e psicossociais decorrentes do trabalho.
Medeiros (2012)	Clínica em psicodinâmica do trabalho com a unidade de operações aéreas do DETRAN: o prazer de voar e a arte de se manter vivo.	Estudou o trabalho dos agentes e técnicos de trânsito da unidade de operações aéreas do DETRAN e observou a atividade é regida por muitas normas e controle que acabam incorporando à vida da tripulação fora do trabalho.
Garcia, Dellaroza, Haddad e Pachemshy (2012)	Prazer no trabalho de técnicos de enfermagem do pronto-socorro de um hospital universitário público.	Analisou o processo de trabalho e os sentimentos de prazer e sofrimento de enfermeiros que trabalham em um pronto-socorro. Identificou aspectos de imprevisibilidade da rotina de trabalho e os aspectos subjetivos mobilizados pelos trabalhadores.

Autores	Título	Estudo
Fleury e Macêdo (2012)	O mal estar docente para além da modernidade: uma análise psicodinâmica.	Estudou o contexto de trabalho do educador da educação superior com base nos pressupostos da psicodinâmica do trabalho e os seus reflexos para a saúde mental dessa categoria de trabalhadores.
Martins e Mendes (2012)	Espaço coletivo de discussão: a clínica psicodinâmica do trabalho como ação de resistência.	Apresenta e discute aspectos teóricos metodológicos relacionados a práticas de pesquisa-intervenção grupal na clínica do trabalho à partir de um estudo com mulheres trabalhadoras de diferentes categorias profissionais junto ao SUS.
Merlo, Dornelles, Bottega e Trentini (2012)	Trabalho e a saúde dos oficiais de justiça federal de Porto Alegre.	Apresenta os resultados de pesquisa empírica com oficiais de justiça federal de Porto Alegre que possibilitou identificar a falta de reconhecimento do trabalho realizado por esses profissionais.
Ferreira (2013)	A psicodinâmica do trabalho de profissionais de odontologia do centro ambulatorial de um hospital universitário.	Analisou o trabalho de profissionais de odontologia de um hospital universitário e identificou que a sobrecarga de trabalho, falhas no processo de comunicação, rompimento dos laços de cooperação e apresentou alternativas de mudança para superar as dificuldades encontradas no contexto do trabalho.
Facas (2013)	Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho: contribuições da psicodinâmica do trabalho.	Objetivou a elaboração de um protocolo de avaliação de riscos psicossociais no trabalho com base na teoria psicodinâmica do trabalho.
Campos, David e Souza (2014)	Prazer e sofrimento: avaliação de enfermeiros intensivista à luz da psicodinâmica do trabalho.	Estudo as vivências de trabalho de um grupo de enfermeiros e permitiu compreender a subjetividade impressa nesse grupo de trabalhadores.
Lavnychicha (2015)	O trabalho e a saúde dos pesquisadores em uma empresa de pesquisa: uma leitura psicodinâmica.	Identificou a exploração do sofrimento e o adoecimento de pesquisadores de uma empresa de pesquisa, resultante do assédio moral por parte dos gestores, levando ao individualismo, a falta de reconhecimento e a ocultação do sofrimento e do adoecimento dos trabalhadores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Brant e Minayo-Gomez (2004), interpretar determinadas manifestações do sofrimento no trabalho como pecado, loucura, preguiça, malandragem ou patologia depende daquele que o diagnostica, o que não significa, necessariamente, manipulação histórica ou má-fé do trabalhador. Para os autores, é importante compreender a diferença entre sofrimento, dor

e a sua articulação com o sujeito, sendo que a existência da dor pode, com certa facilidade, ser identificada através de exames médicos o que não ocorre em relação ao sofrimento.

A exploração do sofrimento psíquico aparece então como intermediário necessário à submissão do corpo de maneira a obter o comportamento condicionado, favorável à exploração do trabalho dentro de um modelo taylorista. O conteúdo vazio de sentido da tarefa proveniente do trabalho segmentado e repetitivo e os mecanismos de controle exercidos pela chefia favorecem a instauração do medo e sustentam um sistema disciplinar do corpo. Dejours (1999) constata que, para aumentar a produção, basta puxar a rédea do sofrimento psíquico, mas respeitando-se, também, os limites e as capacidades de cada um.

Mendes (2007) conclui que o sofrimento no trabalho decorre, então, da impossibilidade de sentir prazer e de mobilizar-se subjetivamente para enfrentar as restrições que a organização do trabalho impõe, restando ao trabalhador fazer uso de defesas que servem de proteção psíquica e que paradoxalmente, podem levar à alienação.

Para Dejours (1999), a exploração do sofrimento psíquico não é o sofrimento em si mesmo, mas principalmente os mecanismos de defesa utilizados contra esse sofrimento. Embora a normalidade esteja estabelecida, ela é obtida à custa de sofrimento psicossomático do trabalhador, resultante dos sistemas de defesa utilizados contra o sofrimento e de como eles são estabelecidos individualmente e coletivamente.

Dejours (1999) conclui de maneira sintética que o prazer está relacionado à autonomia, reconhecimento e satisfação do sujeito em relação ao conteúdo significativo da tarefa e que a falta deles engendra um sofrimento cujo ponto de impacto é, antes de tudo, mental e patogênico. Todavia, o sofrimento mental resultante de uma frustração em nível de conteúdo significativo da tarefa pode, igualmente, levar a doenças psicossomáticas provenientes da repressão das suas pulsões. Por outro lado, as satisfações concretas podem ser favorecidas através das atividades físicas, sensoriais e intelectuais em proporções que estejam em concordância com a economia psicossomática individual.

3.6 O Sofrimento Criativo

Dejours e Abdoucheli (1990) consideram a possibilidade do trabalhador, por não suportar o sofrimento, de transformá-lo em criatividade e, conseqüentemente, em prazer, ao invés de utilizar como único recurso as estratégias defensivas. Segundo esta concepção, o sofrimento, até então representado como essencialmente negativo, favorecedor da doença, passou a adquirir uma nova significação que abarcava elementos patogênicos e criativos.

Para a psicodinâmica do trabalho é possível vivenciar prazer, mesmo em contexto precarizados, desde que a organização do trabalho ofereça condições para o trabalhador desenvolver três importantes ações: mobilização da inteligência prática, do espaço público da fala e da cooperação (MENDES, 2007, p. 51).

O sofrimento, então, é transformado em vivência positiva e criativa. Dejours (2004) explica que a transformação deste sofrimento, originado na rigidez da organização do trabalho, em criatividade, depende de dois elementos: a ressonância simbólica e o espaço público de discussão coletiva. O sofrimento criativo não é sinônimo de prazer. Este pressupõe um investimento sublimatório, no qual o prazer sexual infantil será substituído pelo prazer no trabalho. Neste sentido, o trabalho tem que ser uma escolha para o sujeito e espaço da satisfação dos desejos inconscientes (DEJOURS, 2004).

3.7 O Processo de Sublimação

Para Dejours (1990), os trabalhadores são capazes de se proteger, de encontrar uma saída, possuem capacidade de emancipação, de reapropriação, de transformação e reconstrução da realidade. Nesta perspectiva, a psicodinâmica considera que o trabalho humano não ocupa um lugar marginal dentro da construção da identidade do sujeito, e que deve ser dada ênfase ao estudo da sublimação, ao invés de processos patológicos, porque a energia sublimada é essencial para a construção e a manutenção da economia psicossomática de cada um.

Para Dejours (2004), o conceito de sublimação está relacionado à dessexualização da pulsão e de sua substituição por uma atividade socialmente útil, que toma o lugar da meta primeira da pulsão.

Em termos ideológicos, a sublimação no trabalho pode suscitar questionamentos a respeito do seu papel no processo de alienação. Por isso, vale destacar que a sublimação não significa necessariamente resistência às mudanças, bem como pressupõe criatividade e participação do trabalhador, não constituindo um processo passivo e conformado diante das imposições das situações de trabalho, mas sim, um resultado de uma negociação bem sucedida entre desejos inconscientes do sujeito e a realidade.

3.8 A Ressonância Simbólica

Para Dejours (1999), a ressonância simbólica é a reconciliação entre o inconsciente e os objetivos da produção. Na maioria das vezes, os preceitos rígidos e o controle organizacional não permitem ou limitam o espaço para ressonância simbólica, devido às exigências de responsabilidades, separação entre trabalho real e prescrito e entre concepção e execução.

Não obstante, o investimento sublimatório e a ressonância simbólica tem, muitas vezes, seu espaço delimitado pelas imposições da organização do trabalho, fazendo com que o trabalhador utilize outros recursos, como o uso da inteligência operária e o processo de reconhecimento simbólico para transformar o sofrimento em prazer.

A inteligência operária é conceituada por Dejours e Abdoucheli (1990) como uma inteligência astuciosa, que tem raiz no corpo, nas percepções e na intuição sensível do trabalhador e, sobretudo, ela é uma inteligência em constante ruptura com as normas, regras, sendo fundamentalmente transgressiva.

Este tipo de inteligência é denominado por Dejours (1995) como a *intelligence de la pratique*, supondo que a atividade requer um ajustamento das relações entre as prescrições das tarefas e obstáculos impostos pela organização do trabalho e a inteligência originada da experiência real do trabalhador e da sua concepção sobre a atividade. Nesta perspectiva, Dejours (1995) cria o conceito de mobilização subjetiva, processo que se caracteriza pelo uso da inteligência operária e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho.

3.9 O Uso de Estratégias Defensivas

A grande questão dos pesquisadores que se interessam pela psicodinâmica do trabalho é compreender por que os indivíduos mesmo submetidos a situações de trabalho extremamente penosas e reconhecidamente favorecedoras de adoecimento, ao contrário do que se espera, simplesmente não “adoecem”. Dejours (1994) esclarece, com base em suas constatações, que os trabalhadores desenvolvem, entre outros processos, estratégias defensivas individuais e coletivas, para se protegerem do elevado nível de sofrimento. Para Lancman (2004) as estratégias defensivas individuais e as estratégias defensivas coletivas passaram a ser referência ao modelo psicanalítico do funcionamento psíquico, tendo a organização do trabalho como causa e a doença mental como efeito.

Para Dejours (1999), se o sofrimento no trabalho não é sempre seguido de adoecimento, é porque foram desenvolvidas estratégias de defesas eficazes para lidar com esse sofrimento. Segundo o autor, as estratégias de defesa são específicas, características de um trabalho e relativas àquele grupo específico de trabalhadores. Isso ocorre, pois, para poder suportar o medo e as pressões inerentes ao trabalho, são construídas estratégias decorrentes dessas pressões.

De acordo com Macêdo (2008), as estratégias defensivas cumprem um papel paradoxal: necessárias à proteção da saúde mental contra os efeitos deletérios do sofrimento, as estratégias podem funcionar como uma armadilha que insensibiliza aquilo que faz sofrer. Lancman e Heloani (2004) destacam as estratégias desenvolvidas em situações de periculosidade, a saber: a banalização do risco, a exaltação e negação do perigo, a exaltação da virilidade, dentre outras. Segundo Rossi (2008), as estratégias de defesa coletivas organizam-se como regras compartilhadas por consenso e se formam a partir das condições externas do trabalho que envolve as relações intersubjetivas do coletivo de trabalho. Os trabalhadores lançam mão ou de mecanismos de defesa, quando trabalham a sós e isolados, ou de estratégias de defesa, quando o trabalho é em equipes e grupos.

Para Dejours (1999), as estratégias defensivas são, então, as reações construídas pelos trabalhadores para enfrentamento e proteção contra as situações de risco e o conseqüente sofrimento no trabalho. Essas estratégias podem ser de ordem individual ou coletiva, sendo que o mais interessante é que, se o sofrimento é singular, individual, as pessoas cooperam para se defenderem, pois a superação pode ser coletiva. O autor ressalta que as estratégias defensivas demonstram individualismo e passividade perante as possibilidades de mudança. Nesse sentido, podem ser consideradas negativas, pois imobilizam o trabalhador e não promovem mudanças nas condições de trabalho. Elas podem levar o trabalhador a uma condição de alienação, de tal forma que ele não busque a transformação da realidade. Ao tratar da banalização da injustiça social, o autor faz referência à estratégia coletiva do “cinismo viril” em que o sujeito ou o coletivo de trabalho exerce coerção ao outro como prova de sua virilidade, para demonstrar que está a altura de seu posto e manter o nível de desempenho definido pela chefia. O resultado desta estratégia é o enfraquecimento da solidariedade e o progresso do individualismo e da competição.

Dejours (2006) destaca que esta estratégia é valorizada pelo capitalismo neoliberal, para o qual consiste em fazer com que o cinismo passe por força de caráter, por determinação e por um elevado senso de responsabilidades coletivas. Tudo deve ser feito em nome do realismo da ciência econômica, da guerra das empresas e pelo bem da nação. Assim, as

neuroses, psicoses e depressões em situação de trabalho são compensadas, precisamente, pela utilização de estratégias de enfrentamento. As falhas nas estratégias de enfrentamento levam o indivíduo a descompensações psicóticas.

Por questões de definição, os mecanismos de defesa passam mais tarde a ser definidos por Dejours (2012) como *estratégias de enfrentamento* sendo a mudança necessária para distinguir do termo tradicionalmente psicanalítico.

3.10 A Importância do Espaço de Discussão Coletiva

Dejours (1999), ao considerar a significação e o sentido do sofrimento como dimensões essenciais no entendimento da relação saúde-trabalho, foi colocar-se à escuta do trabalhador para compreender o que lhe ocorria. Ocorre que, se não existem espaços abertos e democráticos, criam-se condições para a emergência do individualismo, dos comportamentos desleais, intrigas e traições, ou seja, a possibilidade de fazer sofrer e de ser injusto com o outro.

Para Nardi (2006) e Sennet (2003) o sofrimento no trabalho tem levado as pessoas à retração, ao silenciamento, pois, se não há espaço para a fala, isso significa que também não há espaço para a escuta. O que facilmente se vê como descomprometimento ou desmobilização no trabalho, tem sido consequência do silenciamento dos trabalhadores sobre o seu próprio trabalho. Com a dificuldade da construção de vínculos, o outro passa a ser, facilmente, um concorrente na corrida pela sobrevivência. Os indivíduos vivenciam um sentimento de esvaziamento moral, social, cultural ou político, já que não existe construção partilhada com os outros.

Uchida (1996) reforça o fato de que a fala do trabalhador passou a configurar um privilegiado instrumento de pesquisa e de intervenção. Ao dar voz aos trabalhadores, constatou-se que, entre eles, a doença é geralmente associada à preguiça, vagabundagem ou malandragem. Diante da adversidade, esses trabalhadores tentam dominar a doença de alguma maneira. Partindo desse princípio, Dejours (1992) elaborou o conceito de “ideologia defensiva”, como construção social que possibilita dominar e tentar fazer desaparecer da consciência o sofrimento.

O espaço público é construído pelos próprios trabalhadores, constituindo o momento em que são partilhadas a cooperação, a confiança e regras comuns. Representa o espaço da fala, da expressão coletiva do sofrimento e da busca de mecanismos de transformação da situação vigente. Vale ressaltar que ele é fundamental no processo de gestão coletiva da

organização do trabalho, à medida que evita o uso de estratégias defensivas ou de descompensação psicopatológica.

O espaço público de discussão é tido para a psicodinâmica do trabalho como um importante mecanismo de mobilização subjetiva dos trabalhadores, representando o espaço da fala, da expressão coletiva e da busca de mecanismos de transformação da situação vigente. Para Dejours (2005) trata-se do espaço onde podem ser formuladas livremente e publicamente as opiniões eventualmente contraditórias, em vista de proceder a arbitragens e de tomar decisões sobre as questões que interessam ao futuro concreto dos trabalhadores, do departamento ou da organização.

Por fim, o questionamento do modelo prescrito e sua influência na produção, demonstram que a gestão coletiva da organização do trabalho permite a transformação do sofrimento ou o prazer e possibilita o engajamento do trabalhador na atividade sem maiores prejuízos à sua saúde mental. Para Lancman e Heloani (2004) aprender e compreender as relações de trabalho exige mais do que uma simples observação, mas, sobretudo, exige uma escuta voltada a quem executa o trabalho, pois este implica relações subjetivas evidentes que precisam ser desvendadas.

3.11 A Cooperação e o Espaço de Deliberação Coletiva

Para Dejours (2012), é impossível prescrever a mobilização psíquica necessária à cooperação dos trabalhadores, no entanto, deve se voltar para a compreensão de como proceder para não quebrar a mobilização das inteligências e das personalidades diante da organização do trabalho, bem como, coloca-las em ação. Para o autor, a cooperação assenta-se na “deontologia do fazer”, que repousa na vontade *a priori* dos seres humanos em trabalharem juntos, apesar das contradições políticas e de poder instituídas nas organizações que em geral atuam de forma contrária.

A cooperação é uma construção coletiva e espontânea, tendo o trabalho como mecanismo que torna possível a coexistência dos interesses individuais com os interesses coletivos de conquista de uma obra ou de realização de um trabalho coletivo. A cooperação ocorre desde que preservada a liberdade de pensar e agir, ou seja, de respeito aos esforços da inteligência individual, bem como a retribuição dada por esse esforço ao indivíduo.

Para Dejours (2012) a cooperação exige ligações de civilidade e de convivência, o que permite fazer com que coexistam e vivam juntos os egoísmos, passado pela elaboração de compromissos negociados entre indivíduos do coletivo. Assim, trabalhar não é apenas

produzir, é também viver junto” (Dejours, 2012). Toda regra de trabalho é a um só tempo regra técnica e regra de convivência que deve possibilitar o ajuste do modo operatório, de maneira que estejam em harmonia com a organização do trabalho como um todo e que sejam aceitas pelos trabalhadores possibilitando uma convivência harmônica fundamental para que ocorra a cooperação no ambiente de trabalho.

As regras de trabalho devem partir de um consenso ou de uma arbitragem e se fazerem valer de maneira estável para todos os trabalhadores do coletivo, constituindo assim em um “acorno normativo”. Para Dejours (2012), quando vários acordos normativos articulam entre si, formam-se “regras de trabalho” que, por sua vez, quando são reconhecidas como válidas e aceitas de forma ampla, passam a serem denominadas de “regras de ofício”.

As regras de trabalho surgem à partir do contato do trabalhador com o real do trabalho e do uso da sua inteligência prática, devendo ser validadas pela organização, para que então sejam reconhecidas como uma regra válida. A organização do trabalho, no entanto, estabelecem barreiras políticas e de poder que, em geral, impedem que a inteligência prática possa ser exposta. Tal situação se deve ao fato do uso da inteligência prática muitas vezes incorrer em infrações às regras atuais, o que pode incorrendo ao trabalhador o medo da punição levado ao silenciamento, assim como o medo de ter a sua engenhosidade sendo apropriada pelos outros sem que receba o devido reconhecimento.

A confiança representa uma condição fundamental sem a qual a cooperação se torna comprometida. Para Dejours (2012), a confiança não estão relacionadas nem à ordem técnica, nem à ordem psicológica, mas à ordem ética. A partir do instante em que os requisitos retóricos da exposição, e éticos da confiança, estão reunidos, aparecerá então que diversos modos operatórios são implementados pelos diferentes trabalhadores do coletivo (DEJOURS, 2012).

A introdução de métodos de avaliação individual de desempenho, introduzidas nos modelos de gestão taylorizados, esmaga, de forma inexorável, os espaços de deliberação coletiva a partir do momento em que cada um aprende a calar-se, a desconfiar dos demais devido aos efeitos devastadores da concorrência generalizada que chega aos limites da deslealdade entre colegas (DEJOURS, 2012). Uma vez que, para julgar a cooperação é necessário passar pela análise da experiência do trabalho até em sua parte invisível, para então apreciar a forma como os membros de um coletivo de trabalho são capazes de contribuir com a organização, novas formas de avaliação da atuação e da contribuição dos trabalhadores devem ser propostas à partir do coletivo de trabalho.

A manutenção e a atualização das regras de trabalho no âmbito coletivo, deve partir de uma atividade de deliberação ancorada na cooperação entre os trabalhadores. Uma condição fundamental para tal situação é a existência de “espaço de deliberação” interno à organização, que constitui de fato em um espaço pré-político, uma vez que é um espaço reservado para o debate de opiniões (DEJOURS, 2012).

No espaço de deliberação, os trabalhadores podem formular e defender suas concepções sobre os modos de trabalho, tendo como objetivo proporcionar a inteligibilidade da experiência de trabalho vivenciadas pelos trabalhadores. A atividade de deliberação conduz à formação de regras de trabalho por meio da cooperação entre os trabalhadores, sendo necessário assegurar a existência de valores que dizem respeito à liberdade, à confiança, à lealdade ao respeito às regras e à disciplina.

A especificidade do espaço de deliberação é precisamente conciliar as condições propícias a uma palavra incerta, a uma palavra inacabada, a uma palavra que se procura ou que procura traduzir a experiência, mesmo se ainda não recebeu o polimento semiótico conveniente. (DEJOURS, 2012, p. 177)

O espaço de discussão deve levar os trabalhadores a um consenso de uma regra de trabalho aceita como a mais adequada a ser seguida, contudo há a possibilidade e ocorrerem controvérsias e a deliberação não avançar, o que significa que a palavra de certos trabalhadores prevalece sobre a dos demais e o desacordo prevalece. Para Dejours (2012), a arbitragem se faz necessária para dar solução ao impasse, sendo operada pela autoridade de quem arbitra, o que remete a uma cooperação vertical, ou seja, da hierarquia.

A arbitragem contudo pode engendrar frustrações, sentimentos de injustiça e ressentimentos prejudiciais à cooperação, devendo ser proferida como forma de pacificação e implicar no consentimento de todos os trabalhadores. Na falta de um consentimento direto, um consentimento fundado na disciplina (DEJOURS, 2012, p. 82).

O capítulo a seguir faz uma aproximação das categorias da psicodinâmica com as teorias organizacionais. Traça um comparativo entre os pressupostos das principais teorias organizacionais com as categorias e pressupostos da psicodinâmica do trabalho. Apresenta um esquema elaborado por Guimarães Júnior e Macêdo (2015) que representa a base conceitual do modelo de gestão baseado na psicodinâmica do trabalho defendido neste estudo.

CAPÍTULO 4

AS CONTRIBUIÇÕES DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Dejours (2004), o trabalho não é apenas uma atividade, mas uma forma de relação social que envolve investimentos afetivos, solidariedade e confiança. Trata-se de um engajamento da subjetividade individual com um coletivo de trabalho. Em sua essência, o ato de trabalhar mobiliza tanto o corpo quanto a subjetividade do trabalhador, não pertencendo apenas ao mundo visível. O autor acrescenta que o trabalho é aquilo que implica do ponto de vista humano o saber fazer, o engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações, sendo o poder de sentir, de pensar e de inventar.

Para a psicodinâmica do trabalho, a organização do trabalho muitas vezes desconsidera a racionalidade subjetiva, o que impede o indivíduo de pensar a racionalidade da ação, gerando ao mesmo tempo, uma limitação na capacidade de pensar. Dejours (2004) pode constatar em suas investigações que existem distorções significativas entre a organização do trabalho imposto pela hierarquia, concebido por ele como “trabalho prescrito” e o trabalho realizado na prática e que envolve o saber fazer do trabalhador, concebido como “trabalho real” de domínio exclusivo do trabalhador para dar conta das diversidades advindas de suas atividades laborais.

A psicodinâmica do trabalho defende que o trabalho está no engajamento e constante transformação da subjetividade do trabalhador, confrontada com a organização e as relações de trabalho que mobilizam não somente o corpo físico, mas também as relações de afeto. Assim, o trabalho se define como sendo aquilo que o sujeito deve acrescentar às prescrições para atingir os objetivos que lhe são designados, ou ainda aquilo que ele deve acrescentar de si mesmo para enfrentar o que não funciona quando ele se prende à execução das prescrições.

A cooperação surge como uma forma de ajuste mútuo do trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo Lancman e Sznelwar (2004), é um grau suplementar na complexidade e na integração da organização do trabalho, que assegura a vontade das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as contradições que surgem da própria natureza ou da essência da organização do trabalho.

Para Dejours (2007) os trabalhadores são capazes de se engajarem no trabalho e se mobilizarem subjetivamente. O autor define a mobilização subjetiva dos trabalhadores como aquilo que implica na utilização da inteligência prática e na existência de um coletivo de

trabalho para obter sucesso e prazer na realização das tarefas, sendo fundamental no processo de gestão coletiva, à medida que evita o uso de estratégias defensivas ou de descompensação psicopatológica. Assim, a análise da dimensão subjetiva do trabalho passa, necessariamente, pelo acesso ao sentido que aquela situação tem para os próprios indivíduos.

O quadro a seguir faz um comparativo sintetizado entre os pressupostos das principais teorias organizacionais, com os pressupostos da psicodinâmica do trabalho.

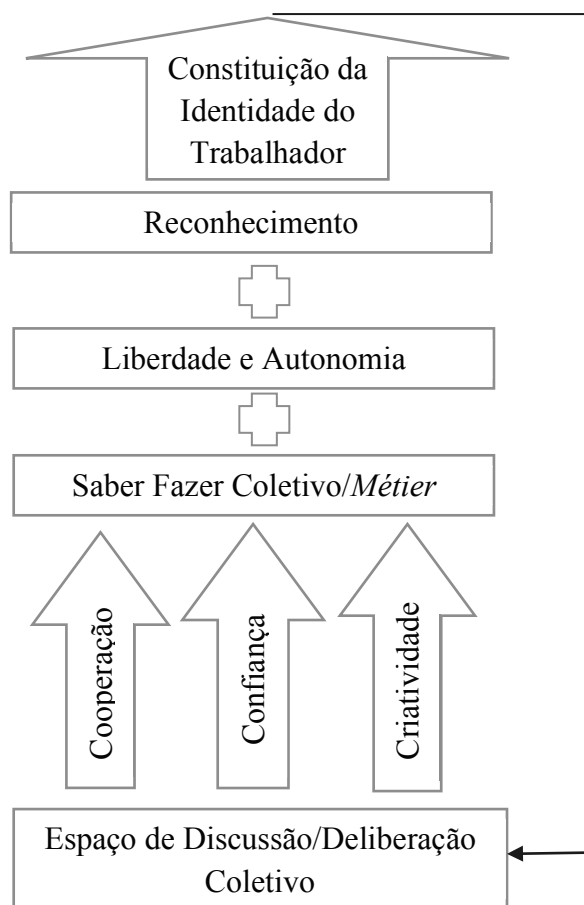
Quadro 6: Comparativo entre os pressupostos das principais teorias organizacionais com os pressupostos da psicodinâmica do trabalho.

Teorias	Pressupostos
Teoria da Administração Científica - Taylor (1995).	Ênfase na simplificação das tarefas, dos métodos e das ferramentas de trabalho de forma a facilitar a assimilação dos trabalhadores. Treinamento constante e especialização dos trabalhadores.
Teoria Clássica – Fayol (1994).	Ênfase nas operações administrativas voltadas para a previsão, organização, mando, coordenação e fiscalização do trabalho. Valorização das habilidades de liderança, responsabilidade e disciplina.
Teoria das Relações Humanas – Mayo (1945).	Ênfase nas relações informais e no comportamento dos trabalhadores em âmbito social. A cooperação entre os trabalhadores é um indicador e fator de produtividade.
Teoria Burocrática – Weber (1978).	Ênfase nas relações formais, obediência às regras estabelecidas, especialização, disciplina e estabilidade dos trabalhadores com valorização das competências técnicas.
Teoria Comportamental – Simon (1976).	Ênfase nos fatores motivacionais e na satisfação das necessidades individuais.
Teoria Contingencial – Burns e Stalker (1994).	Ênfase nas ações planejadas, flexíveis e adaptativas voltadas para o ambiente dinâmico.
Psicodinâmica do Trabalho – Dejours (2004).	Ênfase nos aspectos psíquicos e na aparente normalidade dos trabalhadores. Reconhecimento da capacidade dos trabalhadores de se mobilizar coletivamente. Valorização da criatividade, da cooperação e da confiança. O papel do reconhecimento em resignificar o sofrimento e reforçar a identidade do trabalhador.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

O quadro acima evidencia pressupostos inerentes à abordagem da psicodinâmica do trabalho que a torna única em relação às demais teorias organizacionais. Ao estabelecer um elo entre esses pressupostos, torna-se possível estruturar um esquema para melhor compreensão de uma doutrina de gestão aplicável para as organizações que buscam privilegiar a criatividade e a inovação. A figura a seguir objetiva apresentar, de forma esquematizada, a doutrina de gestão baseada na psicodinâmica do trabalho aqui proposta.

Figura 2: Esquema do modelo de gestão baseado na psicodinâmica do trabalho



Fonte: Guimarães Júnior e Macêdo (2014).

Nota-se que na base da doutrina está o espaço de discussão coletivo, que para a psicodinâmica do trabalho compreende no espaço privilegiado da fala e do pensar sobre o trabalho, se constituindo no mecanismo de mobilização subjetiva dos trabalhadores. É através do diálogo aberto e ético que as contradições do trabalho tornam-se visíveis, constituindo o momento em que são partilhadas a cooperação, a confiança e as regras comuns constituindo, portanto, como mecanismo de transformação da situação vigente.

Esse espaço de discussão aberto à deliberação coletiva é o que permite, no melhor dos casos, alcançar um consenso sobre novas formas de organização do trabalho. Em outros casos, a discussão não permite chegar a um consenso, o que não impede que decisões racionais não possam ser tomadas. Como efeito, as decisões que resultam de uma deliberação não são comparáveis às decisões sem deliberação coletiva.

O espaço de discussão coletivo, apoiado no diálogo dos trabalhadores, deve ser capaz de apoiar três pilares essenciais para que o efetivo trabalho aconteça conforme pressupostos da psicodinâmica do trabalho. São eles: a cooperação, a confiança e a criatividade. A cooperação assegura a vontade das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as contradições. A confiança exerce o papel de estabilizar as relações de trabalho, garantindo o diálogo aberto e não punitivo, já a criatividade é o que favorece o uso da inteligência prática dos trabalhadores e acrescenta novas formas de saber fazer, de modo compartilhado pelo coletivo de trabalho.

O favorecimento desses três pilares, através do apoio do espaço de discussão coletivo, leva ao domínio do saber fazer coletivo, ou seja, de novas soluções práticas e regras estabelecidas não somente por uma hierarquia centralizadora, mas por um coletivo em constante contato com as contradições impostas pelo trabalho e reconhecidamente capaz de se mobilizarem. Cria-se então um saber fazer coletivo, ou seja, de domínio coletivo reconhecidamente como eficaz pelos trabalhadores.

O saber fazer coletivo passa a constituir a base do poder de decisões da organização dando aos trabalhadores maior autonomia e liberdade para promoverem as mudanças necessárias, anteriormente compartilhadas pelo coletivo de trabalho. O engajamento dos trabalhadores no processo decisório passa a compreender um sentido de maior responsabilidade, por parte deles próprios, quanto ao alcance dos objetivos organizacionais.

O reconhecimento deve ocorrer quanto à constatação da eficácia do trabalho diante do alcance dos objetivos em decorrência da mobilização dos trabalhadores, dando significado ao trabalho e favorecendo a identidade dos trabalhadores. Para Dejours (2005) o reconhecimento é a forma específica de retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização, isto é, pelo engajamento da subjetividade e inteligência dos trabalhadores para o alcance dos objetivos organizacionais.

Dejours (1999) afirma que o prazer no trabalho está relacionado à autonomia, reconhecimento e satisfação do sujeito em relação ao conteúdo significativo da tarefa e que a falta deles engendra um sofrimento cujo ponto de impacto é, antes de tudo, mental e patogênico. Esse conjunto de pressupostos favorece o desenvolvimento dos trabalhadores,

elevando qualidade do trabalho e favorecendo a sua saúde física e mental com consequentes ganhos de desempenho e produtividade para as organizações.

O quadro a seguir apresenta um comparativo das análises dos principais pressupostos da teoria da administração científica com os pressupostos da teoria psicodinâmica do trabalho. Considera para tanto as categorias de análise abordadas pela psicodinâmica do trabalho.

Quadro 7: Comparativo entre os pressupostos da teoria da administração científica com a teoria da psicodinâmica do trabalho.

Categorias de Análise		Teoria da Administração Científica	Teoria da Psicodinâmica do Trabalho
Organização do trabalho	Conteúdo das tarefas	Definido de forma sistemática pela chefia mediante planejamento prévio baseado na divisão do trabalho e na padronização dos instrumentos de trabalho. Métodos de trabalho simples e de fácil assimilação dos trabalhadores.	Baseado no conhecimento e experiência dos trabalhadores, tendo a coparticipação da chefia e na adaptação situacional às necessidades do trabalhador. Métodos de trabalho criados a partir da inteligência prática dos trabalhadores.
	Normas e controles	Chefia numerosa e funcional responsável por definir os métodos e impor padrões de trabalho, coagir os trabalhadores para a realização do trabalho com presteza.	Chefia coparticipativa, situacional e orientadora. Voltada para a busca da cooperação entre os trabalhadores e para a validação das novas normas de trabalho.
	Tempo e ritmos	Objetivada pela redução da vadiagem através da padronização dos métodos de trabalho. Atividades rotineiras e fáticas apoiadas em técnicas e ferramentas de trabalho específicas.	Jornadas de trabalho mais flexíveis e orientadas aos objetivos organizacionais. Atividades desafiadoras apoiadas no conhecimento e nas habilidades dos trabalhadores.
	Comunicação	Entre superiores e subordinados, não sendo privilegiada entre os trabalhadores.	Aberta, multilateral e informal. Respeito às diferenças culturais dos trabalhadores. Informações compartilhadas de maneira ampla.
	Relações socioprofissionais	Iniquidade nas relações entre chefia e subordinados. Separação das funções de planejamento e execução com atribuições bem definidas. Seleção dos trabalhadores privilegiando as capacidades físicas motoras.	Maior isonomia nas relações de trabalho e participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais. Incentivo à cooperação, à criatividade e o comportamento ético social. Seleção dos trabalhadores privilegiando as suas capacidades cognitivas e afetivas.

	Modos de gestão	Centralização de poder e abstenção de atitudes sentimentais por parte da chefia. Estímulo à competição individualizada entre os trabalhadores.	Descentralização do poder dando maior autonomia aos trabalhadores. Busca do engajamento dos trabalhadores por meio do sentido do trabalho e do reconhecimento.
Mobilização Subjetiva	Inteligência prática	Adaptação dos trabalhadores às instruções dadas pela chefia, não sendo permitido aos mesmos pensar ou agir. Adestrando os trabalhadores através de treinamento intensivo.	Maior autonomia dos trabalhadores na organização do trabalho e participação nas decisões organizacionais. Incentivo à criatividade e à inovação com vista aos objetivos organizacionais.
	Reconhecimento	Gratificação diferencial diária por produtividade individual baseada em unidades produzidas.	Reconhecimento da qualidade e do desempenho do trabalho coletivo em detrimento das metas individuais de produtividade. Redução dos conflitos internos e do individualismo.
	Cooperação	Estabelecida de forma vertical exclusivamente entre supervisor e subordinado.	Estabelecida de forma multilateral através da valorização dos valores éticos, do respeito às diversidades culturais dos trabalhadores e das relações de confiança.
	Espaço de discussão coletiva	Não privilegiado entre os trabalhadores.	Espaço privilegiado da fala e do pensar sobre o trabalho. Diálogo aberto e ético. Deliberação coletiva dos trabalhadores sobre as situações de trabalho.

Fonte: Guimarães Júnior e Macêdo (2014).

A teoria da psicodinâmica do trabalho provoca uma ruptura entre os modelos de gestão criados a partir dos pressupostos da teoria da administração científica. Aborda os aspectos subjetivos dos trabalhadores e suas relações sociais objetivando favorecer a saúde física e mental. Considera que o aumento da eficiência organizacional está relacionado ao grau de engajamento dos trabalhadores em relação ao seu trabalho, o que pode ser favorecido pela qualidade da organização e da mobilização subjetiva dos trabalhadores.

O papel dos gestores na organização do trabalho torna-se central no processo de implantação do novo modelo de gestão organizacional aqui proposto e requer novas orientações sobre o modo como atuam. Segundo Dejours (2014) o papel do gestor deve estar apoiado em sete funções, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 8: As funções dos gestores para a psicodinâmica do trabalho.

Ajudar	Reconhecer as diferentes subjetividades dos subordinados e cooperar com o trabalho dos mesmos.
Coordenar	Buscar a harmonia, a confiança e a sinergia entre os subordinados.
Criar espaços formais de deliberação	Estabelecer espaços formais para que se possa discutir o trabalho com os subordinados e deliberar sobre novas regras de trabalho, estabelecendo acordos coletivos.
Escutar	Assumir o risco de ouvir os subordinados, aceitar as críticas e reconhecer a competência e a inteligência prática dos subordinados.
Assumir suas decisões	Traduzir as ordens superiores e trazer as respostas dos seus subordinados, justificando as suas decisões. Deve-se manter a lealdade aos seus subordinados.
Orientar	Fazer com que as orientações sejam compreendidas pelos subordinados, mantendo uma comunicação clara e aberta.
Assegurar a convivência	Estimular o respeito e a ajuda mútua, favorecer os laços de solidariedade e o viver junto.

Fonte: Elaborada pelo autor, baseado na apresentação de Christophe Dejourns no painel: O papel do gestor na organização do trabalho, apresentado no 6º Congresso Internacional sobre Saúde Mental no Trabalho realizado no Brasil em outubro de 2014.

As sete funções dos gestores, conforme apresentado por Dejourns (2014), centra-se no reconhecimento da inteligência prática dos subordinados, na busca da cooperação e no fortalecimento da solidariedade entre os trabalhadores. Busca identificar novos modos operatórios e estabelecer acordos coletivos de trabalho que resultem em laços de cooperação e em melhores resultados. A capacidade de comunicação, bem como a postura ética e a lealdade aos subordinados são aspectos essenciais para o trabalho do gestor e para assegurar o alcance dos objetivos organizacionais.

A organização do trabalho é, então, transformada diminuindo as distorções significativas entre a organização do trabalho concebida pela hierarquia, denominada pelo autor como “trabalho prescrito” e o trabalho que é realizado na prática, denominado por ele como o “trabalho real” e que, por sua vez, envolve o saber fazer do trabalho. Dejourns (2004) conceitua a organização do trabalho como a divisão do trabalho, o conteúdo das tarefas, o

sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder e as questões de responsabilidade.

CAPÍTULO 5

O MÉTODO CLÍNICO DE PESQUISA PROPOSTO PELA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Para Dejours (1993), o método de pesquisa em psicodinâmica do trabalho é inteiramente original pautado nos princípios da pesquisa-ação, intitulada “clínica do trabalho” e tendo sofrido adaptações a partir do seu primeiro ensaio publicado em 1980 e consolidando mais tarde como método científico a partir da publicação na França em 1988 da coletânea sob o título “*Plaisir et souffrance dans le travail*” – seminário interdisciplinar de psicopatologia do trabalho.

Segundo Dejours (1999), a psicodinâmica do trabalho é antes de tudo uma clínica, tendo sido apoiada nas contribuições da abordagem clínica de Louis Le Guillant (1984), tomando como ponto de partida as situações concretas vivenciadas pelo trabalhador em seu ambiente de trabalho. Como particularidade deste método tem-se o fato de não se valer de questionários pré-definidos, recorrendo, para tanto, à escuta realizada em grupo com trabalhadores, em um mesmo contexto de trabalho, sendo a subjetividade dos trabalhadores o próprio objeto da psicodinâmica do trabalho.

Para Lancman e Uchida (2003), a clínica do trabalho busca desenvolver o campo da saúde mental no trabalho, partindo do trabalho de campo e se deslocando e retornando constantemente a ele. A clínica do trabalho, portanto, visa intervir em situações concretas de trabalho, compreender os processos psíquicos envolvidos e formular avanços teóricos e metodológicos reproduzíveis a outros contextos.

Para Dejours (1994), a escuta proposta é realizada de forma coletiva, por meio de um processo de reflexão com um conjunto de trabalhadores. Somente a partir da reflexão sobre o próprio fazer que o indivíduo é capaz de se reapropriar da realidade de seu trabalho, gerando a mobilização necessária para impulsionar as mudanças e tornar esse trabalho mais saudável. Segundo o autor, a psicodinâmica do trabalho recorre à técnica da interpretação, sendo através da linguagem o meio de objetivação do vivenciado subjetivo da situação de trabalho estudado, o que permite dar visibilidade para os conflitos, o sofrimento e o prazer que emergem em situação de trabalho.

Para dar fundamento teórico e metodológico, o Dejours (1999) se apoia na teoria da ação comunicacional de Habermas. Para o autor, é no agir comunicacional que se busca, por meio da intercompreensão, tornar visíveis as razões, a racionalidade, o sentido do trabalho, a

problemática vivida pelos trabalhadores para realizar sua atividade e o porquê ou para quem eles buscam respostas para si próprios e para os outros trabalhadores e demais níveis hierárquicos. Compreender as racionalidades das ações de um sujeito com essas características significa pôr a difícil questão da interpretação com todas as consequências possíveis: “seu estatuto, sua verdade, sua validação, sua verificação” (DEJOURS 1999c, p. 207).

Para Mendes (2007), é no processo da escuta e de fala, em especial da fala coletiva, que torna possível o acesso ao invisível, ou seja, as mediações que ocorrem entre o sujeito e as situações reais do trabalho.

Segundo Mendes (2000), o objetivo da pesquisa em clínica do trabalho é a escuta do sofrimento, a elaboração e a reelaboração, que levam o trabalhador a recuperar sua capacidade de pensar e de agir, resgatando a sua emancipação enquanto sujeito. Essa ação sobre a organização do trabalho é um movimento que permite a expansão da subjetividade e, desse modo, contribui para uma nova perspectiva diante do real. Por isso, Mendes (2007) reforça que a ética deve ser imperativa na pesquisa com essa abordagem, considerando esse papel mobilizador e revelador da fala, particularmente das contradições, do invisível e das mediações particulares a determinados contextos de trabalho.

A clínica do trabalho é um modo de colocar o trabalho em análise, é um processo de revelação e tradução dos seus aspectos visíveis e invisíveis, que expressam uma dinâmica particular, inserida numa intersubjetividade própria a cada contexto, e que permite o acesso aos processos de subjetivação, às vivências de prazer-sofrimento, às mediações e ao processo saúde-adoecimento (MENDES 2007, p. 65).

Para Dejours (2004), a pesquisa em psicodinâmica do trabalho deve partir de uma “demanda” originada do próprio coletivo dos trabalhadores. Contudo a falta de uma demanda prévia, não representa um obstáculo intransponível, na medida em que sejam respeitadas as necessidades e os interesses dos trabalhadores (BOTTEGA e MERLO 2010 p. 267).

Segundo Mendes e Araújo (2011), a solicitação, que expressa uma demanda, pode ser de um grupo de trabalhadores, de uma instituição e/ou dos pesquisadores interessados em determinado trabalho. Os autores complementam que para que a demanda seja construída é preciso que o pesquisador participe de vários encontros formais e informais, reuniões, palestras de sensibilização e observações, criando, desse modo, estratégias de aproximação do coletivo de pesquisa.

Para Dejours (1992) uma pesquisa em psicodinâmica do trabalho, desenrola-se em várias fases, são elas:

Quadro 9: As fases da pesquisa em psicodinâmica do trabalho.

A pesquisa inicial:	Deve-se precisar quem participará da pesquisa, quantos são e se estão dispostos a acompanhar o trabalho até o fim. Em seguida deve-se preparar a pesquisa reunindo documentos e informações sobre o processo de trabalho e as mudanças ocorridas na organização. Deve-se ainda, ter acesso aos locais de trabalho enquanto a organização estiver em funcionamento.
A pesquisa propriamente dita:	Deve ocorrer no ambiente de trabalho ou em lugar em que os trabalhadores se reúnem habitualmente. Os pesquisadores apresetam-se claramente como pesquisados da possível relação entre trabalho e sofrimento, anunciando sua formação e área de trabalho. O tema da pesquisa também é claramente enunciado. Deve-se dar início a discussão coletiva de modo a contribuir para a elaboração coletiva do tema. Os pesquisadores devem efetuar um esforço especial, durante a pesquisa, para detectar as relações existentes entre as expressões de sofrimento (ou prazer), as expressões positivas ou os silêncios claramente respeitados quanto a certos temas, e as características da organização do trabalho. O alvo da pesquisa é a relação do coletivo com o trabalho e os efeitos mascaradores dos sistemas coletivos de defesas em relação ao sofrimento e não as problemáticas individuais.
A demanda, o grupo homogêneo e o coletivo:	Baseia-se na solicitação pelos próprios interessados, que pode partir de uma organização, de trabalhadores isolados ou em grupo, ou por um sindicato que represente os trabalhadores. Geralmente ela ocorre quando o sofrimento tenha atingido uma intensidade intolerável, apresentando queixas recorrentes sobre queixas do trabalho. A independência do pesquisador é uma condição específica do trabalho de pesquisa. O grupo homogêneo é definido pelas categorias subjetivas e não objetivas como idade, sexo, <i>status</i> social ou profissional etc.
O material da pesquisa:	O material da pesquisa se constitui no que foi discutido pelo coletivo, ou seja, os comentários verbais feitos pelos trabalhadores. Os comentários, de certo modo, se constituem na formulação do pensar dos trabalhadores sobre sua própria situação de trabalho. É através da palavra dita coletivamente que se toma contato com a subjetividade dos trabalhadores e com a realidade vivida por eles nas situações de trabalho. Deve-se atentar ao sofrimentos e defesas dos trabalhadores, bem como a luta contra a percepção do sofrimento através da ausência de comentários que pode se apresentar como um dispositivo defensivo.
A observação clínica:	Trata-se da escuta atenta a palavra dos trabalhadores, buscando-se não somente restituir os comentários sobre o sofrimento, mas de ilustrá-los e

	articulá-los, à medida que se apresentam, com o comentário subjetivo do pesquisador. Deve-se fazer a redação da pesquisa imediatamente após o término de cada encontro de pesquisa, basicamente a partir da memória do pesquisador. Trata-se de fazer aparecer as ideias e comentários, as interpretações formuladas que consiste em evidenciar e explicitar o caminho e as interpretações tomadas pelo pensamento do pesquisador, durante a pesquisa e o contato com os trabalhadores.
O método de interpretação:	Parte da experiência do pesquisador e da consideração da palavra dos trabalhadores possível de uma escuta e interpretação. As formulações feitas pelos trabalhadores são carregadas de sentido que nem eles próprios tinham calo antes de formulá-las discursivamente para uma pessoa de fora.
Validação e refutação:	A validação faz-se, geralmente, em dois momentos. Primeiro, durante a própria pesquisa, ou seja, as elaborações, interpretações, hipóteses, temas e comentários feitos à medida que a discussão se desenrola, sendo então rejeitados ou retomados, eventualmente até aprofundados, com novo material de análise. Em um segundo momento, numa reunião com os trabalhadores especialmente organizada para devolver-lhes uma síntese dos resultados, observações e interpretações. Pode-se assim avaliar as reações dos trabalhadores e modificar ou corrigir o relatório final. Com tal procedimento, tem-se uma validação ou invalidação proveniente do coletivo dos trabalhadores. A refutação é basicamente possível através de uma contra-pesquisa que possa fornecer outros resultados e interpretações, abrindo assim um caminho direto para debates teóricos, em psicodinâmica do trabalho.
Metodologia e teoria em psicodinâmica do trabalho:	Parte do princípio de investigação, de análise de interpretação que nos dá noções das elaborações referentes as relações intersubjetivas. O que se visa com a pesquisa em psicodinâmica do trabalho é a possibilidade dos autores de mesma pensarem sua situação em relação ao trabalho, as consequências dessa relação na vida fora do trabalho e na vida em geral, ou seja, mergulhar na dialética ator-sujeito.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Dejours (1992).

Para Molinier (2003), a pesquisa em psicodinâmica do trabalho é a análise dos processos psíquicos mobilizados pelo encontro entre o sujeito e as imposições geradas pelos processos de trabalho.

Nas nossas pesquisas, nós procuramos elucidar os sofrimentos gerados pelo trabalho, as defesas construídas para tornar este sofrimento tolerável, as distorções da cooperação e da comunicação que resultam dessas defesas, enfim as formas de

descompensações específicas que aparecem quando estas defesas não são eficazes (MOLINIER 2013, p. 43).

Lancman e Jardim (2004) reforçam que a pesquisa em psicodinâmica do trabalho busca compreender as relações de trabalho e exige mais do que a simples observação. Exige, sobretudo, uma escuta voltada para quem executa o trabalho, pois este implica em relações subjetivas menos evidentes e que precisam ser desvendadas.

Dejours (1993) propõe o exercício da reflexão coletiva, que supõe, mais que uma discussão em conjunto, mas uma ação que visa à apropriação de uma inteligibilidade comum, regida pela intercompreensão de acordos e normas o que permite a produção de novas regras de trabalho e do *metier*. Nesse sentido, é necessária a criação de um espaço público de deliberação, onde as pessoas possam falar e se escutar para que a transformação da organização do trabalho ocorra. A confrontação de opiniões sobre o trabalho dá sentido de desenvolver a capacidade das pessoas pensarem individual e/ou coletivamente. Para o autor, a confrontação de opiniões se constitui na matéria prima para a apropriação da subjetividade dos trabalhadores.

O que eu experimento, na intersubjetividade, não é o que o outro experimenta, mas aquilo que ele me faz experimentar. Aí que aparece uma espécie de paradoxo, uma vez que entender o outro implica num primeiro momento estar atento com aquilo que acontece com si mesmo (MOLINIER 2003, pág. 43).

Para Mendes (2007), o acesso ao estudo dessa intersubjetividade se dá basicamente por meio da palavra, mais precisamente pela relação entre a palavra do trabalhador e a escuta do pesquisador, permitindo ao sujeito que fala sobre seu trabalho uma clarificação de seu comportamento, colaborando assim para a mudança da sua percepção a respeito da situação vivida. Nessa perspectiva, deve-se considerar como princípio metodológico fundamental a escuta e interpretação da fala, partindo do pressuposto de que pela palavra o trabalhador pode tornar visível o invisível, ou seja, da visibilidade a subjetividade e a intersubjetividade e, conseqüentemente, descobrir o oculto e o desconhecido sobre suas relações com o contexto de trabalho no momento em que é permitido pensar junto com o pesquisador as suas experiências. “É a tradução do real pela escuta e pela fala, é tornar as situações de trabalho inteligíveis” (Mendes 2007, p. 65).

A metodologia de pesquisa da psicodinâmica do trabalho está apoiada na epistemologia das ciências históricas e hermenêuticas, que recorre à técnica da interpretação, sendo o seu objetivo a elaboração da vivência do sofrimento no trabalho à medida que permite desvendar a vivência subjetiva dos sujeitos em relação à organização do trabalho; perceber aquilo que, na organização do trabalho, é fonte de pressões, de dificuldades, de desafios passíveis de ocasionar sofrimento, mas também de prazer (ROSSI 2010, p. 113).

Para Lancman e Jardim (2004), compreender as relações de trabalho exige mais do que a simples observação. Exige, sobretudo, uma escuta voltada para quem executa o trabalho, pois este implica em relações subjetivas menos evidentes e que precisam ser desvendadas.

Para Heloani e Lancman (2004), a proposta dejouriana caracteriza-se como uma abordagem crítica e qualitativa do tema subjetividade e trabalho que, conforme conduzida, assume as feições dos estudos de caso ou da pesquisa ação. Os autores argumentam que tal perspectiva propicia a ampliação do espaço público de deliberação e de participação dos trabalhadores sobre os processos de trabalho. Sendo assim, favorece a produção de acordos e compromissos negociados, assim como a transformação dos aspectos patogênicos da organização do trabalho. Dejours (1999) esclarece que o trabalho é, também, uma ação, mas dependendo de como está organizado, ele impede o indivíduo de pensar a racionalidade dessa ação, o que gera, ao mesmo tempo, uma limitação na capacidade de se pensar.

Para os autores, trata-se de uma abordagem pluridimensional e valoriza a interdisciplinaridade da pesquisa e o seu caráter eminentemente qualitativo. Segundo Dejours (1999), a psicodinâmica do trabalho não recai no diagnóstico de doenças ocupacionais, mas nas experiências e vivências dos trabalhadores sobre seus cotidianos laborais e suas situações de adoecimento, influenciados pelos conhecimentos produzidos pelas ciências sociais e pela psicanálise. O autor defende, então, que “a pesquisa é, também, uma ação, e a investigação é, também, uma prática (ou melhor, uma práxis)”. A ação em Psicodinâmica do Trabalho é ligada à ideia da ampliação do espaço público de deliberação e há uma maior mobilização dos trabalhadores para que eles mesmos possam operacionalizar mudanças.

Assim, a ampliação do espaço público de discussão, possibilita a transformação de compreensões individuais em reflexões coletivas a partir dos comentários verbais e da elaboração do que foi vivido no trabalho. O desenvolvimento do espaço de discussão é verificado a partir da construção realizada no grupo, de tal forma que a palavra tenha autenticidade e seja possível construir, coletivamente, possibilidades de superação das

situações adversas. Assim, para Lancman e Uchida (2003), se o trabalhador é capaz de pensar o trabalho, de elaborar essa experiência ao falar, de simbolizar o pensamento e chegar a uma interpretação, ele tem a possibilidade de negociar, de buscar um novo sentido partilhado, de transformar e fazer a organização do trabalho evoluir.

A construção do espaço público pelo coletivo do trabalho passa, necessariamente pela aprendizagem da escuta e da fala do trabalhador, configura um privilegiado instrumento de pesquisa e intervenção sendo que permite aos trabalhadores a tomarem consciência dos processos vivenciados no trabalho, modificando a relação subjetiva dos trabalhadores com seu próprio trabalho. Segundo Silva e Heloani (2007), trata-se de um processo complexo, cheio de conflitos, discussões, confrontos, deliberações e arbitragens entre as diversas pessoas constituindo em um verdadeiro trabalho de elaboração coletiva sobre a natureza da subjetividade individual e coletiva na organização do trabalho, fazendo com que a inteligência deliberativa esteja voltada para a ação permitindo que ocorram rearranjos na organização prescrita do trabalho de modo a estabelecer, colaboração, compromisso e respeito às novas regras.

Mendes (2011) conclui, então, que a clínica do trabalho promove o lugar da autonomia, criação e negociação e permite a construção de estratégias saudáveis para mediar o sofrimento, ressignificá-lo e transformá-lo em vivência de prazer. Assim, a clínica do trabalho permite a expansão da subjetividade, e desse modo, contribui para uma nova perspectiva diante do real do trabalho.

Para Dejours (2000), o método preconizado em Psicodinâmica do Trabalho é construído a partir de uma série de etapas que servem de norteadores para o trabalho de campo, são eles: a construção do estudo pela pré-enquete, a enquete, validação e refutação, validação ampliada e análise dos resultados.

Heloani e Lancman (2004) afirmam que, apesar dessas etapas serem fundamentais para o alcance dos objetivos propostos pela psicodinâmica do trabalho, cada pesquisa e cada situação de trabalho é peculiar e envolvem algumas adaptações, que, no entanto, não comprometem a integridade do método. Os autores complementam que a estratégia e os procedimentos metodológicos utilizados no processo de construção de um trabalho científico em psicodinâmica do trabalho dependem da natureza do problema que se deseja estudar. Os autores entendem que cada enquete e cada situação de trabalho são peculiares e envolverá algumas adaptações, que, no entanto, não devem comprometer a integridade do método.

CAPÍTULO 6

DELINEAMENTO METODOLÓGICO DO ESTUDO

Com o objetivo de analisar o modelo de gestão de uma organização a partir das vivências de trabalho de gestores e subordinados, voltando-se para a compreensão dos processos psíquicos envolvidos em situações concretas de trabalho, o presente trabalho foi desenvolvido tendo como corrente de estudo teórico metodológica, a clínica psicodinâmica do trabalho baseada em Dejours (1993, 1997 e 1999). Foi utilizada a técnica de Análise de Núcleos de Sentidos – ANS, validada por Mendes (2007) com o objetivo de dar maior compreensão aos aspectos psicológicos mobilizados nas relações e organização do trabalho. Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa, voltado para a compreensão dos processos subjetivos e intersubjetivos mobilizados por gestores e trabalhadores de uma mesma organização a partir de situações concretas de trabalho e expressas pela palavra de maneira coletiva.

O método possibilitou a criação de espaços de discussão coletivo, conforme preconizado pela psicodinâmica do trabalho, em dois coletivos de trabalhadores de uma mesma organização, sendo o primeiro com os subordinados e o segundo com os seus gestores. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se de entrevistas coletivas orientada como base em dois roteiros com perguntas semiestruturadas elaboradas à partir das categorias abordadas pela psicodinâmica do trabalho.

A pesquisa foi sistematicamente dividida em três momentos distintos de modo a permitir avaliar a organização do trabalho e seus efeitos sobre a saúde física e mental dos trabalhadores. Os momentos e os respectivos passos da pesquisa estão representados no quadro a seguir:

Quadro 10: Fases e passos da pesquisa.

Momentos	Passos
Primeiro Momento: aproximação do campo de pesquisa e agendamento das sessões de clínica do trabalho.	1° Reunião com os gestores para apresentação da proposta de pesquisa e constituição da demanda; 2° Acesso as instalações da organização para melhor compreensão da organização do trabalho; 3° Agendamento de três sessões coletivas com os trabalhadores com duração aproximada de três horas cada; 4° Agendamento de duas sessões coletivas com os gestores com duração aproximada de três horas cada.
Segundo Momento: Aplicação das sessões de clínica do trabalho com o coletivo de subordinados e constituição do corpus de pesquisa.	1° Realização de três sessões de clínica do trabalho com os trabalhadores; 2° Elaboração do diário de campo com as anotações realizadas durante as sessões; 3° Constituição do corpus da pesquisa com base no diário de campo e na transcrição das gravações das sessões. 4° Análise do corpus de pesquisa e elaboração do relatório de pesquisa; 5° Elaboração do relatório final da pesquisa.
Terceiro Momento: Aplicação das sessões de clínica do trabalho com o coletivo de gestores e constituição do corpus de pesquisa	1° Realização de duas sessões de clínica do trabalho com os gestores; 2° Elaboração do diário de campo com as anotações realizadas durante as sessões; 3° Constituição do corpus da pesquisa com base no diário de campo e na transcrição das gravações das sessões. 4° Análise do corpus de pesquisa e elaboração do relatório de pesquisa; 5° Elaboração do relatório final da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

As três fases foram executadas possibilitando a criação de um corpus de pesquisa à partir da transcrição dos diálogos dos trabalhadores e do diário de campo. O material produzido manteve a fidelidade do conteúdo

6.1 Constituição do coletivo de pesquisa

O coletivo de pesquisa foi formado por gestores e subordinados, sendo 4 gestores e 24 subordinados. Dos subordinados 7 são garçons, 4 sushiman, 2 auxiliares de sushiman, 3 copeiros, 1 cozinheiro, 1 auxiliar de cozinha, 1 preparador, 1 caixa, 1 cumim, 1 maitre, 1 porteiro e 1 serviços gerais, destes 21 são do sexo masculino e três do sexo feminino. Dos gestores 2 são empreendedores da empresa, trabalhando efetivamente na gestão da mesma, e 2 são chefes de departamento, sendo um chefe do salão onde são atendidos os clientes e outro chefe da área de produção denominada sushi bar.

Todos os participantes aceitaram participar voluntariamente da pesquisa, concordaram que as sessões fossem gravadas, leram e assinaram o termo de esclarecimento e consentimento para participação como entrevistado desta pesquisa.

A seguir são apresentados os perfis de cada um dos participantes. Para efeito de preservação da identidade dos empreendedores o seus nomes, foram substituídos pelos códigos: G1, G2, G3 e G4. Já os nomes dos subordinados, foram substituídos pelos códigos: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20, F21, F22, F23 e F24.

Quadro 11: Perfil dos participantes do coletivo de pesquisa.

Participante	Sexo	Idade	Estado Civil	Formação	Cargo	Renda Familiar
F1	Masculino	34	Casado	Fundamental Completo	Garçom	Até 3 Salários
F2	Masculino	33	Solteiro	Médio Incompleto	Garçom	Até 3 Salários
F3	Masculino	37	Casado	Superior Completo	Cozinheiro	Até 3 Salários
F4	Masculino	21	Solteiro	Médio Completo	Sushiman	Até 3 Salários
F5	Feminino	46	Casada	Médio Completo	Serviços Gerais	Até 6 Salários
F6	Masculino	34	Casada	Médio Completo	Preparador	Até 3 Salários
F7	Masculino	31	Solteiro	Médio Completo	Copeiro	Até 6 Salários
F8	Masculino	29	Casado	Médio Completo	Garçom	Até 3 Salários
F9	Masculino	47	Casado	Médio Completo	Garçom	Até 3 Salários
F10	Masculino	34	Casado	Médio Incompleto	Garçom	Até 3 Salários

Participante	Sexo	Idade	Estado Civil	Formação	Cargo	Renda Familiar
F11	Feminino	39	Casada	Superior Completo	Caixa	Até 6 Salários
F12	Masculino	51	União Estável	Médio Incompleto	Porteiro	Até 3 Salários
F13	Masculino	53	Casado	Médio Completo	Maitre	Até 6 Salários
F14	Masculino	29	União Estável	Superior Incompleto	Sushman	Até 3 Salários
F15	Masculino	37	União Estável	Superior Incompleto	Auxiliar de Cozinha	Até 6 Salários
F16	Masculino	31	União Estável	Médio Completo	Suahiman	Até 3 Salários
F17	Masculino	23	Solteiro	Médio Incompleto	Sushman	Até 3 Salários
F18	Masculino	21	Solteiro	Médio Completo	Auxiliar de Sushman	Até 3 Salários
F19	Masculino	30	Solteiro	Médio Completo	Auxiliar de Sushman	Até 3 Salários
F20	Masculino	25	Casado	Médio Incompleto	Copeiro	Até 3 Salários
F21	Masculino	26	Solteiro	Superior Completo	Garçom	Até 3 Salários
F22	Masculino	31	Solteiro	Médio Incompleto	Garçom	Até 3 Salários
F23	Masculino	22	Casado	Médio Completo	Copeiro	Até 3 Salários
F24	Feminino	35	União Estável	Médio Completo	Cumim	Até 3 Salários
G1	Masculino	35	Solteiro	Superior Completo	Gestor	Acima de 6 Salários
G2	Masculino	46	Casado	Médio Completo	Gestor	Acima de 6 Salários
G3	Masculino	33	Casado	Superior Completo	Gestor	Acima de 6 Salários
G4	Masculino	37	Casado	Superior Completo	Gestor	Acima de 6 Salários

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

6.2 Organização das sessões coletivas

As sessões foram previamente agendas considerando a disponibilidade os trabalhadores. No total foram realizadas 5 sessões coletivas, sendo três com os subordinados e duas com os gestores, todas com duração aproximada de 1 (uma) hora. As sessões foram conduzidas de forma ética de modo a favorecer os laços de confiança, solidariedade e

afetividade, tendo sido realizadas no local de trabalho dos participantes, conforme proposto pela psicodinâmica do trabalho, onde se obteve condições adequadas para que a pesquisa pudesse ser realizada.

As sessões ocorreram regularmente nos dias 16, 21 e 28 de dezembro de 2015 das 17 as 18 horas com os subordinados e nos dias 14 e 15 de março de 2016 das 17 as 18 horas com os gestores. Todas as sessões foram gravadas em áudio e vídeo e depois transcritas para compor o corpus de pesquisa, preservando as falas e expressões dos participantes durante as sessões.

Para a condução das sessões foram utilizados dois roteiros com perguntas semiestruturadas elaboradas com base nas categorias da psicodinâmica do trabalho e organizadas em três eixos, sendo um para as sessões realizadas com os subordinados e outro para as sessões com os gestores. Algumas adaptações nas perguntas foram realizadas no decorrer das sessões para ajustar ao diálogo dos participantes, dando ênfase aos aspectos de maior relevância que emergiram durante o diálogo.

Os quadros a seguir apresentam os dois roteiros utilizados na condução das sessões:

Quadro 12: Roteiros utilizados nas sessões com os subordinados.

Eixo e categorias	Questões
<p>Organização do trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conteúdo das tarefas; - Normas e controles - Relações sócio-profissionais; - Comunicação; - Modos de gestão e - Condições de trabalho. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como é a rotina de trabalho? 2. O que é mais cansativo no trabalho? 3. O que é mais desgastante no trabalho? 4. Como são as condições de trabalho? 5. As condições de trabalho são suficientes para a realização do trabalho? 6. As funções são claras e bem definidas? 7. Como são as relações de trabalho? 8. Existe abertura para falar e expor os problemas e dificuldades do trabalho? 9. Como vocês percebem a cobrança e o controle do trabalho que vocês realizam? 10. Como são as relações de trabalho com os gestores? 11. Vocês sentem liberdade e autonomia para

Eixo e categorias	Questões
	<p>realizar o trabalho e tomar decisões?</p> <p>12. O que pode ser melhorado na gestão?</p> <p>13. Qual a avaliação vocês fazem sobre a gestão?</p>
<p>Mobilização subjetiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inteligência prática; - Espaço de discussão; - Cooperação; - Significado do trabalho; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são os problemas vivenciados no dia-a-dia do trabalho? 2. Como vocês agem quando ocorre algum problema ou imprevisto na execução do trabalho?
<ul style="list-style-type: none"> - Prazer e - Reconhecimento. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Existe cooperação na realização do trabalho? 4. Existe confiança no ambiente de trabalho? 5. Como fazem para encontrar uma solução para os problemas e dificuldades do trabalho? 6. Qual o significado do trabalho que você realiza? 7. O seu trabalho é importante para quem? 8. Como ocorre o reconhecimento pessoal do trabalho de vocês? 9. Como ocorre o reconhecimento coletivo do trabalho?
<p>Sofrimento, defesas e patologias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sofrimento criativo; - Sofrimento patogênico - Defesas (mecanismos e modos de manifestação); - Tipos de patologias e - Danos físicos e psicossociais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O que causa sofrimento, ansiedade, medo ou angústia no decorrente do trabalho? 2. O que é mais difícil de suportar no trabalho? 3. Você vivencia alguma situação de risco durante o trabalho? 4. Já ocorreu algum acidente de trabalho? 5. Já sentiu algum sintoma físico decorrente do trabalho?

Eixo e categorias	Questões
	<p>6. O trabalho causa descontentamento ou traz alguma implicação para a sua vida pessoal?</p> <p>7. O trabalho atrapalha ou traz alguma implicação para a sua vida social com a família e amigos?</p> <p>O que mais poderia ser melhorado ou que acha importante ser discutido e que não foi tratado nestes encontros?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Quadro 13: Roteiros utilizados nas sessões com os gestores.

Eixo e categorias	Questões
<ul style="list-style-type: none"> - Organização do trabalho: - Conteúdo das tarefas; - Normas e controles - Relações sócio-profissionais; - Comunicação; - Modos de gestão e - Condições de trabalho. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como é a rotina de trabalho de vocês como gestores? 2. O que é relevante para o trabalho de vocês como gestores? 3. Quais são as dificuldades no trabalho de vocês como gestores? 4. Como são as condições de trabalho? 5. Como são as relações de trabalho como gestores? 6. Como são estabelecidas as normas e os controles? 7. Vocês, como gestores, se sentem submetidos às normas e controles? 8. Como são tomadas as decisões? 9. Como ocorre a comunicação entre vocês e com os subordinados? 10. Como ocorre a comunicação com a equipe? 11. O acham que pode ser melhorado na

Eixo e categorias	Questões
	gestão?
<p>Mobilização subjetiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inteligência prática; - Espaço de discussão; - Cooperação; - Significado do trabalho; - Prazer e Reconhecimento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são os problemas vivenciados no dia-a-dia do trabalho? 2. Alguma vez vocês sentiram que falharam como gestores? 3. Como fazem para encontrar uma solução para os problemas e dificuldades do trabalho? 4. O que aprenderam sendo gestores? 5. Existe cooperação na realização do trabalho?
	<ol style="list-style-type: none"> 6. Existe confiança no ambiente de trabalho? 7. Vocês dão liberdade e autonomia para os seus subordinados? 8. Vocês dão oportunidade para que os subordinados possam expressar as dificuldades do dia-a-dia do trabalho e contribuírem com ideias? 9. O que causa prazer para vocês em decorrência do trabalho que realizam? 10. Qual o significado do trabalho que vocês realizam? 11. O trabalho de vocês é importante para quem? 12. Como ocorre o reconhecimento pessoal do trabalho de vocês?
<p>Sufrimento, defesas e patologias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sofrimento criativo; - Sofrimento patogênico - Defesas (mecanismos e modos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O que causa sofrimento, ansiedade, medo ou angústia no decorrente do trabalho? 2. O que é mais difícil de suportar no trabalho?

Eixo e categorias	Questões
<p>de manifestação;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de patologias e Danos físicos e psicossociais. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Qual é o lado ruim de ser um gestor? 4. Já sentiu algum sintoma físico decorrente do trabalho? 5. O trabalho causa descontentamento ou traz alguma implicação para a sua vida pessoal? 6. O trabalho atrapalha ou traz alguma implicação para a sua vida social com a família e amigos? 7. O que mais poderia ser melhorado ou que acha importante ser discutido e que não foi tratado nestes encontros?

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Durante as sessões foi elaborado o diário de campo com as anotações das observações dos comportamentos e expressões dos participantes, assim como dos pontos relevantes que emergiram do diálogo dos participantes, contribuindo para a composição do corpus de pesquisa que serviu de análise para este estudo.

6.3 Técnica de análise de dados e de apresentação dos resultados

Este estudo considera as condições e procedimentos para fazer a clínica do trabalho, propostas por Mendes e Araújo (2011) que se inspiraram em Dejours (1987) e nos estudos empíricos realizados pela equipe de pesquisadores, orientada por Ana Magnólia Mendes no Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do trabalho da UnB - Universidade de Brasília.

Os resultados são apresentados com base na Análise Clínica do Trabalho – ACT. Para Mendes e Araújo (2011), a Análise Clínica do Trabalho – ACT, é uma técnica para organizar o material coletado nas sessões coletivas tendo como base a qualidade e o significado do discurso do coletivo de trabalho. Para a aplicação desta técnica os autores propõem que sejam analisados o conteúdo das verbalizações, as contradições e os paradoxos da linguagem, bem como as ocultações, as negações de percepção, as invenções, as reações às falhas e à fuga do tema principal. A aplicação da técnica se dá em três etapas conforme o quadro a seguir:

Quadro 14: Etapas para a Análise Clínica do Trabalho - ACT

Etapas da para a ACT	Detalhamento
Etapa I: Apresentação dos dispositivos para a prática clínica	Apresentação dos resultados referentes à análise da demanda, do processo de elaboração e perlaboração, da construção de laços afetivos, da interpretação e relação entre o clínico e o coletivo de trabalhadores.
Etapa II Análise da Psicodinâmica do trabalho	<p>Estruturação das unidades de análise fomentada pelas transcrições das sessões ou registros das falas organizadas em três eixos:</p> <p>Eixo I: Organização do trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conteúdo das tarefas; - Normas e controles; - Tempo e ritmos; - Relações socioprofissionais; - Comunicação; - Modos de gestão. <p>Eixo II: Mobilização subjetiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inteligência prática; - Espaço de discussão; - Cooperação; - Reconhecimento. <p>Eixo III: Sofrimento, defesas e patologias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sofrimento criativo; - Sofrimento patogênico; - Defesas; - Tipos de patologias; - Danos físicos e psicossociais.
Etapa III: Análise clínica da mobilização do coletivo de trabalho	Articulação entre as duas etapas anteriores analisando cada uma das dimensões da organização do trabalho em relação ao sofrimento, as defesas, as patologias e a mobilização subjetiva.

Elaborado pelo autor com base em Mendes e Araújo, 2011, p. 76-78.

As gravações em áudio e vídeo das sessões depois de transcritas constituem no material para a interpretação dos relatos do coletivo de pesquisa. Para tanto, foi utilizada neste estudo a técnica de Análise dos Núcleos de Sentidos – ANS, validada por Mendes (2007) que, segundo a autora, trata-se de uma técnica adaptada a partir da técnica de análise de conteúdo categorial, desenvolvida por Bardin (1977). O quadro a seguir ilustra um exemplo de ANS extraído de Mendes (2007).

Quadro 15: Exemplo de ANS extraído de Mendes (2007)

Núcleo de sentido: “É a única coisa que sei fazer...”

Definição: o trabalhador gosta do trabalho que realiza. Trabalha em um ramo que sempre sonhou. Demonstra desejo de estar sempre no ambiente de trabalho e de permanecer no ramo profissional. Ter o próprio negócio e ser responsável pelo sucesso alcançado são fatores de realização e de avaliação do trabalho como compensador e prazeroso. Além disto, o trabalho faz com que se sinta útil, dignificado, vitorioso, orgulhoso do próprio desempenho na vida. É a única atividade que sabe fazer.

Verbalizações:

“Olha, nesse ramo de celular, acessórios e eletrônicos, eu gosto de trabalhar muito nisso, apesar de que o lucro é muito baixo, é muito pouco, eu gosto de trabalhar. Se for mudar para um produto que eu ganha 100%, 50%, tenha um lucro maior, eu não consigo. O meu negócio é celular.”

“Para quem veio para Brasília e tinha o sonho de ser comerciante, entende? Tenho essa loja aqui ... a gente já está neste ramo certo, tem os clientes.”

“Eu me sinto bem demais em trabalhar aqui. Até minha filha no fim de semana eu trago para cá, que ela também adora, então... É bom, eu adoro ficar trabalhando aqui. É a única coisa que eu sei fazer, é isso.”

Elaborado pelo autor, extraído de Mendes 2007, pág. 73-74.

Para Mendes (2007), a ANS consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso. A autora completa que trata-se de uma técnica de análise de textos produzidos pela comunicação oral e/ou escrita, baseiando em operações de desmembramento do texto em unidades que permitam analisar os diferentes núcleos de sentido que constituem a

comunicação e, posteriormente, realizar o seu reagrupamento em classes ou categorias. Tais condições propostas por Mendes e Araújo (2011), foram seguidas durante as etapas de análise dos dados, contribuindo com a análise da pesquisa.

A apresentação da análise e discussão dos resultados que compreendem o capítulo a seguir, segue o exemplo da Análise dos Núcleos de Sentidos – ANS de Mendes (2007), buscando a refutação dos dados com o embasamento teórico da psicodinâmica do trabalho e com o levantamento bibliográfico realizado pelo autor com base em estudos de outros autores.

CAPÍTULO 7

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise das sessões realizadas com o grupo de subordinados, depois com o grupo de gestores e em seguida a uma análise comparativa entre os dois grupos. A apresentação segue uma estrutura de subtítulos baseada nas análises das categorias da psicodinâmica do trabalho, compreendendo três eixos fundamentais, sendo: organização do trabalho, mobilização subjetiva e sofrimento, defesas e patologias, tendo como forma de apresentação a ANS – Análise de Núcleo de Sentidos proposta por Mendes (2007). No final da apresentação de cada eixo é feita uma discussão dos resultados encontrados.

7.1 Apresentação da análise das sessões com os subordinados

7.1.1 Análise da organização do trabalho

7.1.1.1 Análise do conteúdo das tarefas

Quadro 16: Categorias do conteúdo das tarefas dos subordinados

Conteúdo das tarefas dos subordinados	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Rotina de trabalho	“Tem um cronograma de execução de tarefas”. F6
	Trabalhar a noite	“Desgastante pra mim eu acho que é mais trabalhar a noite”. F9
	Acúmulo de emprego	“Tem gente aqui que trabalha em dois empregos”. F5
	Lidar com o cliente	“Cada cliente tem um jeito”. F2
	Trabalhar aos finais de semana	“Trabalhar aos domingos sabe, acho que pra mim é o que mais pega sabe”. F1
	Longo período sem comer	“A gente fica um período muito grande sem comer”. F1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: *“Tem um cronograma de execução de tarefas”.*

Definição: Seguir uma rotina de tarefas diárias faz com que o trabalho dos subordinados seja desgastante e desmotivador. Eles tentam ressignificar afirmando que é uma situação necessária para que se alcance o objetivo do trabalho, embora constatarem que fazer sempre a mesma coisa torna o trabalho enjoativo.

Verbalizações:

“Acho que tudo que é rotina é chato!” F3

“Rotina a gente tá meio enjoativo assim, enjoativo, mais é necessário.” F3

“Você tá todo dia aqui fazendo a mesma coisa, todo dia, isso vai indo, tem dia que você tá mais disponível a fazer, mais tem dia que você tá cansado, tá enjoado de fazer a mesma coisa. F3

“Então é uma coisa repetitiva ao dia a dia.” F8

“O serviço é maneiro, ruim é a rotina, a rotina que é ruim né!” F9

“Fazer a mesma coisa todo dia, todo dia assim.” F5

“Cada um aqui tem sua área.” F1

Núcleo de sentido: *“Desgastante pra mim eu acho que é mais trabalhar a noite”.*

Definição: O fato dos subordinados trabalharem durante a noite, se explica pelo fato do horário de funcionamento do restaurante, contudo torna o trabalho mais cansativo e desgastante. Apesar de buscarem ressignificar que com o tempo se acostuma, isso gera dificuldades para dormir e se sentirem descansados. Além do horário de trabalho noturno, ocorre de terem que fazer hora extra em decorrência de clientes que permanecem no estabelecimento além do horário de funcionamento ou por terem que deixar os ambientes e utensílios limpos antes de irem embora, lhes causando, inclusive, certa angústia.

Verbalizações:

“Fazer a mesma coisa é desgastante, mais trabalhar a noite é mais cansativo pra gente eu acho.” F9

“A noite é mais cansativo, por causa disso. Perde o sono, Perde o sono entendeu?” F9

“Desgastante pra mim eu acho que é mais trabalhar a noite.” F9

“Trabalhar a noite é bem desgastante apesar do serviço não seja muito pesado entendeu?” F9

“Porque se acostumar de chegar em casa e você fosse dormir. Tem muita gente que dorme durante o dia. Mais pra mim que não durmo durante o dia é puxado. Ai você não tem um descanso quase de nada.” F9

“Nas outras áreas, nós também somos os últimos que saímos.” F14

“Como a gente trabalha na copa somos responsáveis com os pratos e os copos, também somos os últimos a sair por causa disso.” F14

“Eu já fiquei mais de uma hora esperando, dois copos, duas taças... é chato isso ai.” F14

“A gente não veio aqui pra ficar tão tarde. Trabalhar até meia noite e meia, ate uma hora da manha tudo bem, mas tem dia que saímos daqui quatro horas da manha mesmo. Uma mesa só que fica um casazinho só beijando só, lambendo o copo não é fácil. F14

Núcleo de sentido: *“Tem gente aqui que trabalha em dois empregos”.*

Definição: Alguns dos subordinados, além de trabalharem durante a noite no restaurante, ainda acumulam um segundo emprego durante o dia. Pelo relato de um dos participantes, o fato de acumularem dois empregos é uma forma de lidar com a rotina e de melhorar os rendimentos. Os participantes concordam que o acúmulo de emprego desgasta muito fisicamente e leva ao esgotamento.

Verbalizações:

“Alguns aqui trabalham de dia também. Tem gente aqui que trabalha em dois empregos, porque ele odeia a mesmice da rotina né.” F5

“Tira quase o animo também, não vejo necessidade de trabalhar de dia não.” F9

“Mais eu acho que ele comentou mesmo é a questão da carga horária né. Não aqui né mais somando os dois trabalhos eu acho que deve desgastar muito.” F5

“Eu pra mim eu tenho dois trabalhos, pra você ter uma ideia. Saio, daqui e engato no outro ate às seis horas da manha.” F6

Núcleo de sentido: “*Cada cliente tem um jeito*”.

Definição: Os subordinados relatam que lidar com clientes faz parte da sua rotina de trabalho e que os diferentes tipos de clientes causam situações adversas com as quais eles precisam lidar. Afirmam que cada cliente tem um jeito próprio o que condiciona o seu atendimento, sendo que em algumas situações eles precisam utilizar certas estratégias para lidar com os clientes.

Verbalizações:

“Tipo assim você atende ele de um jeito, dai você tem de dar o atendimento pra ele do mesmo jeito sempre. Ai cada cliente tem um jeito entendeu?” F2

“Mais tem cliente que chega e já fala você já sabe do jeito que eu gosto né! Ai eu respondo sei! Sei nada...” F2

“Pois é mais cada cliente tem um jeito de atender. Todos falam ao mesmo tempo.” F2

“Têm uns clientes mais compreensivos e uns mais folgados, mais reclamam sempre (risos) eles parecem que não tem casa. Mais vai relevando já tá trabalhando mesmo né!” F14

“Problema é fugir dos clientes chatos sabe que não faz parte da rotina não tem só cliente bom. Aqui nos vamos encontrar clientes com problemas de relacionamento, problemas de empresa, problemas de convivência e até consigo mesmo. Isso é que é pior né!” F14

“Tudo o que você faz... tudo que você faz pra eles não tá bom. Faz parte do dia a dia.” F14

Núcleo de sentido: *“Trabalhar aos domingos sabe, acho que pra mim é o que mais pega sabe”.*

Definição: O trabalho aos domingos é outro agravante para os subordinados. Para eles o fato de trabalharem aos domingos é cansativo e que o rendimento e produtividade são menores, além de lhes causar estresse e aborrecimento. O relacionamento com a família também fica comprometido devido a ausência pelo fato de terem que ir trabalhar.

Verbalizações:

“Eu acho que na rotina também esse negócio de trabalhar aos domingos sabe, acho que pra mim é o que mais pega sabe. Que geralmente domingo e dia de tá com a família tá com todo mundo, você tem que deixar todo mundo em casa e vir trabalhar. Você abre mão de muita coisa né! Mais de ter o fato de trabalhar aos domingos. Eu acho que a única coisa que atrapalha o meu serviço na questão dessa rotina é o fato de trabalhar aos domingos é muito cansativo. Ai gera um estresse.” F1

“Domingo o rendimento e menor, a produtividade do funcionário, também não é a mesma. Porque já vem aborrecido, vem pela obrigação, por ser final de semana.” F13

“Você tá com a família, todo mundo lá para almoçar, ai você tem que ir embora mais cedo, quer dizer, você não pode nem esperar o almoço, você tem que ir embora mais cedo com fome, porque você tem de trabalhar três horas, quatro horas. Aos domingos realmente eu acho que se caso uma casa não abrisse aos domingos.” F1

Núcleo de sentido: *“A gente fica um período muito grande sem comer”.*

Definição: Devido ao horário de funcionamento do restaurante, o subordinados precisam jantar mais cedo e ficam sem se alimentar praticamente durante todo o período de trabalho, não sendo permitido levarem lanche de casa. Os subordinados relatam sentirem fome, “amarelão”, desanimo e nervosismo.

Verbalizações:

“Que a gente tipo assim, a gente janta muito cedo. A gente janta tipo assim, cinco e meia né! A gente fica aqui até uma hora da manhã, sabe! A gente fica um período muito grande sem comer. Acaba que faz mal.” F1

“Porque isso ai tem vez que dá dez, onze horas, você tá com estomago roendo de fome, mesmo! Que chega dar amarelão.” F1

“O negócio é proibido até trazer lanche de casa... Sinto um pouco de falta disso ai.” F7

“A fome vai batendo e o funcionário fica desanimado acaba a energia, acaba a energia (risos). Eu fico nervoso eu quando estou com fome eu fico nervoso.” F7

“Se a empresa souber organizar, ela consegue chegar e falar assim olha fulano ou chega para a autoridade e fala cada setor vai lanchar assim, vamos organizar um horário pra jantar.” F7

7.1.1.2 Análise das condições de trabalho

Quadro 17: Categorias das condições de trabalho dos subordinados

Condições de trabalho dos subordinados	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Espaço reduzido	“ <i>Nossos espaços são pequenos.</i> ” F7
	Falta de equipamento	“ <i>Eu necessito de mais um fogão.</i> ” F7
	Temperatura	“ <i>A copa é muito quente.</i> ” F5
	Piso escorregadio	“ <i>Esse piso aqui em baixo é super liso.</i> ” F10
	Organização do espaço	“ <i>Aqui vira um tumulto de garçom da vontade de sair empurrando.</i> ” F1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: “*Nossos espaços são pequenos*”

Definição: Para os subordinados, a estrutura física compromete a realização do trabalho, principalmente pela falta de espaço que atrapalha a movimentação.

Verbalizações:

“Nossos espaços são pequenos, entendeu? A nossa cozinha apesar de ser bem funcional mais ainda não tá no plano condições de ter esse fogão. Na hora do movimento a dificuldade só é essa só um fogão do mais.” F7

“Mais realmente o espaço não permite entendeu?” F5

Núcleo de sentido: *“Eu necessito de mais um fogão.”*

Definição: Os subordinados do setor de cozinha apontaram a falta de equipamentos e utensílios como dificultadores do seu trabalho, principalmente durante os dias de maior movimento no restaurante, tendo dificuldades para atender a demanda. O mesmo problema não foi relatado nos demais setores.

Verbalizações:

“No meu casão, eu trabalho em uma cozinha quente. Se for assim falar vai ajudando né! Por exemplo, hoje eu necessito demais um fogão. Talvez a demanda nossa da nossa cozinha quente. Movimento aumenta significativamente bastante. Então assim hoje eu preciso mais de ter um fogão.” F7

“Os meus estão bem do tempo da Cora Coralina, ela cozinhou, fez muito doce La. (risos) Mas assim realmente é uma necessidade, né? A própria empresa precisa renovar essas painelas. Uma coisa é você trabalhar.” F8

Núcleo de sentido: *“A copa é muito quente.”*

Definição: A temperatura elevada e o pouco espaço do ambiente de trabalho da copa no qual os subordinados deste setor estão sujeitos em decorrência do trabalho é, para eles, um agravante.

Verbalizações:

“Eu acho que copa é muito quente ela podia ser (funcionário seis) aqui é muito estreitinho dai tá muito quente no movimento a gente trava, eu acho que tem de quebrar.” F5

“La quando os meninos que trabalham na copa, aliás, La é muito quente assim.” F13

“Nossa lá é quente! Precisava de cozinha gelada então, eu acho né?” F11

Núcleo de sentido: “*Esse piso aqui em baixo é super liso.*”

Definição: Segundo os subordinados, o piso do restaurante, principalmente nas áreas de circulação, não oferece segurança e apesar da empresa fornecer os calçados para melhor aderência ao piso, eles julgam que não são apropriados. Tal condição leva os trabalhadores ao risco de acidente.

Verbalizações:

“Esse piso aqui em baixo é super liso, falam todos juntos e baixinhos (funcionário oito) agora a questão os calçados deles não é apropriado. Tem de ser original, o do funcionário dez o sapato dele não é apropriado. Diz a sua é original, fala pro outro funcionário.” F10

“A questão é de ser feliz, ficar atento sempre ao solado da nossa sapatilha aqui, por que. Quando se descarta aquele piso ali. É o risco já teve acidente vocês devem saber né. Falam baixinho. (Funcionaria onze) há de tênis e jeans (funcionário sete) bem na verdade gente pra quem não sabe é proteção individual.” F11

Núcleo de sentido: “*Aqui vira um tumulto de garçom da vontade de sair empurrando.*”

Definição: O *layout* do restaurante também é um dificultador para a realização do trabalho, o que atrapalha a movimentação dos garçons, lhes causando irritação.

Verbalizações:

“É na hora de pegar comida aqui nesse balcão, e na hora de pegar bebida. (funcionaria onze) pergunta por quê?(funcionário um) Aqui vira um tumulto de garçom da vontade de sair empurrando pra lá e pra cá. Pra pegar as coisas. A vontade é mais não pode. É terrível! Tem que tá aqui você tem que pegar as coisas, tem de limpar mesa de bacana ali, sabe! Você tem fila pra pegar copo

com gelo e limão sabe. Aqui só cabem dois garçons pra pegar as coisas. A gente não tem olhos atrás, você chega alguém pede pra você sair da frente pra pegar também, entendeu! É uma coisa terrível.” F1

“Aquela parte das bebidas a gente já falou varias vezes, já tirar aquela adega dali melhor espaço, tirar o frizer. Tá La do mesmo jeito. Desde que eu entrei aqui eu falo isso tem dez anos (funcionário cinco) não precisa reformar é só remanejar. E quando você chega com a bandeja cheia de trem assim pesada mesmo e ai tem três garçons colocando trem.” F1

7.1.1.3 Análise das normas e controles

Quadro 18: Categorias das normas e controles dos subordinados

Normas e controles dos subordinados	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Cobrança diária	<i>“Eu acho que a cobrança é diária.”</i> F5
	Cobrança dos líderes	<i>“A cobrança vem na parte dos nossos líderes.”</i> F12
	Cobrança dos clientes	<i>“Todo mundo é cobrado pelo cliente.”</i> F5

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: *“Eu acho que a cobrança é diária.”*

Definição: Os subordinados se sente cobrados diariamente em função da qualidade e da segurança dos alimentos. A cobrança parte da nutricionista contratada pelo restaurante, tendo implementado um *checklist* com o qual eles são avaliados. Segundo os funcionários a cobrança é intensa.

Verbalizações:

“Eu acho que a cobrança é diária, a diária?” F5

“A cobrança é diária, eu acho que sim.” F12

“Hoje o controle tem de acontecer na parte de cima hoje, nos temos a nutricionista tem feito um trabalho bom desenvolvido.”

F8

“E assim a cobrança maior vem por parte assim dessa gestão dela. Dessa equipe que está trabalhando com ele ai. Então assim nós somos avaliados e cobrados diariamente e a um checklist pra nós identificar nosso trabalho. Então é assim, mais é a cobrança tem sido nisso porque e na qualidade e segurança alimentar né! Então assim a cobrança é boa e é valida, então dentro dessa cobrança ai nos somos avaliados e somos marcados em cima dele.” F6

“Nossos chefes, cada um tem sua área né! No meu caso o meu é o “G3” ali. Ele tá sempre atento se as coisas saem no ponto, no horário, se tá bom, né? Se a cozinha tá limpa, se nossa área tá limpa, se os peixes tá na forma, esta saindo conforme qualidade, que trabalhar com ele.” F12

Núcleo de sentido: *“A cobrança vem na parte dos nossos líderes.”*

Definição: A cobrança, por parte dos gestores, ocorre em especial por parte dos chefes de cada setor. Os gestores que estão na direção da empresa, e que são os empreendedores, evitam fazer cobrança direta dos subordinados, e quando identificam algum problema, se reportam para os chefes de setor para que tomem as providências.

Verbalizações:

“A cobrança vem na parte dos nossos líderes. No meu caso é o “G3”.” F12

Núcleo de sentido: *“Todo mundo é cobrado pelo cliente.”*

Definição: Os subordinados também se sente muito cobrados pelo cliente, não sendo exclusividade daqueles que estão em contato direto com o cliente, mas de todos que de alguma forma participa para que o cliente tenha um atendimento e um produto bem executado.

Verbalizações:

“Os clientes né! (toca telefone) o cliente final, que a gente tem mais contato com eles, a cobrança deles é o prato bem feito. E pra isso, inclui todo mundo a equipe inteira.” F9

“É o produto final né! Chegou na mesa o produto.” F5

“Todo mundo é cobrado pelo cliente, há todo mundo tem uma parcela, um percentual né?” F5

7.1.1.4 Análise das relações sócio-profissionais

Quadro 19: Categorias das relações sócio-profissionais dos subordinados

Relações	Categorias apresentadas	Verbalizações
sócio- profissionais dos subordinados	Conviver em harmonia com os colegas	“ <i>A convivência é legal.</i> ” F7
	Resolver intrigas	“ <i>Não têm nada engasgado não.</i> ” F7
	Lidar com diferenças	“ <i>Todo mundo é diferente.</i> ” F6
	Fofocas	“ <i>Mais quem não gosta de uma fofoca?</i> ” F3
	Lidar com clientes	“ <i>Tem uns que querem bater na gente ai.</i> ” F10
	Relacionamento com gestores	“ <i>Às vezes o patrão tá irritado.</i> ” F11

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: “*A convivência é legal.*”

Definição: Os subordinados relatam que a convivência entre eles é legal e que gostam de trabalhar com a equipe, sendo, segundo eles, a maioria tranquila de se conviver, inclusive fora do restaurante.

Verbalizações:

“A convivência é legal então...” F7

“Eu gosto de trabalhar com eles.” F8

“Eu particularmente não tenho nada a falar dos meus companheiros, até agora.” F12

“O “G3” mesmo parceiro da universidade a gente já se conhece desde universidade (toca o telefone) Fora que, aqui você fica a vontade com eles.” F7

“O pessoal aqui a grande maioria é mais tranquila.” F10

“A equipe é boa todo mundo centrado na sua é muito bom de trabalhar.” F12

Núcleo de sentido: *“Não têm nada engasgado não.”*

Definição: Os subordinados consideram que existem intrigas entre eles, mas que são poucas e que procuram resolve-las de imediato ou até ignorá-las. No entendimento deles a parceria com os colegas ajuda a descontrair e romper um pouco com a rotina de trabalho.

Verbalizações:

“Eu acho assim, as poucas intrigas que o pessoal teve o pessoal resolve na hora, o pessoal já vai chega e fala, o aconteceram isso e isso. Dai depois passa ... não têm nada engasgado não.” F7

“Raramente tem alguma discussão assim maior, discussão normal, às vezes acontece alguma ocorrência, mais é coisa, larga, larga isso pra lá, finge que não tá vendo. Coisa normal. Agora briga um com outro, ai eu pelo o menos não presenciei não.” F7

“Mais a parceria dos colegas aqui que a gente se descontraí com alguma coisa ai que a gente vai levando.” F3

“Eu acho que o pessoal como trabalho aqui entendeu, melhora a rotina, isso aqui é alegre, quebra um pouco essa coisa de achar, fazer a mesma coisa todo dia. Entendeu? A situação aqui é boa.” F10

Núcleo de sentido: *“Todo mundo é diferente.”*

Definição: O que dificulta o relacionamento entre os subordinados, segundo eles, são as diferenças de personalidades que requer saber lidar com cada um.

Verbalizações:

“Todo mundo é diferente. Agora resta saber relevar, basta saber lidar com cada um. Tem gente que tem facilidade pra isso né! E tem gente que não tem. Falando assim no geral. Agora diferença todo mundo vai ter.” F6

Núcleo de sentido: “*Mais quem não gosta de uma fofoca?*”

Definição: Fazer “fofocas” é um comportamento de alguns subordinados. Eles reconhecem que esse comportamento pode prejudicar o trabalho, sendo que, embora ajude a descontrair, eles precisam tomar certo cuidado.

Verbalizações:

“Bom né! Mais quem não gosta de uma fofoca? (risos) Mais de vez em quando tem tomar cuidado, porque se não prejudica o trabalho. O povo aqui é bom, mais de vez em quando tem que dar umas freadas...” F3

“A gente rir muito! Faz fofoca demais né! Tirando as fofocas, não tem esse negócio não.” F13

Núcleo de sentido: “*Tem uns que querem bater na gente ai.*”

Definição: Lidar com os clientes difíceis causa certa pressão e estranheza por parte dos subordinados que trabalham em com eles. Fatores como diálogo e humor dos clientes instigam os subordinados a adotarem certos comportamento que muitas vezes não se sentem preparados.

Verbalizações:

“Tem uns que querem bater na gente ai.” F10

“É tem de se só com garçom ele que mexe com o cliente né. Com o garçom mesmo. Que faz contato direto.” F10

“Cliente é assim primeiramente ele quer ser atendido, não é diferente. O cliente tá mal humorado dai você chega e coloca o cardápio lá, faz pergunta ,e ele não responde, dai você sai deixa ele sozinho por um tempo. Cliente é assim mesmo, tem uns mais alegres, chega te cumprimentando, senta na mesa, puxa conversa

com você é isso. Tem cliente bem humorado e cliente mal humorado.” F7

“Acontece sabe, é mais na recepção, porque ninguém gosta de esperar. Tem cliente que chega aqui às dez horas da noite, daí ele quer sentar logo. Não adianta ele já chega pressionando. . Chega pressionando.” F14

“Então, tem cliente que agrada de uma reposta, tem uns que já não gosta, aquilo que você acha que é certo pra você, ele já acha que não é. Ai então tem que ser meio psicólogo, tem de olhar o que é que o caboco tá perguntado, por que é que ele tá irritado pra você dar uma resposta pra ele. Porque às vezes vai dar o que ele não gostaria de ouvir, né?” F11

Núcleo de sentido: “*Às vezes o patrão tá irritado.*”

Definição: O termo “patrão” é o nome utilizado por alguns subordinados para se referirem aos empreendedores proprietários do restaurante. O comportamento atípico do “patrão” causa nos subordinados um sentimento de alarme maior e leva a um comportamento de evitar o contato e repensarem nos erros que por ventura cometeram. Alguns subordinados procuram ressignificar o sentimento de culpa justificando com a pouca experiência.

Verbalizações:

“Às vezes o patrão tá irritado, você já fica meio no cantinho né! Ele já passa, passa na porta vem lá de longe e você já esconde né! Não é desse jeito? Hahaha é desse jeito ai.” F11

“O pessoal aqui não tem muito de falar da gestão não. Porque no meu ponto de vista a gestão é ótima né! Tipo assim, detalhe assim que pode ser melhorado, também todos os funcionários podem melhorar também. O principal que eles fazem né! É pagar o salário em dias. Todo mundo que tá aqui é profissional.” F13

“O “G4” a quem chegamos no restaurante, eu acho que sim entendeu, ele tem aquela paciência às vezes nos nossos erros entendeu, principalmente por que a gente tá chegando, agora

entendeu! No nosso meio a gente tá começando, tá aprendendo ainda. O pessoal aqui ajuda bastante.” F10

“No mais assim! É geralmente é bem cansativa, presta bastante atenção naquilo que eu faço. Ele supervisiona o que eu estou fazendo.” F6

7.1.1.5 Análise da comunicação

Quadro 20: Categorias da comunicação dos subordinados

Comunicação dos subordinados	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Reuniões	<i>“Aqui é só quando a coisa pega.”</i> F16
	Pesquisa	<i>“A pesquisa foi boa, deu para conhecer mais o pessoal. Talvez a gente não tenha essa oportunidade.”</i> F6
	Clientes	<i>“Quanto mais o cliente for claro e sincero é melhor par nos.”</i> F3
	Falta de diálogo com os gestores	<i>“A gestão passa aqui e não fala com ninguém”.</i> F12

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: *“Aqui é só quando a coisa pega.”*

Definição: Os subordinados sentem a necessidade de reuniões para que possam falar sobre as suas vivências de trabalho, receber *feedback* e tratar de erros incorridos no trabalho. Contudo as reuniões não ocorrem com frequência, somente por motivos mais graves.

Verbalizações:

“É... ter reuniões, a gente tem...” F1

“Reunião aqui é só quando a coisa pega.” F16

“Eu acredito que seja muito bom pra empresa, ter um dia da semana pra ver o que aconteceu, pra ver como é que tá e o que aconteceu de errado nessa semana. Porque tem muito.” F16

Núcleo de sentido: *“A pesquisa foi boa, deu para conhecer mais o pessoal. Talvez a gente não tenha essa oportunidade.”*

Definição: Os subordinados fizeram menção aos encontros que foram realizados durante esta pesquisa. Para eles foi uma oportunidade de se conhecerem mais e de poderem compartilhar as dificuldades vivenciadas por cada um. Os mesmos recomendaram que a pesquisa fosse apresentada para os gestores para que as dificuldades pudessem ser solucionadas.

Verbalizações:

“A pesquisa foi boa, deu para conhecer mais o pessoal. Talvez a gente não tenha essa oportunidade.” F6

“A pesquisa seria melhor se ela fosse passada adiante.” F11

“Ela seria mais, porque aí o “G4”, o proprietário, vendo os pontos positivos e negativos. Procuraria solucioná-los. Ou então e pra melhorar a pesquisa seria se ela fosse passada adiante. Minha opinião é essa.” F10

“Foi bom, super bom!” F7

Núcleo de sentido: *“Quanto mais o cliente for claro e sincero é melhor par nos.”*

Definição: Alguns subordinados apresentaram a dificuldade de comunicação com os clientes, os quais nem sempre é possível compreender com clareza, o que dificulta atender as suas expectativas.

Verbalizações:

“Quanto mais o cliente for claro e sincero é melhor par nos. F3

Núcleo de sentido: *“A gestão passa aqui e não fala com ninguém”.*

Definição: O distanciamento dos gestores, especificamente dos empreendedores, é percebida pelos subordinados pela falta de dialogo e cordialidade, causando um certo distanciamento.

Verbalizações:

“A gestão passa aqui e não fala com ninguém não conversa, não dá boa noite, nem bom dia, nem boa tarde, é desse jeito, a nossa gestão.” F1

7.1.1.6 Análise dos modos de gestão

Quadro 21: Categorias dos modos de gestão dos subordinados

Modos de gestão dos subordinados	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Autoridade	<i>“Se fosse militar eu acho que a gente não teria mais funcionários antigos”</i> F7
	Pouco conhecimento sobre Administração	<i>“É que aqui ninguém entende muito de administração.”</i> F10
	Falta delegar autoridade	<i>“Tem de ter bom senso.”</i> F13
	Punição	<i>“Acaba que o patrão pune o grupo por aquele erro individual.”</i> F13
	Responsabilidade	<i>“Cada um tem sua responsabilidade.”</i> F4
	Modo de trabalhar	<i>“Já tem certo modo de trabalho.”</i> F9
	Falta de acesso ao gestor	<i>“Você não tem acesso ao seu chefe.”</i> F12

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: *“Se fosse militar eu acho que a gente não teria mais funcionários antigos”*

Definição: Os subordinados se demonstraram avessos a um modelo de gestão autoritária e pouco participativa, denominada por eles de “militar”. Ao mesmo tempo que alguns disserem que a gestão não é muito autoritária, também deixam transparecer em seus diálogos o descontentamento que eles têm em relação a postura dos gestores. Ao fazerem menção a representação dos funcionários mais antigos, o que remete a uma maior experiência e domínio do conteúdo das tarefas, e demonstrarem suas aversões a uma gestão autoritária, os subordinados evidenciam indiretamente a onipotência que possuem para realizar o trabalho, dando indícios da necessidade de uma gestão menos autoritária e participativa.

Verbalizações:

“Sabe se fosse esse trem mais militar eu acho que a gente não teria mais funcionários velhos e antigos, como a gente tem hoje. Eu acho que nenhum do ser humano trabalha assim mais.” F7

“A (nutricionista) é tenente coronel! Gente! Mais militar. Mais não sei, mais não se isso fosse funcionar melhor.” F1

“Não é autoritária não! Não é muito autoritária não. O pessoal sabe o que tem de fazer entendeu?” F4

“Eu já tive de tudo quanto é tipo de chefe na minha vida, aqueles que gostavam de mandar né, depois você ia ver né, nem trabalhar ele sabia, só gostava de mandar. E aquilo ali me deixava muito contrariado, sempre fui bom, no meu serviço.” F5

“Essa questão ai, hoje não funciona mais, esse militarismo ai já era, é coisa do passado. Eu quando eu vejo um patrão falando alto alguma coisa assim, eu já acho um absurdo. Se falar assim comigo é uma vez só. (risos) Só uma vez, acabou nosso negocio acaba aqui e vamos resolver nossa situação. Porque não vai servir pra mim mais trabalhar no lugar desse.” F5

“Mais essa questão de militarismo eu prefiro deixar, isso não funciona não acredito nisso.” F5

“Mais eu acho que é ter mais pulso, pra lidar com os funcionários.” F13

Núcleo de sentido: *“É que aqui ninguém entende muito de administração.”*

Definição: Os subordinados entendem que a falta de formação e conhecimentos que eles possuem em administração, cria uma barreira que os impedem de compreender como a gestão dever atuar para dirigir uma empresa sem cometer equívocos. A fala de um dos subordinados expressa que cada gestor possui uma forma própria de agir e abre uma pergunta que leva a refletir sobre o modelo de gestão mais adequado.

Verbalizações:

“É que aqui ninguém entende muito de administração não, né? Se não nós estávamos trabalhando de administrador, (riso) e não de garçom.” F10

“Eu acho que cada um tem sua forma de governar, né? De dirigir sem equívoco. Agora, agora eu não sei né?” F6

Núcleo de sentido: *“Tem de ter bom senso.”*

Definição: A análise do diálogo entre os subordinados aponta para a falta de bom senso da gestão para delegar autoridade e responsabilidade, o que remete a uma gestão mais centralizada e controladora.

Verbalizações:

“Falta de delegar as coisas, falta de autoridade mesmo. Tem de ter bom senso.” F13

Núcleo de sentido: *“Acaba que o patrão pune o grupo por aquele erro individual.”*

Definição: Os subordinados relatam o descontentamento que possuem em relação as punições aplicadas pelos gestores em decorrência de erros individuais e que acabam sendo aplicadas de forma coletiva. Tal atitude gera insatisfação aos subordinados que acham que as penalidades devem ser aplicadas de forma individualizada àqueles que cometeram o erro.

Verbalizações:

“É hora de punir, então, punir o grupo inteiro não. Vai ter de punir individual.” F13

“Pra você ver, a gente já teve muita coisa nesse restaurante, que acaba que o patrão pune o grupo por aquele erro individual. Aquela pessoa, daquele erro individual já não trabalha aqui há muitos anos. E a gente vem sofrendo, paga pelo o erro, paga a penalidade do erro, daquela pessoa que nem aqui trabalha há muitos anos. Sabe?” F13

“Até o pessoal que esta aqui há muito tempo e que faz a coisa certa é penalizado pelo o erro.” F13

“Ai por causa de um ou duas pessoas, penaliza todo mundo. A pessoa vai embora e quem é penalizado somos nós.” F13

“É mais fácil penalizar todo mundo do que só uma pessoa, né? É mais pratico né?” F13

“Daí a gente fica carregando a penalidade deles.” F13

Núcleo de sentido: *“Cada um tem sua responsabilidade.”*

Definição: Os subordinados acreditam ser inexpressivo o controle intenso sobre o trabalho que realizam, já que as atribuições e responsabilidades já são de conhecimentos de todos.

Verbalizações:

“O chefe não fica em cima, cada um tem sua responsabilidade. Então eu creio que cada um sabe o que fazer entendeu!” F4

Núcleo de sentido: *“Já tem certo modo de trabalho.”*

Definição: Os subordinados reconhecem que o restaurante obteve êxito, o que leva a acreditar na gestão e na maneira como vem sendo realizado o trabalho. Tal condição é evidenciada outros momentos do diálogo dos subordinados como artifício que expressa a credibilidade da organização.

Verbalizações:

“A casa já tem uns dez anos, já tem um certo modo de trabalho né? Já aprendeu a fazer. Falta pouco pra melhorar.” F9

Núcleo de sentido: *“Você não tem acesso ao seu chefe.”*

Definição: Um dos subordinados aponta para a dificuldade de acesso e diálogo com os gestores, fazendo alusão ao que ocorre em uma grande empresa, e que, segundo ele, o problema é vivenciado por todos os subordinados do restaurante, apesar de não terem se manifestado.

Verbalizações:

“É complicado você falar em gestão aqui, porque não tem assim. Aqui é como se fosse uma grande empresa. Então você é um funcionário, não tem jeito. Você não tem acesso ao seu chefe. Então assim, questão de gestão a assim ó todo mundo ai ficou tudo caladinho, não ninguém fala nada.” F12

7.1.1.7 Discussão da análise da organização do trabalho

Para Mendes (2007) a organização do trabalho deve se apoiar em uma relação social coordenada, em que as inteligências singulares e o saber-fazer coletivo sejam considerados. Para tanto deve propiciar a mobilização da inteligência prática, da fala e da cooperação entre os trabalhadores. Segundo a autora, esses pilares contribuem para transformar o ambiente de trabalho em um local de investimento pulsional, de sublimação e de ressonância simbólica, ou seja, favorecedor de um maior engajamento e da preservação da saúde física e mental dos trabalhadores.

As regras prescritas pelos gestores para alcançar os resultados esperados da organização, como observado nesta pesquisa, apresentam uma defasagem em relação ao real do trabalho vivenciado pelos seus subordinados. Tal situação ocorre pela impossibilidade dos gestores de preverem todas as situações de trabalho experimentadas pelos trabalhadores. Algumas falas dos subordinados que participaram desta pesquisa expressaram a tentativa de se estabelecer normas, a existência de situações imprevisíveis que extrapolam a previsibilidade e a dificuldade dos gestores em estabelecer uma gestão que leve em consideração a inteligência prática dos subordinados.

“Tem um cronograma de execução de tarefas”. F6

“Cada cliente tem um jeito”. F2

“É que aqui ninguém entende muito de administração.” F10

“Reunião aqui é só quando a coisa pega.” F16

Nestas condições os subordinados, de forma alheia as determinações dos gestores, são instigados a encontrarem soluções à partir da “inteligência prática”, ou seja, da experiência com o real do trabalho. Por outro lado, o confronto da inteligência prática dos trabalhadores com o real do trabalho, ocasiona sentimentos de medo, angústia e ansiedade frente ao risco do insucesso e de serem pegos pela chefia, o que acarreta em punições.

O modo operatório efetivo implica sempre em diferenças em relação às prescrições e em infrações às ordens, em “trapaças” que não são motivadas pelo prazer da transgressão, nem pelo desejo de fraudar, mas antes pela vontade e o esforço para executar corretamente a tarefa. As trapaças são deliberadamente ocultadas porque constituem sempre algum tipo de infração. Assim, as descobertas da inteligência ficam essencialmente invisíveis e, portanto, desconhecidas pelos gestores. (DEJOURS, 2016, p. 322).

Segundo Bendassolli e Soboll (2011), o desenvolvimento da inteligência prática exige uma relação prolongada do trabalhador com a tarefa, o que embasa a noção de “atividade subjetivante”, remetendo a relação estreita entre a experiência na tarefa e as atividades perceptivas, sensoriais e cognitivas que se enraízam no corpo. O confronto com o coletivo de trabalho requer que a inteligência individual seja posta à prova, para que então possa ser avaliada e assumida como prática coletiva. O que era então uma inteligência individual, se torna em coletiva, levando a minimização das falhas e erros e reforçando o potencial criativo dos trabalhadores.

Para Clot (2008) a ação coletiva dos trabalhadores viabiliza a condição necessária de transformar para compreender e não somente de compreender para transformar, ou seja, é a inteligência dos trabalhadores posta em prática que leva ao domínio da tarefa, favorecendo a criação de novas estratégias e a construção de uma nova organização do trabalho. Assim, a realização da tarefa perfaz a realização dos objetivos pessoais, que podem contribuir para a eficácia do trabalho, transformando não somente a organização do trabalho mas também o indivíduo e o coletivo de trabalho.

Quando o trabalhador realiza uma tarefa ele a transforma, a atividade se efetiva como elaboração, por parte do sujeito, de sua tarefa e essa redefinição da tarefa é individual e coletiva, pois os grupos de trabalho vivem segundo regras não escritas, não prescritas pela organização, mas concebidas pelos trabalhadores, negociadas entre eles e, por vezes, com as hierarquias (CLOT, 2006a, p. 23).

A ação dos trabalhadores, diante das falhas e das ambiguidades do trabalho, evidencia a possibilidade de corrigir a defasagem entre a organização prescrita e a organização real do trabalho. O reconhecimento por parte da gestão da inteligência prática dos trabalhadores e de sua capacidade de mobilização frente ao real do trabalho, leva, portanto, ao ponto de partida para a mudança na organização do trabalho, proporcionando um estado de valorização e reconhecimento.

Dejours (1993) esclarece que a gestão concreta da defasagem entre o prescrito e o real depende da mobilização dos impulsos afetivos e cognitivos da inteligência, o que requer o reconhecimento da contribuição dos subordinados à organização do trabalho e o reconhecimento dos “quebra-galhos” e das transgressões necessárias para que a empresa funcione, o que requer que haja cooperação, confiança e solidariedade por parte dos demais trabalhadores e da gestão.

Segundo Daniellou, Laville e Teiger (1983) o real do trabalho está evidenciada por estudos que partem desde os anos 70, mas que ainda encontra pouco *approach* nas ciências da

Administração. Reconhecer o real do trabalho, ou seja, o que resiste ao controle do prescrito, choca-se com a angústia dos gestores diante da possibilidade de sua impotência perante os subordinados. Tal situação é um obstáculo a ser superado pelos gestores, que devem assumir uma nova visão e postura diante da organização do trabalho, cedendo à posição de detentores do conhecimento, conseqüentemente de formuladores das normas e controles, para mediadores da cooperação dos subordinados no processo de formulação de novas estratégias criadas coletivamente e reconhecidas pela gestão.

Para Dejours (1991), as pressões sociais do trabalho podem levar ao silenciamento dos trabalhadores sobre o seu próprio trabalho, não possibilitando a construção coletiva de novas estratégias. Tal situação é resultado do rompimento dos vínculos de cooperação e confiança entre os trabalhadores, que só podem ser reestabelecidos à partir de valores éticos e morais dos gestores e subordinados, o que constitui em mais um obstáculo a ser superado.

A gestão passa a ser entendida como uma ação de coordenar as inteligências singulares e a apropriação do saber-fazer coletivo, conciliando os interesses individuais com os interesses coletivos. O poder do gestor deixa de ser uma forma de exercer influência e solucionar conflitos de interesses pela autoridade e perpassa pela capacidade de estimular a elaboração de novas regras de trabalho aceitas por todos, adotando valores éticos e comportamento transparente e estando ancorando na capacidade de cada trabalhador em colaborar para a organização do trabalho.

A cooperação passa a ser uma condição fundamental para a gestão da organização do trabalho, que, segundo Dejours (2009) deve voltar-se para a potencialização da mobilização subjetiva dos trabalhadores no processo de construção de novas regras coletivas de ofício e de convivência. A mobilização dos trabalhadores deve ser reforçada pelo reconhecimento da beleza e não somente da utilidade do trabalho, permitindo ao trabalhador constatar a compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho.

Para Dejours (2009), existem duas formas de julgamento que demonstram o valor dado pelo outro à contribuição do sujeito para a organização do trabalho: a relativa à utilidade técnica, social ou econômica, formulada pela hierarquia da organização, pelos funcionários ou pelos clientes. E quanto a beleza do trabalho, relativa a qualidade do trabalho expressa na conformidade do trabalho com as regras da arte tanto quanto sua originalidade no tocante à profissão.

Os trabalhadores possuem a constante necessidade de confirmação, pelo olhar do outro, da eficácia do trabalho que realizam. O reconhecido dado ao trabalhador pela contribuição que trouxe à organização pode sempre retornar a ele reforçando a sua identidade profissional, resultando em um investimento afetivo, o que leva ao desenvolvimento de habilidades e do saber-fazer. Dejours (2009) aponta que a falta de reconhecimento pode igualmente colocar em perigo a identidade do trabalhador e conseqüentemente a sua saúde, principalmente naqueles que se envolvem mais com seu trabalho, estando mais vulneráveis à psicopatologia.

A apropriação da inteligência prática do trabalhador e do coletivo de trabalho requer a intercompreensão da inteligência prática em um “espaço de discussão coletivo” onde, a partir do livre envolvimento dos participantes, se coloca em confronto a inteligência individual com o coletivo de trabalho. O espaço de discussão coletivo é então a forma necessária para que a inteligência prática possa se tornar em uma inteligência deliberativa, voltada para a ação de desenvolvimento de novos rearranjos da organização, apoiados em acordos normativos que passam a assumir o lugar da ordem formal estabelecida pela gestão.

Repensar um novo modo de avaliação passa a ser necessário à partir do estabelecimento do espaço de discussão coletivo em uma organização, conforme proposto neste estudo. Para Bendassolli e Soboll (2011), os modelos tradicionais de avaliação do trabalho adotados pela gestão são enganosos, por se apoiam em avaliações baseadas na utilidade do trabalhador de uma maneira individual e quantitativa, estando desconectadas do real do trabalho e do julgamento de sua beleza. Tais modelos de avaliação têm efeitos deletérios sobre a relação individual com o coletivo de trabalho, fazendo com que a cooperação e a confiança fiquem paralisadas levando a ineficácia de uma gestão apoiada nos princípios da psicodinâmica do trabalho.

Segundo Bendassolli e Soboll (2011) existem duas formas de avaliação da contribuição do trabalhador para a organização do trabalho: a relativa à utilidade técnica, social ou econômica, formulada pela hierarquia da organização, pelos funcionários ou pelos clientes e quanto a beleza do trabalho, relativa a qualidade do trabalho expressa na conformidade do trabalho com as regras da arte tanto quanto sua originalidade no tocante à profissão. Assim a avaliação não deve se entendida apenas como uma medida quantitativa e da utilidade do trabalho, mas como o julgamento da qualidade que envolve a conformidade com as regras da arte e a contribuição dada ao coletivo de trabalho.

A contribuição legítima dada à organização leva ao sentido do trabalho e requer que o trabalhador detenha o domínio da tarefa pelo seu engajado com real do trabalho, o que permite empregar a sua engenhosidade para superar as dificuldades, devendo ser reconhecida pelos outros como uma contribuição legítima para a organização. Assim, o que deve ser avaliado é o trabalho coletivo realizado à partir da inteligência prática do trabalhador, transformada em um inteligência deliberativa por meio de um espaço de discussão coletivo, que leva a construção de novas regras coletivas de ofício e de convivência com o aval da gestão.

“Fico bem na medida em que me sinto capaz de portar a responsabilidade por meus atos, de portar as coisas da existência e de criar entre as coisas relações que elas não teriam sem mim” (Clot, Y., 2002, p. 68)

O grupo de surdinados que participaram do coletivo desta pesquisa relataram o descontentamento que possuem em relação as punições aplicadas pelos gestores em decorrência de erros individuais e que acabam sendo aplicadas de forma coletiva. O que remete a uma forma inadequada de avaliação e reconhecimento dos trabalhadores, sendo que o erro nada mais é que uma tentativa dos trabalhadores de se mobilizarem frente aos real do trabalho.

“Acaba que o patrão pune o grupo por aquele erro individual.” F13

A avaliação carrega a possibilidade, para o trabalhador, de um retorno de informação sobre a utilidade e a qualidade do que ele oferece de si à organização. Isto posto, a avaliação do trabalho, no atual estado dos conhecimentos, depende dos meios dos quais dispõe para elucidar o trabalho concreto. Segundo Bendassolli e Soboll (2011), não há, hoje, avaliação objetiva possível, sendo que o objetivo mais ambicioso que se pode ter é o de uma avaliação equitativa. A avaliação equitativa tende para um ideal e esse ideal é mais o da justiça que o da verdade.

Para Clot (2006), uma disponibilidade psíquica cada vez maior é necessária aos trabalhadores para agirem nos meios profissionais, exigindo que eles estejam cada vez mais engajados no trabalho. Segundo o autor, para que o engajamento no trabalho ocorra pressupõe um desenvolvimento de recursos coletivos com vistas à ação, o que requer mudanças profundas na organização do trabalho.

7.1.2 – Análise da mobilização subjetiva

7.1.2.1 Análise do significado do trabalho

Quadro 22: Categorias do significado do trabalho dos subordinados

Significado do trabalho dos subordinados	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Sustento próprio e da família.	<i>“Do meu trabalho eu tiro o fruto, o meu sustento.”</i> F4
	Gostar do que faz.	<i>“Eu gosto de trabalhar com gente, eu gosto de atender, servir bem.”</i> F4
	Autoestima	<i>“Se eu não trabalhar sinto falta.”</i> F4
	Aprendizado	<i>“É um aprendizado!”</i> F7
	Referência	<i>“Eu trabalho na melhor casa da cidade.”</i> F7

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: *“Do meu trabalho eu tiro o fruto, o meu sustento.”*

Definição: Para os subordinados o trabalho significa a fonte do seu sustento e de sua família, sendo necessário para atender as suas necessidades básicas.

Verbalizações:

“Do meu trabalho eu tiro o fruto, o meu sustento.” F4

“Se você conseguir, se auto se manter e manter, uma família.” F4

Núcleo de sentido: *“Eu gosto de trabalhar com gente, eu gosto de atender, servir bem.”*

Definição: Para alguns dos subordinados, a possibilidade de relacionamento com os clientes, assim como receber o reconhecimento dos mesmos, gera um reforço para a sua identidade profissional, o que lhes causam uma satisfação que extrapola a recompensa pelo salário.

Verbalizações:

“Eu acho bom quando sai uma pessoa satisfeita, um cliente satisfeito, eu gosto de trabalhar com gente, eu gosto de atender, servir bem.” F4

“Assim na minha área nas minhas outras opções, tudo é lidar com outras pessoas entendeu?” F4

“É satisfatório, quando a pessoa te dar um sorriso e fala: gostei muito! Foi muito bom! Obrigada. isso é bom. Eu gosto disso. Não é o dinheiro, porque o dinheiro é consequência de um bom trabalho, ele é fruto de um bom trabalho, no meu caso sim.” F4

“Procurar minha uma realização profissional né! Eu acho que é tudo isso aí.” F4

Núcleo de sentido: *“Se eu não trabalhar sinto falta.”*

Definição: Os subordinados reconhecem a centralidade do trabalho para a constituição de sua dignidade e auto estima.

Verbalizações:

“Eu acho que você trabalhando, levanta o seu alto estima né! Igual é o meu caso, se eu não trabalhar sinto falta.” F4

“O trabalho tem o poder dignifica o homem, sinto bem trabalhando, não deixo faltar nada minhas filhas, ajuda ainda no caso do meu irmão ainda tenho uma graninha pra ajudar meus familiares ainda. Essa é a satisfação do trabalho.” F7

Núcleo de sentido: *“É um aprendizado!”*

Definição: Os subordinados, em sua maioria, consideram que o trabalho proporciona aprendizado e os leva a descobrir coisas novas, fazendo com que se sintam mais realizados.

Verbalizações:

“Pra mim tá sendo um aprendizado.” F7

“Eu gosto do aprendizado do imprevisível, entendeu? Você aprender mais sobre aquilo, entendeu? É uma novidade e eu gosto muito disso.” F6

“Às vezes alguns assuntos eu conheço mais, às vezes tem assunto que eles entendem mais, eu fico olhando observando pra aprender.” F14

Núcleo de sentido: “*Eu trabalho na melhor casa da cidade.*”

Definição: O fato de trabalharem em um dos melhores restaurante da cidade faz com que os trabalhadores se sintam mais gratificados e orgulhosos. Isso faz com que eles se sintam mais referenciados por estarem entre os melhores, reforçando a identidade profissional.

Verbalizações:

“Como o próprio patrão da casa falou que né! É a melhor casa da cidade, então isso é mais gratificante ainda poder falar eu trabalho na melhor casa da cidade. Isso não sou eu estou falando. Eles é que falam. O próprio público tem a capacidade de fala que é a melhor casa da cidade, tanto que é verdade né! Tá tudo cem por cento.” F7

“Mais o local é muito bom.” F7

“O restaurante é muito bom de trabalhar.” F7

“Começa da organização, o ambiente, colegas.” F7

“Tem às vezes você topa as pessoas, daí pergunta eu já vi você de onde? Ele lembra... há rapaz é lá do restaurante. F11

“A clientela ajuda, ajuda bastante também.” F2

7.1.2.2 Análise da liberdade e autonomia

Quadro 23: Categorias da liberdade e autonomia dos subordinados

Liberdade e autonomia dos subordinados	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Dar conta do recado.	“ <i>O funcionamento flui normalmente.</i> ” F7
	Vínculo familiar.	“ <i>Passar a existir uma família.</i> ” F7
	Existe limite.	“ <i>Não passa do limite não.</i> ” F7

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: “*O funcionamento flui normalmente.*”

Definição: Os subordinados são instigados a serem responsáveis e cumprirem com as atribuições referentes a função que ocupam, ficando menos dependente dos gestores. Essa

condição foi alcançada com o tempo, o que levou ao aprimoramento dos processos e funcionamento do restaurante.

Verbalizações:

“São poucos lugares que eu já trabalhei que tem um funcionamento assim, não tem nada que vem dificultar o nosso trabalho não, sabe?” F7

“Só quando tem um conflito mesmo, uma dificuldade, que a gente tem que ir até ele (gestor), no mais o funcionamento, com se diz, ele estando ou não, o funcionamento flui normalmente.” F7

Núcleo de sentido: “*Passar a existir uma família.*”

Definição: A convivência com os colegas passa a ser comparada com a de uma família. Isso é reforçado pela cooperação mútua e pelo tempo que passam juntos.

Verbalizações:

“Passar a existir uma família.” F7

Núcleo de sentido: “*Não passa do limite não.*”

Definição: Apesar da boa convivência com os colegas e gestores, os subordinados relatam que existe um limite.

Verbalizações:

É lógico que tudo tem limite também né? Não passa do limite não. F7

7.1.2.3 Análise da cooperação

Quadro 24: Categorias da cooperação dos subordinados

Cooperação dos subordinados	Categorias apresentadas	Verbalizações
	A cooperação acontece	“O pessoal aqui ajuda bastante.” F10

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: *“O pessoal aqui ajuda bastante.”*

Definição: O diálogo dos subordinados revelam que a cooperação ocorre e que reconhecem que é fundamental para manter a produtividade da equipe.

Verbalizações:

“O pessoal aqui ajuda bastante.” F10

“Aqui se precisar de alguma coisa, alguém tá precisando de ajuda, da minha parte mesmo eu pergunto gente alguém tá precisando da minha ajuda? Eu ajudo, mais tem que ter esse companheirismo, tem que ter essa união.” F6

“A cooperação acontece... nossa senhora.” F5

“O segredo de uma equipe é a cooperação.” F5

7.1.2.4 Análise da confiança

Quadro 25: Categorias da confiança dos subordinados

Confiança dos subordinados	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Faltar serviço	<i>“O cara pega e falta o serviço, falta por faltar”</i> F3
	Evitar conflitos	<i>“Nunca tive problema com ninguém.”</i> F5

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: *“O cara pega e falta o serviço, falta por faltar”*

Definição: Assim como a cooperação, os subordinados afirmam que a confiança é fundamental para o trabalho em equipe, contudo ocorrem situações que rompem a confiança, refletindo no trabalho dos demais, como é o caso das faltas e atrasos ao serviço.

Verbalizações:

“Há é bom né! Ter de confiar um no outro. Se a gente confiar às vezes, cara em relação, por exemplo, a matar serviço que. Agora não, porque tá certinho aqui a equipe. Às vezes quando a gente tá faltando gente avalia si, por exemplo, o cara pega e falta o serviço falta por faltar. Ai a gente tem de desdobrar em três ali.” F3

“Que a gente confia que não venha faltar, que não vai faltar, não, vai ter aquela a dor de cabeça a mais, aquela preocupação.” F3

Núcleo de sentido: *“Nunca tive problema com ninguém.”*

Definição: Durante as sessões coletivas com os subordinados e analisando o diálogo durante as sessões, não foi possível detectar conflitos entre os colegas.

Verbalizações:

“Nunca tive problema com ninguém não, espero nunca ter.” F5

7.1.2.5 Análise do reconhecimento

Quadro 26: Categorias do reconhecimento dos subordinados

Reconhecimento dos subordinados	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Elogios dos clientes	<i>“Tem muito elogios, por parte dos clientes.”</i> F16
	Pagamento em dia	<i>“O melhor elogio que a gente tem na casa é o nosso pagamento em dias.”</i> F16
	Falta de reconhecimento	<i>“O reconhecimento ultimamente tem ficado muito a desejar.”</i> F16
	Medo de passar a mão	<i>“A gestão tem medo de passar a mão e a pessoa ficar bem folgada.”</i> F1
	Intolerância ao erro	<i>“Um erra todos pagam né! Isso aí que é o mau.”</i> F1
	Reconhecimento entre os colegas	<i>“O reconhecimento a gente tem no nosso meio.”</i> F12

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: *“Tem muito elogios, por parte dos clientes.”*

Definição: Os elogios dos clientes é, para os subordinados, uma forma de reconhecimento.

Verbalizações:

“Tem muito elogios, por parte dos clientes, mais eu acho que a gente levar elogio de casa mais não é todo mundo que gosta e que sabe lidar com elogio.” F16

Núcleo de sentido: *“O melhor elogio que a gente tem na casa é o nosso pagamento em dias.”*

Definição: Os subordinados entendem que existe uma preocupação da gestão em não deixar o salário atrasar, remetendo a uma forma de reconhecimento.

Verbalizações:

“Eu acredito que o melhor elogio que a gente tem na casa é o nosso pagamento em dias.” F16

Núcleo de sentido: *“O reconhecimento ultimamente tem ficado muito a desejar.”*

Definição: Os subordinados relataram que falta reconhecimento por parte da gestão e dos colegas, o que remete a falta de reforço da qualidade do trabalho que realizam e causa um sentimento de frustração.

Verbalizações:

“O reconhecimento realmente ultimamente tem ficado muito a desejar sabe, eu acho que não estou sendo mais satisfatório não. Vem aqui só reclama só quando sua comida é salgada ai eles reclamam, tirando isso é tranquilo aqui. Graças a Deus todo mundo sabe a luta de cada um aqui, não tem nenhum que vai espetar alguém lá na frente.” F16

“Ninguém te elogia, ninguém te reconhece, é assim...” F1

“Então realmente reconhecimento aqui não existe, entendeu! Por exemplo, eu fico lá no fundo, se eu aparecer à cara ali no patrão já mostra a cara. Seu falar a verdade quantas vezes, eu já fui chamado atenção, entendeu? Parece que é só nos bastidores que você pode aparecer entendeu?” F8

“Então reconhecimento não existe, tem de ser realista e ponto final. Se arruma, se trabalha a semana toda, você erra um dia, você não presta, você é cozinheiro de boteco entendeu? Então,

isso ai tem acontecido direto, então não existe reconhecimento nenhum.” F8

“Reconhecimento dos colegas é pior!” F8

“E a gente trabalhar também chegar final do mês ter o se você trabalhar demais também e a pessoa não reconhecer também é chato. É frustrante pra pessoa, a pessoa fica chateada. É e então isso tudo tem haver.” F4

“Mais por parte da gestão eu acho que não tá sendo.” F8

Núcleo de sentido: *“A gestão tem medo de passar a mão e a pessoa ficar bem folgada.”*

Definição: A falta de reconhecimento por parte dos gestores é ressignificada por alguns subordinados pelo receio que os gestores têm dos subordinados se acomodarem. Esse fato é justificado pelos subordinados por experiências frustradas anteriores relatadas por eles.

Verbalizações:

“A gestão tem medo de passar a mão e a pessoa ficar bem folgada. Acho que esse é o detalhe.” F1

“Então com se diz, chegar ao funcionário e falar ó parabéns e tal. Mais é como você falou é complicado né!” F1

“Não sei se é pelo controle de pessoas erradas, mais às vezes passou a mão tentou às vezes agradar certas pessoas e não agradou em tudo né!” F16

Núcleo de sentido: *“Um erra todos pagam né! Isso ai que é o mau.”*

Definição: Os subordinados relataram uma certa intolerância por parte da gestão em relação aos erros cometidos pelos subordinados, resultando em punições aplicadas a todos.

Verbalizações:

“Mais é o sistema da casa né! Um erra todos pagam né! Isso ai que é o mau!” F1

“Você pode trabalhar o ano todo certo, se você erra um dia, o seu trabalho todo vai pro água abaixo. Eu sinto isso aqui na pele. Entendeu?” F8

Núcleo de sentido: *“O reconhecimento a gente tem no nosso meio.”*

Definição: Para os subordinados que não trabalham em contato direto com os clientes, o reconhecimento ocorre por parte dos colegas.

Verbalizações:

“O reconhecimento a gente tem no nosso meio. Quando eu particularmente, quando eu vou sair, antes de sair né! Eu vou e pergunto a eles se tá tudo ok, se falta alguma coisa, ou não falta? Então na nossa área ali o reconhecimento é no nosso meio. Dai a gente sai satisfeito.” F12

“Como eu não trato direto com o cliente, então eu não ouço do cliente mais eu ouço do meu líder.” F12

7.1.2.6 Análise do prazer

Quadro 27: Categorias do prazer dos subordinados

Prazer dos subordinados	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Aprendizado	<i>“Hoje eu estou aprendendo uma coisa nova.”</i> F6
	Ambiente descontraído	<i>“O ambiente aqui é descontraído.”</i> F5
	Satisfação	<i>“A satisfação de um cliente.”</i> F5
	O convívio com os colegas	<i>“A gente passa mais tempo aqui no trabalho, do que em casa.”</i> F3
	Dever cumprido	<i>“Chega no final do dia missão cumprida.”</i> F3
	Fazer o que gosta	<i>“Tem que fazer o que gosta, é além da necessidade, eu gosto.”</i> F2
	Receber Salário	<i>“Receber o salário no final do mês.”</i> F6

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: “*Hoje eu estou aprendendo uma coisa nova.*”

Definição: O aprendizado para os subordinados é considerado uma fonte de prazer favorecedora da identidade profissional.

Verbalizações:

“Hoje eu estou aprendendo uma coisa nova, alguma coisa, estou vendo que o segmento parece que é esse.” F6

“Eu gosto do aprendizado do imprevisível, entendeu! Você aprender há sobre aquilo entendeu! É uma novidade eu gosto muito, disso.” F6

Núcleo de sentido: “*O ambiente aqui é descontraído.*”

Definição: Trabalhar em um ambiente descontraído e em harmonia com os colegas de trabalho é uma fonte de prazer para os subordinados.

Verbalizações:

“O ambiente aqui é descontraído, os meninos já tem muito tempo aqui.” F5

“A harmonia também dos funcionários, não tem nenhum estresse maior assim. É sempre bom assim, ter um tempo de trabalho bem aproveitado nesse caso. Nesse caso é muito gratificante.” F6

Núcleo de sentido: “*A satisfação de um cliente.*”

Definição: Para os subordinados o *feedback* positivo de um cliente satisfeito é gratificante e renova as energias.

Verbalizações:

“A satisfação de um o cliente né!” F5

“O reconhecimento do cliente.” F3

“Então tinha muito dessas coisas assim feedback né! Indiretamente chega na porta da janela, ou muito obrigado o prato estava bom. Mais é isso que é o gratificante o que nos dar energia de reconhecimento.” F3

“Elogio diretamente, só mesmo o garçom sempre fala, o fulano gostou muito do prato. Reconhecimento do cliente.” F8

Núcleo de sentido: *A gente passa mais tempo aqui no trabalho, do que em casa.”*

Definição: A convivência diária com os colegas em harmonia gera o sentimento de companheirismo.

Verbalizações:

“Eu acho que é o convívio no dia a dia, porque a gente passa mais tempo, mais tempo aqui no trabalho, do que em casa né! Ai tem que ter harmonia, ter um companheirismo. E é chato quando tem, há intrigas, e falsidades né!” F3

“E tem essa harmonia.” F3

Núcleo de sentido: *“Chega no final do dia missão cumprida.”*

Definição: O dever cumprido depois de um dia de trabalho, mesmo que cansativo, gera uma sensação gratificante que dá sentido ao esforço realizado.

Verbalizações:

“Então quando você ver que funcionou todo o sistema, chega no final do dia missão cumprida é ótimo é muito bom! É uma satisfação.” F3

“Você pelo o menos você teve uma produtividade na sua vida produziu alguma coisa. O cansaço é gratificante. (funcionário um) o trabalho gratificante você (funcionários falam juntos) chegar em casa poxa estou cansado demais, o dia foi bom, também gratificante. você chega em casa com o dever cumprido...” F3

“Eu acho que o que eu mais gosto do meu trabalho, é sair dar meu horário de ir embora, vê se não ficou nada pra traz. Pra mim esse é o melhor. (funcionário três) do dever cumprido. (funcionário sete) dever cumprido, essa sensação eu chamo meu chefe ali, mostro pra ele que eu estou deixando tudo limpo em ordem, deu meu horário, então isso pra mim, essa satisfação pra mim o melhor que eu acho do meu trabalho é esse. Essa sensação do

dever cumprido. (funcionário três) nem todo dia é dia, a gente já fez uma rota diferente eu particularmente gosto de cozinhar entendeu! Eu pensava assim que trabalhar em cozinha da muito trabalho entendeu! Então, trabalhei com gente. Olha gente quanto menos esforço que você fizer é melhor pra você.” F6

Núcleo de sentido: “*Tem que fazer o que gosta, é além da necessidade, eu gosto.*”

Definição: O trabalho se torna mais prazeroso quando se faz o que gosta. Os subordinados encontram mais significado no que fazem e desempenham melhor o trabalho quando gostam daquilo que fazem.

Verbalizações:

“O que eu mais gosto do meu trabalho é tudo! Porque ninguém vai lutar pro uma vida dessa, se não gostar né! Tem que fazer o que gosta, é além da necessidade, eu gosto.” F2

“Eu gosto de estar mexendo com gente.” F11

Núcleo de sentido: “*Receber o salário no final do mês.*”

Definição: Receber o salário no final do mês também é uma fonte de prazer para alguns subordinados.

Verbalizações:

“Receber o salário no final do mês.” F6

7.1.2.7 Discussão da análise da mobilização subjetiva

Para Dejours (1994), um trabalho livremente escolhido ou livremente organizado oferece, geralmente, vias de descarga mais adaptadas às necessidades do indivíduo. O trabalho torna-se então um meio de relaxamento, às vezes a um tal ponto que uma vez a tarefa terminada, o trabalhador se sente melhor que antes de tê-la começado. Segundo o autor é preciso então postular a existência de uma carga psíquica negativa do trabalho, ou de uma

"descarga psíquica" de trabalho, o que leva o trabalhador a uma situação de homeostasia, ou seja, um trabalho com enfoque equilibrante.

No contexto social há profissões com mais prestígio do que outras ou que requerem maior preparo intelectual ou aptidão física, o que interfere na dinâmica do reconhecimento em um âmbito que extrapola o contexto da organização do trabalho. Para Dejours (1994), na abordagem psicodinâmica do trabalho, a relação homem-trabalho deve levar em consideração o desejo do sujeito e sua satisfação intelectual, motora e psicossensoriais, em detrimento das modernas formas de dominação que levam a criação de trabalhadores domesticados e forçados a agir conforme a vontade de outro.

O desejo articula-se com as noções de realização do sujeito enquanto profissional estando na centralidade da construção da identidade do sujeito. Se o desejo está muito longe da realidade experimentada na profissão, falta o sentido necessário para o engajamento do trabalhador na organização do trabalho, impedindo a sua sublimação, ou seja, a sua capacidade de transformação do sofrimento em prazer.

Para Dejours (1999), o conteúdo significativo em relação ao trabalho vivido pelo sujeito tem relação com a qualidade da tarefa e não somente a produção material, portanto, deve ser avaliado pelo ponto de vista simbólico. Segundo Molinier (2006), certos trabalhos não produzem objetos materiais, como é o caso do serviço de enfermeiras, sendo impossível de serem avaliados de modo objetivo. Algumas falas dos subordinados que participaram desta pesquisa expressaram a busca pela realização profissional.

“Eu acho bom quando sai uma pessoa satisfeita, um cliente satisfeito, eu gosto de trabalhar com gente, eu gosto de atender, servir bem.” F4

“Procurar minha uma realização profissional né! Eu acho que é tudo isso aí.” F4

Dejours (1991), adverte que há os indolentes e os desonestos, mas, em sua maioria, os que trabalham se esforçam por fazer o melhor, pondo nisso muita energia, paixão e investimento pessoal. Para o autor, é justo que essa contribuição seja reconhecida e quando ela não é, quando passa despercebida em meio à indiferença geral ou é negada pelos outros, isso acarreta um sofrimento que é muito perigoso para a saúde mental.

O reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham, muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da

inteligência e da personalidade no trabalho (o que é classicamente designado em psicologia pela expressão "motivação no trabalho". (Dejours, 2006, p. 34)

Do reconhecimento depende na verdade o sentido do sofrimento, ou seja quando a qualidade do trabalho é reconhecida, também todo o esforço, angústia, dúvida, decepções e desânimos adquirem sentido. Segundo Deranty (2008), as expectativas de reconhecimento do trabalho são determinadas pela importância do real na experiência humana, já que o trabalho consiste exatamente em ultrapassar a resistência do real graças a experiência do corpo, que se dá a conhecer, primeiramente, sobre forma de sofrimento.

7.1.3 – Análise do sofrimento, defesas e patologias

7.1.3.1 Análise do sofrimento

Quadro 28: Categorias do sofrimento dos subordinados

Sufrimento dos subordinados	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Penalidades	<i>“Então a gente sofre por causa dessa penalidade.”</i> F11
	Trabalhar fora do horário	<i>“Quando fica uma única mesa com cliente até madrugada.”</i> F16
	Falta de espaço para trabalhar	<i>“Tem fila pra pegar copo com gelo e limão sabe.”</i> F5
	Insegurança no emprego	<i>“Se não vem cliente.”</i> F5
	Lidar com incerteza	<i>“Cada dia tem uma coisa diferente”</i> F1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: *“Então a gente sofre por causa dessa penalidade.”*

Definição: A forma como as punições são aplicadas pela gestão, gera discordância por parte dos subordinados.

Verbalizações:

“Então a gente sofre por causa dessa penalidade. Essa penalidade tem de ser punido individualmente. Quando você corrige o grupo, ai! Igual o assunto da janta, ai vai uma pessoa lá e bebe dois copos e ai começa a brigar vai e corta o suco de todo mundo. Ai o cara que brigou já foi embora não trabalha aqui mais.” F11

Núcleo de sentido: “*Quando fica uma única mesa com cliente até madrugada.*”

Definição: O sofrimento ocorre ao serem obrigados a ficar no restaurante aguardando até o último cliente ir embora para encerrar o trabalho.

Verbalizações:

“Ansiedade aqui é só quando fica uma única mesa com cliente até madrugada, não acredito! Falam todos juntos. Mais sofrimento. É só o cara que fica na mesa, não come e não bebe não gasta muito junta cinco garçons só pra um casal.” F16

Núcleo de sentido: “*Tem fila pra pegar copo com gelo e limão sabe.*”

Definição: A falta de planejamento do *layout* dos espaços de circulação, dificulta o trabalho dos subordinados causando tumultos e resultado em sofrimento por parte dos mesmos.

Verbalizações:

“Tem duas coisas aqui que me causa sofrimento, que eu fico até nervoso. É na hora de pegar comida aqui nesse balcão, e na hora de pegar bebida.” F1

“Aqui vira um tumulto de garçom da vontade de sair empurrando pra lá e pra cá. Pra pegar as coisas. A vontade é mais não pode. É terrível! Tem que tá aqui você tem que pegar as coisas, tem de limpar mesa de bacana ali, sabe! Você tem fila pra pegar copo com gelo e limão sabe. Aqui só cabem dois garçons pra pegar as coisas.” F5

Núcleo de sentido: “Se não vem cliente.”

Definição: Os dias em que o movimento de clientes é menor, causa o sentimento de ansiedade e resulta na redução da comissão recebida.

Verbalizações:

“O movimento da casa também, né? Assim eu acho que todo mundo aqui fica um pouco ansioso, né? Se não vem cliente. Principalmente, não sei se os meninos são comissionados, vocês são comissionados? Ai se não tiver um movimento eu acho que eles começam a sentir um pouco. Tem dia que não da nada, ontem por exemplo foi muito legal, né? O movimento correu bem, né? Mais eu acho assim, angustia e sofrimento dos meninos é quando a casa não tá cheia.” F5

Núcleo de sentido: “*Cada dia tem uma coisa diferente*”

Definição: O sofrimento também ocorre ao lidarem com situações imprevistas e com inesperados comportamentos dos clientes.

Verbalizações:

“Assim é muito complexo, né? Cada dia é cada dia, cada cliente. Cada dia tem uma coisa diferente.” F1

“Problema só tem com o fornecedor né! Ele atrasa e ai a gente tem de atrasar por causa de dele. O único problema que há é o fornecedor.” F10

7.1.3.2 Análise das estratégias de defesa

Quadro 29: Categorias das estratégias de defesa dos subordinados

Estratégias de defesa dos subordinados	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Agir com profissionalismo	<i>“A gente tem de ser mais, mais profissional possível.”</i> F1
	Corrigir pedidos errados	<i>“A gente resolve entre a gente.”</i> F1
	Cobrança dos colegas	<i>“Se você não fizer por onde ou pelo o menos se esforça.”</i> F1
	Ter cuidado	<i>“Tem de ser cuidadoso com as coisas.”</i> F11
	Se adaptar	<i>“Cabe se adaptar para fazer as coisas.”</i> F5

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: *“A gente tem de ser mais, mais profissional possível.”*

Definição: Para lidar com as situações de trabalho, os subordinados buscam agir com profissionalismo e se consideram um pouco psicólogo.

Verbalizações:

“A gente já teve cliente, depende do humor dele, que ele tá. A gente tem de ser mais, mais profissional possível. Que seja chega o cara que brigou com a mulher, que brigou com o filho. Assim você vai lidando com essas situações né! Acha meio que a gente é psicólogo assim.” F1

Núcleo de sentido: *“A gente resolve entre a gente.”*

Definição: Os problemas relacionados a pedidos errados que requer uma solução rápida para não refletir no cliente, acabam sendo resolvidos entre eles.

Verbalizações:

“Às vezes tem pedido e os meninos acham ruim mais não tem outra maneira de você lidar com o problema de pedido errado. Você concerta ele o mais rápido possível. Não tem outra maneira certa!” F1

“Agora se é pra ter discussão entre os funcionários porque o pedido tá errando demais, bom isso jamais pode acontecer, mas não poderia continuar acontecer de novo.” F1

“Primeiro resolver o problema e a gente resolve entre a gente. Você tá errando muito né! Não tem outra maneira do que você mostrar interesse pelo cliente, ele é o nosso patrão né! Na hora la concertar se não complica.” F1

Núcleo de sentido: *“Se você não fizer por onde ou pelo o menos se esforça.”*

Definição: Os subordinados procuram demonstrar a sua dedicação e esforço para não deixar refletir na satisfação do cliente.

Verbalizações:

“Chegou atrasado, há vai já afinal se aborreceu, se você não fizer por onde ou pelo o menos se esforçar se demonstrar e ficar se esforçando pra lidar com aquilo. Se você for à cozinha e levar uma patada e voltar sem o prato do cliente ele descarrega em cima de você não tem outra maneira.” F1

Núcleo de sentido: *“Tem de ser cuidadoso com as coisas.”*

Definição: Ter atenção e cuidado na execução das tarefas é uma forma apresentada pelos subordinados para evitar os erros.

Verbalizações:

“Tem de ser cuidadoso com as coisas.” F11

Núcleo de sentido: *“Cabe se adaptar para fazer as coisas.”*

Definição: A falta de instrução para exercer uma função, requer que os subordinados busquem a se adaptar ao modo de trabalho estabelecidos por aqueles mais antigos.

Verbalizações:

“Falta de instrução que às vezes a pessoa recebe uma denominada função, obviamente cabe se adaptar a fazer as coisas, do jeito que tem de ser feito. Não é toda às vezes assim você pega uma faca e

vai cortar assim, más eu vejo gente posicionar a faca aqui, falo que tá errado.” F5

7.1.3.3 Análise do sofrimento e adoecimento

Quadro 30: Categorias do sofrimento e adoecimento dos subordinados

Adoecimento dos subordinados	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Comprometimento do sono	“ <i>Só pelo fato de trabalhar a noite</i> ” F6
	Mudança de humor	“ <i>O sono, afeta o meu mau humor.</i> ” F10
	Hábito alimentar ruim	“ <i>O espaçamento da janta as cinco e meia e o café da manhã as dez da manhã, todo dia assim.</i> ” F9
	Acidentes de trabalho	“ <i>Acidente de trabalho todo dia.</i> ” F8
	Fadiga	“ <i>Vai me dando uma fadiga.</i> ” F8
	Estresse	“ <i>Você acaba chegando na sua casa ainda com aquela adrenalina no sangue.</i> ” F5
	Exposição às doenças infectocontagiosas	“ <i>A gente que fica em contato com o público, a gente tá arriscado a ter doença às viroses gripe.</i> ” F7
	Problemas sociais	“ <i>Enquanto os outros se divertem a gente trabalha.</i> ” F5

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: “*Só pelo fato de trabalhar a noite*”

Definição: O fato de trabalharem no período noturno prejudica o sono dos subordinados acarretando danos a saúde.

Verbalizações:

“Só pelo fato de trabalhar a noite né! Porque, prejudica o sono né! Todo mundo sabe que a gente não dorme direito né! Saúde né! Assim não é normal, igual uma pessoa que dorme a noite né!

Mais é a gente sente muito, (funcionário oito) praticamente eu troco o dia pela noite, fala muito baixinho (funcionário seis) essa noite mesmo eu não consegui nem dormir. Não sei fui pra casa né! Essa noite eu fui dormir pela manhã. Já que às duas horas eu tenho de tá aqui.” F6

“Eu durmo La pelas às duas horas.” F6

“Seu corpo fica parecendo que você levou uma surra.” F6

“Geralmente a gente vai conseguir dormir em volta de duas e meia ou três horas da manhã né!” F5

Núcleo de sentido: *“O sono, afeta o meu mau humor.”*

Definição: Como consequência da alteração do sono está a alteração de humor, conforme relatado pelo grupo.

Verbalizações:

“O sono, afeta o meu mau humor.” F10

Núcleo de sentido: *“O espaçamento da janta as cinco e meia e o café da manhã as dez da manhã, todo dia assim.”*

Definição: O longo período sem come devido a jornada de trabalho, submete os subordinado a hábitos alimentares ruins, podendo desencadear danos à saúde.

Verbalizações:

“Eu acho que o pior é a fome. O espaçamento da janta as cinco e meia e o café da manhã as dez da manhã, todo dia assim.” F9

Núcleo de sentido: *“Acidente de trabalho todo dia.”*

Definição: Os subordinados relataram que é comum ocorrerem acidentes de trabalho como cortes e queimaduras. Relatam que os riscos de acidente se agravam pela falta de técnica e atenção no manuseio de facas, pressa e pesada jornada de trabalho.

Verbalizações:

“Acidente de trabalho todo dia. Falar tipo assim, eu fui pegar uma faca lá, ela é meio grossa assim pra cortar o negocio, dai eu cortei o dedo.” F8

“Toda semana o pessoal vai pegar Band-aid, né? Dois três cortes no dedo.” F4

“Toda semana corta um dedo, arranca um dedo. A cabecinha do meu dedo já foi até embora, mais voltou pro lugar.” F4

“Queimadura, pois eu trabalho em cozinha quente.” F9

“É um pouco até difícil pros meninos porque a técnica, que a técnica e você praticar obviamente. Às vezes ver a gente com a faca cortando, obviamente né! Eles ai tem vários. Mais tudo é uma questão do posicionamento dos dedos, acho que o dedo não é assim, né? E vai com a faca, o dedo vai só passar aqui, ai eles vão devagarzinho vai até que leva. Mais quando eles não lembram esse dedão aqui ele esqueceu aqui, entendeu! Ou vice e versa. Eu estou todo marcado ai de tanto me cortar os dedos.” F5

“O que causa muito acidente às vezes é carga horária, sobre carregada e falta de atenção, à pressa, e junta os três né! O cansaço e a falta de atenção.” F7

“Você se acha alto confiante e realça na segurança e é a onde acontece.” F7

Núcleo de sentido: “*Vai me dando uma fadiga.*”

Definição: A jornada de trabalho noturna e o acúmulo de empregos levam alguns subordinados a fadiga.

Verbalizações:

“Vai me dando uma fadiga, vai acumulando ali tem dias.” F8

Núcleo de sentido: *“Você acaba chegando na sua casa ainda com aquela adrenalina no sangue.”*

Definição: A intensidade do trabalho noturno faz com que os subordinados cheguem tarde em casa e tenham dificuldades para relaxarem.

Verbalizações:

“Um exemplo, a gente saiu daqui ontem, eu sai daqui meia noite, a gente tem de correr pra limpar ali. Os meninos têm de correr pra organizar aqui. Depois que sai os clientes, né? A gente tem de limpar pra sair. Então você acaba chegando na sua casa ainda com aquela adrenalina no sangue, né? Seu corpo tá quente e você correu um pouco e até essa adrenalina acalmar, fica um pouco complicado, se você tomar banho. Você vai despertar.” F5

Núcleo de sentido: *“A gente que fica em contato com o público, a gente tá arriscado a ter doença às viroses gripe.”*

Definição: O fato de trabalharem em um ambiente com grande concentração de pessoas, no caso clientes, faz com que estejam sujeitos a doenças infectocontagiosas como viroses. Os subordinados relataram que os casos de contágio são comuns entre eles.

Verbalizações:

“A gente que fica em contato com o público a gente tá arriscado a ter doença às viroses gripe.” F7

“Surto de gripe, todo mundo pegou gripe aqui tá todo mundo gripado aqui. Lugar que tem muita pessoa né! Lugar fechado, logo quando o vírus chega aqui, propaga pra todo mundo.” F6

Núcleo de sentido: *“Enquanto os outros se divertem a gente trabalha.”*

Definição: Danos sociais também foram identificados entre os subordinados, principalmente pelo fato de trabalharem aos finais de semana. Situações como: não poderem estar presentes no dia dos pais, não ver os filhos crescerem, passarem muito tempo longe da esposa e dos filhos são relatadas pelos subordinados.

Verbalizações:

“Esqueça o dia dos pais, esqueça o dia das mães, dia dos namorados, às vezes até o seu aniversário. A gente anda contra mão.” F9

“Se não for controlado você não ver os filhos crescer.” F9

“Se a família não for compreensiva.” F9

“Tem que esperar o dia da minha folga, o dia da minha folga é dos meus filhos. É a única forma, vocês sabem eu trabalho em dois empregos, direto nesse ritmo ai já faz algum tempo e tem de esperar o dia da minha folga. A gente tem um objetivo, um único objetivo de ter construir. Então tenho de aproveitar enquanto eu tenho forças e sou jovem.” F10

“E presente, essas coisa, passeio, fica tudo pra outro dia.” F10

“Enquanto os outros se divertem a gente trabalha.” F5

“O ruim da parte social é isso trabalha muito. Não tem bom se coincidir sua folga ou algo assim.” F5

“Sua esposa, seus filhos, tem de saber que você tá sacrificando.” F5

“É um pouco difícil assim, que muito das vezes ela quer me esperar chegar, mais, por exemplo, no sábado que eu saio daqui uma hora da manha. Eu chego em casa uma e quinze, uma e vinte. ela não aceita ai por exemplo que eu tenho de trabalhar no sábado .ela vai sacrifica um pouco mais pro lado dela mais tirando disso.” F5

“E eles sabem m disso também né! A família sabe disso.” F5

“Igual eu estava comentando esses dias, o aniversário do meu filho enquanto eu trabalho aqui eu nunca fui nunca foi comemorado no dia dele. Porque o dia é aniversário da esposa do “G1”.”

“Eu sempre deixei pra ele. Eu nunca eu vou querer o dia né?” F3

“Tem que se adaptar se adaptar.” F6

“Hoje, não significa mais nada não.” F6

“Nós trabalhamos e os outros divertem né!” F11

7.1.3.4 Discussão e análise do sofrimento, defesas e patologias

Para Dejours (1994), a psicodinâmica do trabalho se volta ao estudo das estratégias de defesa utilizadas pelos trabalhadores para se manterem em uma suposta “normalidade diante das vivências de sofrimento, advindas das contradições da organização do trabalho, que podem levar ao adoecimento. O adoecimento parte não somente das condições de trabalho e do contato com materiais e equipamentos, mas também do sofrimento causado pela impossibilidade dos trabalhadores de se mobilizarem diante das pressões impostas pela organização do trabalho. Nesta pesquisa os subordinados revelaram que os erros ocorrem e requer uma solução rápida acabam sendo resolvidos entre eles.

“Às vezes tem pedido que os meninos acham ruim, mais não tem outra maneira de você lidar com o problema de pedido errado. Você concerta ele o mais rápido possível. Não tem outra maneira certa!” F1

“Agora se é pra ter discussão entre os funcionários porque o pedido tá errando demais, bom, isso jamais pode acontecer, mas não poderia continuar acontecendo de novo.” F1

“Primeiro resolver o problema e a gente resolve entre a gente. Você tá errando muito né! Não tem outra maneira do que você mostrar interesse pelo cliente, ele é o nosso patrão né! Na hora lá concertar se não complica.” F1

Segundo Dejours (1992) as condições de trabalho, no que se refere ao ambiente físico como, temperatura, barulho e irradiação, assim como os instrumentos e materiais utilizados pelos trabalhadores, podem expor ao risco de acidentes, afetando não somente o corpo mas também a subjetividade diante da tentativa de ocultar o medo diante da insegurança e da necessidade de cumprir com a tarefa.

Lancman e Heloani (2004) destacam as estratégias desenvolvidas em situações de periculosidade, como: banalização do risco, exaltação e negação do perigo, exaltação da virilidade, dentre outras. Essas defesas explicam, em parte, condutas aparentemente irracionais, quando trabalhadores submetidos a condições de trabalho altamente perigosas, apesar de orientados, por vezes, não usam ou negligenciam medidas de proteção.

“A gente que fica em contato com o público a gente tá arriscado a ter doença às viroses gripe.” F7

“Toda semana o pessoal vai pegar Band-aid, né? Dois três cortes no dedo.” F4

“Queimadura, pois eu trabalho em cozinha quente.” F9

Para Mendes (2007), a sobrecarga de trabalho pode gerar lesões físicas e problemas psicossomáticos e está relacionada dominação social pela exigência do desempenho e da produtividade. A servidão voluntária está vinculada às necessidades de emprego e conforto na vida, com grande interferência na vida familiar e social do trabalhador. Nesta pesquisa, foi possível identificar danos físicos e consequências penosas para a vida social dos trabalhadores, conforme trechos das falas a seguir.

“O que causa muito acidente às vezes é carga horária, sobre carregada e falta de atenção, à pressa, e junta os três né! O cansaço e a falta de atenção.” F7

“Esqueça o dia dos pais, esqueça o dia das mães, dia dos namorados, às vezes até o seu aniversário. A gente anda contra mão.” F9

A necessidade de realização e reconhecimento do trabalhador, vai além de suas condições físicas, psicológicas e sociais, sendo uma condição para a formação da identidade profissional. Segundo Dejours (2010), a identidade é a “armadura da saúde mental” e nunca se estabiliza de modo definitivo, sempre permanece incompleta, estando em constantemente necessidade de confirmação pelo olhar do outro. Quem foi reconhecido pela contribuição que

trouxe à organização pode sempre retornar a esse reconhecimento em sua identidade, fazendo com que não seja idêntico a qualquer outro.

“Enquanto os outros se divertem a gente trabalha.” F5

Para Brant, L. C. Minay-Gomez, C. (2004), o sofrimento pode se apresentar sob a forma de humor. Nesse caso, o trabalhador constrói um subterfúgio para manifestar seu sofrimento, sem que o mesmo apareça como tal. Essa estratégia parece evitar que ele sofra o destino do adoecimento. Os trabalhadores que participaram desta pesquisa expressaram que fazem fofocas e que riem muito, o que permite configurar o sofrimento diante um ambiente marcado pela rigidez.

“A gente rir muito! Faz fofoca demais né! Tirando as fofocas, não tem esse negocio não.” F13

Outros sintomas apresentados pelos trabalhadores foram: Fadiga, estresse, gripe e demais doenças infectocontagiosas. Tais sintomas expressam a exposição dos trabalhadores a um ambiente de risco que pode comprometer a saúde dos trabalhadores e levar a queda de desempenho do trabalhador.

“Surto de gripe, todo mundo pegou gripe aqui tá todo mundo gripado aqui. Lugar que tem muita pessoa né! Lugar fechado, logo quando o vírus chega aqui, propaga pra todo mundo.” F6

7.2 Apresentação da Análise com os Gestores

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise das sessões realizadas com o grupo de gestores. A apresentação segue uma estrutura de subtítulos baseada nas análises da organização do trabalho dos gestores, tendo como forma de apresentação a ANS – Análise de Núcleo de Sentidos proposta por Mendes (2007). No final da apresentação é realizada uma discussão dos resultados encontrados.

7.2.1 Análise do conteúdo das tarefas dos gestores

Quadro 31: Categorias do conteúdo das tarefas dos gestores

Conteúdo das tarefas dos gestores	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Estabelecer uma cultura na empresa	<i>“É bom que já tenha uma cultura.”</i> G4
	Definir um perfil para a equipe	<i>“É reflexo da equipe que já tem muito tempo na casa.”</i> G4
	Manter um ambiente harmônico	<i>“A gente tem um ambiente no todo, bem harmônico.”</i> G4
	Lidar com adversidades	<i>“Têm surpresas no dia a dia aí, situações adversas.”</i> G3
	Manter uma estrutura física	<i>“A estrutura em si é muito boa.”</i> G3
	Dividir as atribuições das equipes	<i>“Isso facilita e muito pra que tenhamos menos problema com a equipe.”</i> G4
	Estar próximo da equipe	<i>“Eu sempre estou aqui quase todas as noites.”</i> G4
	Lidar com o governo	<i>“Do governo, não só em questão trabalhista, e impostos.”</i> G4
	Tomar decisões	<i>“Tenho muita liberdade até pra tomar decisões.”</i> G3
	Adaptar às expectativas do cliente	<i>“As regras na verdade é uma adaptação de acordo com o movimento”.</i> G2
	Fazer cumprir as regras	<i>“A gente tem muita conversa.”</i> G4
	Enxugar custos	<i>“A nossa estrutura é enxuta, mais a engrenagem é uma engrenagem pesada.”</i> G4

Qualificar os funcionários	<i>“Cabe a nós qualificar”. G4</i>
Lidar com as leis trabalhistas	<i>“A legislação protege muito o empregado”. G4</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: *“É bom que já tenha uma cultura.”*

Definição: Para os gestores, conseguir estabelecer uma cultura que estabeleça os pilares para a condução da organização e que seja suficientemente forte para que se torne referência de comportamento dos funcionários, inclusive dos mais novos, é necessário para facilitar a gestão e manter a empresa funcionando de maneira mais automatizada. Contudo, eles concordam que a cultura pode levar ao comodismo impedindo que a organização inove.

Verbalizações:

“Eu acho que tá bem na cultura mesmo. Igual eu falei, dez anos, muita coisa assim, se você for ver a gente não teve uma grande evolução assim. Que a gente fazia há muito tempo atrás, hoje tá fazendo. A gente melhorou em alguns processos né! Mais não teve mudanças assim, nesse sentido drástico né!” G2

“Foi formando, né? Você busca ter os pilares ali, e aqueles que vão se identificando, vão ficando, e aqueles que chegam já sabe que tem de ser daquele jeito, e que funciona daquele jeito, e isso vai fazendo como que tenha esse respeito, né?” G4

“Sempre formou muitos, né? Os garçons que não era garçom que foram formados aqui, o sushi bar praticamente todos aprenderam aqui. Então por um lado é bom, que a gente transmite a nossa cultura, né? Eles não têm essa referência do mundo lá fora, né?” G4

“Então já é pro esse lado, é bom que tenha uma cultura, né? Que é da empresa e as pessoas quando entram já logo acabam se adaptando a essa cultura. E quem não se adapta muitas vezes não fica, porque não se sente confortável no ambiente. Mais isso também traz, traz uma, um certo comodismo, né? A gente acaba se acomodando a empresa também.” G4

“A gente tem essa cultura, né? Eu acho também que é muito do reflexo desse tempo que a gente tem, né? Que acaba criando, moldando esse essa maneira de trabalhar.” G4

“É como eu te falei das pessoas, como já tem uma cultura as pessoas já se acostumaram com nossa, tem pessoas que já tem bastante tempo de casa, sabe que existe não é só a diretoria também, existem outros pilares aqui. Quem está aqui também trabalhando vigiando, cuidando e fazendo isso aqui a casa deles também. Estão cuidando como se fosse deles. Então eu acho que a gente assim é muito tranquilo em relação a isso.” G4

Núcleo de sentido: *“É reflexo da equipe que já tem muito tempo na casa.”*

Definição: A cultura organizacional define o modo como é realizado o trabalho. Para os gestores o estabelecimento da cultura foi possível com o tempo e se mantém através dos funcionários mais antigos. Os gestores expressaram que alcançaram um nível muito bom de funcionamento, mas que já percebem a necessidade de melhorar.

Verbalizações:

“Eu acho que é reflexo da equipe que já tem muito tempo na casa, a maioria aqui tem mais de três anos, né?” G4

“O “subordinado” e o “subordinado” têm mais de cinco anos, seis, sete ou oito anos que tá aqui com a gente, né?” G4

“Principalmente a “empresa” tem esse perfil. Embora eu ache que isso deva mudar, eu acho, porque a “empresa” tá num nível que não tem o que melhorar, então, tipo assim, tá muito bom! Pra chegar no muito muito bom eu acho que o primeiro passo é que seria essa parte da equipe sabe?” G3

Núcleo de sentido: *“A gente tem um ambiente no todo, bem harmônico.”*

Definição: Para os gestores, o ambiente de trabalho é harmônico e os subordinados trabalham com certa liberdade. Contudo eles relatam que já houveram problemas, rixas e implicâncias entre os subordinados, mas que atualmente já foram mitigados.

Verbalizações:

“No restaurante a gente tem uma um ambiente no todo, bem harmônico né!” G4

“Que é uma casa muito boa né! Não tem assim muita aquela pressão demais da conta, a gente fica até a vontade demais aqui nesse ponto ai é tranquilo.” G1

“Tem uns probleminhas nosso e dos clientes, tem o lado dos, dos funcionários também tem assim umas picuinhas também mais é nos aqui graças a Deus não tem muitos problemas não né!” G1

“É a gente já teve alguns probleminhas tudo, mais hoje eu vejo a equipe ela muito, não tem questão de rixa e nem de implicância né! Um setor com o outro, ou mesmo dentro dos setores.” G4

Núcleo de sentido: “*Têm surpresas no dia a dia ai, situações adversas.*”

Definição: Lidar com situações adversas, faz parte do cotidiano de trabalho dos gestores. Os mesmo relataram situações como o suprimento de produtos necessário para o funcionamento do restaurante.

Verbalizações:

“Têm surpresas no dia a dia ai, situações adversas.” G3

“Isso ai sempre tem né! Sempre tem uma coisa que acontece, sempre tem um problema. Igual eu trabalho assim, com produtos perecíveis, tem de tá com a atenção muito dobrada sabe. Coisas, frutos do mar, são coisas muito sensíveis, comida crua. Então tem que sabe ter muita atenção sabe.” G3

Núcleo de sentido: “*A estrutura em si é muito boa.*”

Definição: Para os gestores a estrutura de trabalho é boa, contudo relatam que o espaço físico é limitado e que faltam alguns equipamentos e utensílios.

Verbalizações:

“Então assim a estrutura em si é muito boa, tem coisas que poderia melhorar mais, pra executar o trabalho da gente, que a

gente executa hoje é perfeito. falta uns trezinho, só ali , um microondazinho só pra facilitar no mais tá perfeito.” G3

“Cara, as minhas condições de trabalho, não vou dizer perfeita não, mais são muito boa. A estrutura do restaurante, mesmo por ser um restaurante pequeno, bastante limitações de espaço de estrutura. Eu vejo assim se for outro restaurante difícil que tem a estrutura que a gente tem.” G3

Núcleo de sentido: *“Isso facilita e muito pra que tenhamos menos problema com a equipe.”*

Definição: A divisão das funções e responsabilidade é uma forma utilizada pelos gestores para lidar com a equipe.

Verbalizações:

“Quais são suas atribuições é isso e isso. Não pode nem extrapolar, eu acho que quando a gente deixa as coisa mais claras né! Isso facilita e muito pra que tenhamos menos problema assim com a equipe que estamos liderando né!” G4

Núcleo de sentido: *“Eu sempre estou aqui quase todas as noites.”*

Definição: Os gestores relatam que manter a equipe unida e estar presente junto a equipe, acompanhando diariamente as suas atividades, ajuda a compreender as suas necessidades e os auxiliam a terem mais confiança para poderem delegar e dar autonomia aos subordinados. Tal comportamento reflete a importância de um maior engajamento dos gestores não só no aspecto da gestão, mas também no operacional, compreendendo as capacidades dos subordinados e das dificuldades vivenciadas por eles no cotidiano do trabalho, o que auxilia na tomada de decisões e condução da equipe.

Verbalizações:

“A equipe tá sempre junta, não tem turno diferente né! Até então as pessoas trabalham mais ou menos no mesmo horário. Então, estão sempre bem próximos né!” G4

“Eu sempre estou aqui quase todas as noites, todas as noites então no horário de funcionamento.” G4

“Do controle assim dos setores eu acredito que muito em função da gente ter uma estrutura né! Exigir deles algumas coisas, né? As nutricionistas também é a gente sempre faz esse controle é diário então até pelo produto que a gente trabalha. Então eles têm essas obrigações, e as cobranças eles têm isso. Ai a gente tem esse controle. Agora das exigências, da empresa em relação a eles eu acho que é muito, hoje assim, a empresa também transfere muito para eles os líderes. Então, acaba que eles têm essa autonomia né! Pra poder punir, mandar embora, se quiser divertir. Graças a Deus a gente não tem tantas ocorrências nesse sentido.” G4

Núcleo de sentido: *“Do governo, não só em questão trabalhista, e impostos.”*

Definição: Lidar com as normas e controles impostos pelo governo é um problema enfrentado pelos gestores. Os gestores relatam problemas como a oscilação do câmbio, que influencia nos custos, a redução do poder aquisitivo dos funcionários, que ocasiona insatisfação com o salário e perda de motivação, e as leis trabalhistas, que dá garantias aos funcionários, como seguro desemprego, o que ocasiona a falta de comprometimento por terem a expectativa de tirar vantagem das garantias dadas pelo governo.

Verbalizações:

“O que mais atrapalha? Vale o governo? (risos)” G4

“Do governo, não só em questão trabalhista, e impostos isso tudo, eu acho que isso a gente trabalha com muito produto de fora né! Produto importado, agente tá muito sujeito as ao o humor de cambio, essas coisas. então, isso o mundo é uma, uma um grande dificultador. Nós já tivemos projeto de expansão, projeto de abrir em outros horários né! Vontade igual, os produtos que a gente quer colocar, pra inovar. A gente não consegue muito por conta da o custo entendeu? Eu coloco hoje o estado como o maior limitador no negocio do empresário.” G4

“O governo em si ele influência até no operacional. Pelo o custo de vida do jeito que tá, né? Trabalha sem motivação, do jeito que tá ele pega desse jeito. O governo ele é o culpado ele é o satanás

da situação, como diz o ditado. Ele não é o Deus bom não, ele não tá ali pra acudir, ele tá cravando mesmo. Vamos de torcer, segurar ai pra se Deus quiser pra manter assim né!” G1

“Infelizmente a gente tem a lei trabalhista é dura né! Mal feita né!” G1

Núcleo de sentido: *“Tenho muita liberdade até pra tomar decisões.”*

Definição: Os gestores, especificamente os empreendedores, delegam aos demais líderes a liberdade de tomarem decisões, contudo estabelecem as regras que os subordinados devem seguir e imputam aos chefes de setor a responsabilidade de cobrar dos subordinados.

Verbalizações:

“Eu acho que sentir controlado, eu praticamente não me sinto não. Tenho muita liberdade até pra tomar decisões. As coisas ali assim que às vezes precisa ser tomado, eu tenho essa liberdade assim de tomar decisões sabe. Não me sinto controlado. Tem as não sei se eu vou dizer regras, tem as regras (líder quatro) fala são regras, mais é que já tá no sua consciência, né? Você se cobra você se cobra, né? É uma coisa que você já está acostumado a fazer, né?” G3

“Muitas vezes, igual eu na hora de passar um problema alguma crítica de um ou de outros funcionários, eu nunca chego nos funcionários, é sempre no líder ou no chefe, a maneira em que eles vão trabalhar isso é deles, né? E é que faz com que eles as vezes sintam essa pressão.” G4

Núcleo de sentido: *“As regras na verdade é uma adaptação de acordo com o movimento”.*

Definição: As regras são entendidas pelos gestores como aquilo que se faz necessário para manter um padrão capaz atingir os resultados esperados, não sendo formalmente definidas e entendidas pelos subordinados. Os erros cometidos ao longo do tempo, gera a necessidade de estabelecer novas regras. Assim a impossibilidade de prever todas as situações de trabalho ocasiona um distanciamento das regras prescritas com a realidade do trabalho realizado, o que ocorre é uma transferência da responsabilidade por parte dos gestores, especificamente os

empreendedores, para as demais lideranças e seus subordinados, que são instigados a dar conta do trabalho.

Verbalizações:

“Eu acho que é uma coisa muito que já tá controlado mais pelo cliente, né? O cliente já tá muito tempo que ele tá aqui, então ele já exige um padrão ai. Como é seu atendimento, como é seu sushi, como é seu suco, como é seu prato. Então assim eu acho que parte de monitoramento ai se dar mais pelo o cliente também, porque as regras na verdade é uma adaptação de acordo com o movimento né!” G2

Núcleo de sentido: *“A gente tem muita conversa.”*

Definição: Lidar com os subordinado exige dos gestores a capacidade de comunicação e expressão, contudo algumas situações como o uso do celular durante o trabalho, visto pelos gestores como uma transgressão às regras, ocorrem com frequência e diante de tal situação os gestores não encontram outra alternativa a não ser a aplicação advertência.

Verbalizações:

“A aplicar advertência, ou demitir um funcionário ou alguma coisa assim são sempre processo que acontece naturalmente. Pra gente advertir um funcionário, encima de alguma coisa a gente tem muita conversa, né? Se não um celular que não poderia tá na área de produção eu passei e vi, não é uma coisa o vai lá que eu vou te, não o eu falei que não pode coisa assim.” G4

Núcleo de sentido: *“A nossa estrutura é enxuta, mais a engrenagem é uma engrenagem pesada.”*

Definição: Os custos elevados para manter a organização funcionando e a baixa margem de lucro obtidas, principalmente nos períodos de recessão econômica do país, obriga os gestores a manterem uma estrutura mais enxuta, mesmo reconhecendo que isso pode gerar uma sobrecarga de trabalho.

Verbalizações:

“A nossa estrutura enxuta, mais a engrenagem é uma engrenagem pesada. Então eu acho que quando você olha assim para as nossas despesas e vê o tamanho da participação né!” G4

Núcleo de sentido: “*Cabe a nós qualificar*”

Definição: A falta de mão-de-obra qualificada é um problema enfrentado pelos gestores. Embora reconheçam a necessidade de oferecer mais oportunidades de qualificação para os subordinados e chefes de setores, acaba gerando custos para a organização, o que muitas vezes os impedem de fazer maiores investimentos.

Verbalizações:

“O que reflete dentro do meu negocio é, muitas vezes, a qualificação, né? Do funcionário. Têm dar pra ele essas ferramentas, igual o “G3” tá falando. As oportunidades a gentes dá! O “G3” vai pra São Paulo, já foi fazer estágio e conhecer outras coisas. Muitas vezes a gente gostaria também de qualificar mais, os funcionários e colocar mais ferramentas nas mãos deles pra que a gente pudesse melhorar o negocio. Mais a gente acaba ficando muito restrito né!” G4

“A gente tá sujeito a mão-de-obra, o governo ofereceu, cabe a nós qualificar, a treinar, eu acho que tudo isso é custo pra empresa. E a empresa paga por isso o tempo todo é por ai.” G4

“Qualificando eu tenho a certeza que ele vai ter mais facilidade, o “G3”, o “G1 tem mais facilidade, a casa teria uma outra percepção, né? Assim as pessoas enxergariam de outro jeito, Com certeza, né?” G4

Núcleo de sentido: “*A legislação protege muito o empregado*”

Definição: Para os gestores a legislação trabalhista brasileira ocasiona um certo comodismo nos subordinados, devido ao fato dos direitos como: seguro desemprego, fundo de garantia por tempo de serviço - FGTS, licenças remuneradas e multa de rescisória. Os gestores relatam que muitos subordinados, cientes dos direitos, não se empenham como deveriam pois não

estão preocupados com uma possível perda do emprego e, em alguns casos, existe até mesmo a intenção de provocar uma demissão com o propósito de receber os benefícios.

Verbalizações:

“A legislação protege muito o empregado. Quando na verdade, o emprego deveria ser, é mais como que eu falo, menos protegido né! É porque eu acho que faria com que as pessoas, desse um pouco mais de empenho, né? Iniciativa, agarrar um pouco mais. Eu acho que o governo, não deveria proteger tanto o emprego.”

G4

“O governo aumenta a licença dos pais pra vinte dias sabe, a assim que fica muito difícil, mulher fica até seis meses, mais o homem ai vinte dias?” G3

“Funcionário se mandar embora hoje não está nem ai não, vai ganhar a multa de quarenta por cento tem o acerto, o seguro. Muitos funcionário vai embora, é por causa do FGTS, é por causa do seguro desemprego. Prefere receber novecentos reais por cinco meses do que arrumar um emprego de dois. Antigamente o funcionário trabalhava seis meses e já pegava o seguro.” G3

7.2.2 Análise da comunicação dos gestores

Quadro 32: Categorias da comunicação dos gestores

Comunicação dos gestores	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Necessidade de realizar reuniões.	<i>“É uma coisa que eu sinto falta.”</i> G4
	Estar próximo da equipe.	<i>“A comunicação é tranquila por ser uma empresa pequena.”</i> G3
	Espaço de discussão	<i>“Eu acho fundamental.”</i> G3
	Dificuldades em marcar reuniões.	<i>“As vezes a gente deixa de fazer algumas reuniões, alguns encontro para dar prioridade mesmo pro cliente.”</i> G2
	Participação dos funcionários.	<i>“Às vezes tinha baixa participação de alguns funcionários”.</i> G2
	Evitar chamar atenção na frente dos clientes.	<i>“Não vou criticar um funcionário na frente de um cliente.”</i> G4

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: *“É uma coisa que eu sinto falta.”*

Definição: Os gestores reconhecem que as reuniões não ocorrem com a frequência necessária, embora procurem justificar que a comunicação no restaurante é simples. Eles reconhecem também a importância das reuniões para expor e encontrar soluções para os problemas, tirar dúvidas e solucionar conflitos, mas julgam que deveria haver mais participação dos subordinados nas reuniões.

Verbalizações:

“É hoje a gente tem menos reuniões, mais até pela dinâmica do restaurante a comunicação é muito simples aqui.” G4

“É uma coisa que eu sinto falta, a gente antigamente fazia mais reuniões. Nossas reuniões eram muito mais um bate-papo pra expor os problemas e situações e tirar algumas dúvidas, lavar a

roupa suja, né? E era sempre muito produtivo. Eu acho que dava uma leveza de novo pro ambiente, isso faz que a gente comece tudo do zero, né?” G4

As reuniões, eu acho que deveria ter mais constantemente fixa sabe? Uma vez no mês a gente deveria ter uma reunião. Não sei como é que é a forma do RH trabalha aqui, mais assim eu acho que tinha de ser um pouco mais participativo, sabe? G3

Núcleo de sentido: *“A comunicação é tranquila por ser uma empresa pequena.”*

Definição: Os gestores julgam que a comunicação na empresa é tranquila e evitam entrar em discussões que possam comprometer o clima organizacional. Os gestores julgam que o acesso a eles é favorecido pela abertura que dão aos chefes de setor e subordinados.

Verbalizações:

“Eu tenho até uma comunicação tranquila com os meninos. Igual eu falo assim, eu tento deixar o clima sempre o melhor possível. Pra mim, poder chegar neles e pode falar o que tiver e eu acho que tenho de falar eu falo. Tenho essa possibilidade e eu também tenho uma facilidade muito grande pra quando eu precisar de alguma coisa. Se eu preciso de alguma coisa, se precisa falar alguma coisa sempre tá aqui, sempre eu falo com ele, a gente sempre resolve da melhor forma sabe. Então tipo assim, a comunicação é tranquila por ser uma empresa pequena, poucos estágios passa por pouca gente sendo no mais é tranquilo.” G3

Núcleo de sentido: *“Eu acho fundamental.”*

Definição: Os gestores acham fundamental que ocorram momentos para que a equipe possa se reunir e dialogar sobre as situações vivenciadas no dia-a-dia, problemas enfrentados e erros cometidos. No diálogo dos gestores também foi possível perceber que a comunicação individual, quando ocorre, não dá abertura para que o subordinado possa se expressar, causando uma comunicação distorcida e pouco efetiva.

Verbalizações:

“Igual a (subordinada) veio, e fez um projetinho pra gente se reunir. Pra mim isso é perfeito, sabe? Igual ela falou vamos reunir com eles, falar as qualidades, os problemas, dai você pergunta o que eles acham também, da liderança, do que pode melhorar o que pode mudar. Eu acho isso muito importante sabe, eu acho fundamental isso ai sabe.” G3

“Na minha parte, por exemplo, eu acho importantíssimo. Muitas vezes acontece uns probleminha no salão ou às vezes com o cliente, eu não posso chegar no funcionário nem hoje e nem amanhã e falar pra ele o que , ele já sabe a onde ele errou, ele sabe a onde ele pecou.” G1

“As reuniões aqui eu acho bacana eu acho que elas equilibram um pouco.” G3

Núcleo de sentido: *“As vezes a gente deixa de fazer algumas reuniões, alguns encontro para dar prioridade mesmo pro cliente.”*

Definição: Segundo os gestores as reuniões deixam de existir devido a prioridade dada para a realização do trabalho. Eles reconhecem que a rotina de trabalho não pode ser comprometida.

Verbalizações:

“Para a gente fazer reuniões a reunião tinha que abrir rápido porque tá chegando cliente. Então é assim, sempre teve muito ocupado nessa questão do cliente né! Eu acho que sempre estamos em preparação, a preparação do sushi bar, preparação do salão, então, sempre preocupado realmente em atender o cliente. E ai eu acho que essas reuniões assim, né? As vezes a gente deixava de fazer algumas reuniões, alguns encontro para dar prioridade mesmo pro cliente.” G2

Núcleo de sentido: *“Às vezes tinha baixa participação de alguns funcionários”*

Definição: Os gestores apontam a baixa participação dos subordinados nas reuniões e treinamentos. Eles entendem que os subordinados são desinteressados e descomprometidos, o que leva a um impasse que precisa ser solucionado.

Verbalizações:

“Sempre teve as reuniões, igual o “G1” comentou no começo, às vezes tinha baixa a participação de alguns funcionários, tanto no treinamento quanto nas reuniões, né?” G2

“Tal dia você tem de chegar meia hora, todo mundo chegava pra fazer uma reunião, ver o que é conversar, expor. Olha o que que foi? Aquele dia aconteceu isso...Aqui não adianta fazer, porque ninguém não vem né! Eles arrumam uma desculpa, tá doente, mãe tá doente. Tá desinteressado mais eu faço a minha parte.” G1

“Talvez as vezes ai não sei se é devido o horário antes talvez numa sexta ou numa segunda feira, reúne se expor o que que foi , saber porque aquilo aconteceu, fazer aquela critica o que foi que aconteceu. Se fizer, um vem e outro não vem, é complicado. Nos estamos com impasse, por exemplo estamos com um problema eles estão querendo tentando convencer o “G4”, pois é eu não vou tomar parte disso.” G1

Núcleo de sentido: *“Não vou criticar um funcionário na frente de um cliente.”*

Definição: Os gestores, especificamente os empreendedores, evitam chamar a atenção ou cobrar de um subordinado na frente de um cliente. Esse papel é atribuído aos chefes de setores que são cobrados a evitar que problemas aconteçam.

Verbalizações:

“Eu nunca vou cobra do auxiliar do “G3” alguma coisa. Vou cobra dele e vou exigir dele uma resposta depois né! E o mesmo é com o “G1” eu não vou criticar um funcionário na frente de um cliente ou, mais eu vou querer saber. Se eu vejo algum cliente reclamando do que aconteceu, eu vou procurar saber do “G1” e não o garçom que atendeu? Aqui. então é assim, a liderança aqui ela é exercida eu acho que a parte deles tem muitos problemas que são evitados né!” G4

7.2.3 Análise do modo de gestão dos gestores

Quadro 33: Categorias do modo de gestão dos gestores

Modo de gestão dos gestores	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Chamar a atenção dos funcionários	<i>“Não sou de ficar chamando atenção.”</i> G4
	Evitar punir os funcionários	<i>“É coisa que não precisa.”</i> G4
	Exigir dos funcionários	<i>“Às vezes a gente tem de puxar um pouquinho mais.”</i> G1
	Acreditar no comprometimento dos funcionários	<i>“A gente acha que eles são responsáveis, que têm a mesma responsabilidade da gente, mas às vezes não tem.”</i> G1
	Falta de experiência e vivência dos funcionários	<i>“Eles não têm aquela noção de como que funciona sabe.”</i> G3
	Manter o controle	<i>“É muito mais que observar, os números.”</i> G4
	Fazer mais para os funcionários	<i>“A gente tem vontade de fazer mais coisas.”</i> G4
	Falta de profissionalismos	<i>“Teria que ter uma seriedade a mais.”</i> G4
	Funcionários com falta de identidade com a profissão	<i>“Então é essa a profissão dele.”</i> G4
	Dar liberdade	<i>“Às vezes mistura um pouco.”</i> G1
	Buscar inovação	<i>“O grande desafio é não ficar ultrapassado.”</i> G4
	Necessidade de autodesenvolvimento	<i>“Nos não nascemos grandes.”</i> G4

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: “*Não sou de ficar chamando atenção.*”

Definição: Os gestores se sentem inseguros em apontar um erro de um funcionário e afetar o clima organizacional. Tal insegurança está relacionada a falta de preparo que possuem para dar *feedback* e a insegurança que possuem em causar conflitos entre a equipe.

Verbalizações:

“Aqui se eu vejo um funcionário fazendo alguma coisa errada, se eu for chegar nele e dar uma bronca bruta, fica difícil porque é uma empresa pequena, eu estou ali ao lado dele a noite inteira, todos os dias sabe. Se eu sair dando bronca dou bronca, dou bronca, dou bronca, dou bronca! E ai você perde a rédea. Porque, tipo assim, quando é aquele chefe que tem aquela cozinha grande, dai você dar uma bronca ali é capaz de você ficar dois três dias sem nem fala mais com o cara tal.” G3

“A gente não tem essa questão de tá chamando atenção toda hora né! Eu estou sempre aqui, eu observo mais e pontuo, né? Não sou de ficar chamando atenção ou me exaltando. Eu procuro sempre pontuar, ó isso aqui não tá certo mais também de uma maneira mais tranquila, pra que o ambiente também não fique carregado. E ai eu acho que isso passa também pros demais lideres, o “G1”, replica isso, eu acho que o “G3” também é muito mais na conversa com os meninos do sushi bar, e assim a gente vai é levando né!” G4

“Da diretoria em relação aos funcionários é muito tranquilo assim acredito.” G4

“Quer ver uma coisa que me mata de raiva e você falar pro funcionário e ele falar então que tem de mandar embora uai! Eu acho uma falta de respeito muito grande.” G1

“Eu não tenho muita paciência não, se pudesse assim na hora que eu visse ali eu falo pode ir embora. Pode ir embora, depois o povo te liga e você vem fazer seu acerto. Mais assim, realmente na hora assim você fica nervoso.” G3

Núcleo de sentido: *“É coisa que não precisa.”*

Definição: Os gestores relatam que cobrar dos subordinados seja necessário, assim como aplicar punições àqueles que não cometeram o erro.

Verbalizações:

“Exigir o que não precisa, né? É coisa que não precisa, ou às vezes castigar o funcionário que às vezes não fez nada, às vezes muito esperto demais, enfim ando pegando nisso ai.” G4

Núcleo de sentido: *“Às vezes a gente tem de puxar um pouquinho mais.”*

Definição: Os gestores expressaram que é necessário exigir mais dos subordinados para que não fiquem acomodados, mas reconhecem que a cobrança em excesso pode tirar a liberdade dos subordinados e comprometer o clima organizacional.

Verbalizações:

“Aqui eu não concordo muito esse negocio de tá sempre puxando o funcionário demais, fica uma pessoa muito presa, né? Ai fica um clima assim pesado às vezes.” G1

“Eles vêm trabalhar às vezes a gente fica até a vontade demais, às vezes a gente tem de puxar um pouquinho mais.” G1

“Só que às vezes tem empresa que peca muito em exigir demais peca demais da conta.” G4

Núcleo de sentido: *“A gente acha que eles são responsáveis, que têm a mesma responsabilidade da gente, mas às vezes não tem.”*

Definição: Os gestores esperam dos subordinados um profissionalismos que requer responsabilidade, proatividade e uma capacidade crítica para realizar mudanças, mas consideram que os mesmos não possuem tais atribuições, assim como a mesma responsabilidade e visão de um gestor e acabam se acomodando na rotina e não se interessando em mudanças.

Verbalizações:

“A gente paga porque a gente acha que eles são responsáveis tem a mesma responsabilidade da gente às vezes não tem.” G1

“É porque eles também quando vão, não vão com o mesmo olhar que você. Não vai com o olhar crítico né! Tá ali pra passar tempo, não tá observando como é que o garçom tá atendendo.” G4

“Tem que ter o principal eu acho que vai ser essa parte da equipe mesmo de tentar levar aqui essa seriedade esse profissionalismo a mais né!” G3

“Até por aqui, por ser uma empresa pequena, eu falo que tem que ter esse profissionalismo que às vezes ele não tem.” G3

“Porque eu acho que os que estão entrando, sentem com espaço pra poder fazer alguma mudança também no sistema, né? Que já tá, igual falou, já tá às vezes precisando mudar, mais não muda porque já tá mais no dia a dia ali tudo né! Já criou uma rotina, então já não tá tão, né?” G2

Núcleo de sentido: *“Eles não têm aquela noção de como que funciona sabe.”*

Definição: Os gestores atribuem o baixo desempenho dos subordinados à defasagem de conhecimento e experiência que eles possuem para compreender as questões essenciais do negócio.

Verbalizações:

“Pela parte deles talvez não frequentarem restaurantes maiores sabe, tipo assim, às vezes eu tenho a oportunidade de visitar, então eu tenho minha visão diferente porque eu vejo a forma como eles trabalham, eu vejo como que o trem encaixa e como é perfeito o engrenagem do relógio ali sabe. Então capaz do tipo assim eles, um tipo assim eles não vai no Coco Bambu, um restaurante muito chique porque também é até na questão da financeira né! Então tipo assim vai num bar vai no outro. As perspectivas deles são diferentes como que o trem funciona assim.” G3

“Porque também igual nem a maioria deles não trabalhou em casas chique, eles não têm aquela noção de como que funciona sabe?” G3

“Trabalhou em casa empresa pequena, empresa familiar não esta acostumado empresa que é grupo alguma coisa então. Até alguns quando sai às vezes fica doidinho pra voltar, porque eles saem lá fora é diferente né! Porque o ser humano infelizmente às vezes é desse jeito, dele achar que ele tem razão tem direito de tudo, e ele achar o seguinte que ele já tá bom demais no que ele tá fazendo. mais quando ele sai daqui sai da porta pra lá ai exige mais um pouquinho.” G1

“Eu vejo isso, eu acho que um dos problemas, que a gente enfrenta “na cidade” é que nós, o “restaurante” se coloca como restaurante um dos melhores da cidade, nós temos essa há é imagem né! O público nos enxerga assim. E mais pro outro lado quem trabalha aqui, muitas vezes sabe né! Dessa consciência, mais não sabe o que que é ser o melhor assim.” G4

Núcleo de sentido: *“É muito mais que observar os números.”*

Definição: Para os gestores, o controle vai além de acompanhar os resultados financeiros e de produtividade dos funcionários. Envolve, também, garantir que a perenidade da organização que compreende em promover as mudanças necessárias para manter a competitividade e atender as exigências externas.

Verbalizações:

“No dia a dia a gente né! Que acaba que o negocio em si hoje molda sozinho né! A gente tem uma dinâmica já muitas vezes vamos falar a figura do empresário, do gestor é muito mais que observar os números. É porque a maquina tá ai e tá funcionando, geralmente é só apertar parafuso, colocar um óleo aqui e ali e não deixar parar.” G4

“A gente tem nutricionista, então isso já exige deles um controle maior assim um controle encima de uma manipulação.” G4

Núcleo de sentido: *“A gente tem vontade de fazer mais coisas.”*

Definição: Os gestores, em especial os empreendedores, expressaram a vontade de proporcionar melhor qualidade de vida e benefícios para os funcionários, mas precisam reduzir os custos para manter a viabilidade do negócio, principalmente durante os períodos de recessão econômica que implica em queda de receita.

Verbalizações:

“Mais é a gente gostaria de a gente tem vontade de fazer mais coisas, mais não só pros funcionários mais também, às vezes benefícios, a gente poderia dar qualidade de vida, tudo isso né! Tá muito travado, principalmente agora nessa, nessa nossa realidade.” G4

Núcleo de sentido: *“Teria que ter uma seriedade a mais.”*

Definição: Os gestores reconhecem que existem problemas nos setores da organização e se queixam de que os subordinados não possuem profissionalismo e não se preocupam em solucioná-los. Os gestores esperam que os subordinados apontem os problemas e proponham soluções para os mesmos, que fossem mais proativos, que buscassem melhorar o desempenho e que trabalhem com mais entusiasmo.

Verbalizações:

“Eu vejo muito defeito no meu setor, eu vejo defeito no salão, na copa e na cozinha sabe? Não em questão talvez assim de brigar, mais questão de seriedade de todos sabe! Mais seriedade mesmo porque eu não sei se a maioria daqui vem pra trabalhar ou se vem pra esperar pra dar o horário sabe! Porque assim eu não vejo preocupação dos outros funcionários, a não ser só das lideranças, não vejo preocupação com nada. Tipo assim, eles não preocupa se o restaurante... tá atendendo?” G3

“Fala, tá satisfeito, não preocupa se o cliente sabe esta satisfeito sabe! Então eu acho tipo assim, teria que ter uma seriedade a mais, falar a onde pode melhorar. Tipo assim fala, sugerir, né?” G4

“Sabe ser mais assim. O garçom, não precisava o “G1” chegar, fica toda noite assim ele chega e fala olha a rodinha ó vamos esparramar sabe, isso ai eles deveriam saber disso.” G3

“Eu acho que tipo assim, eles acomodou nesse do jeito que tá, que tipo assim, como tá indo tá indo né! Pra eles tá bom né! Mais eu acho que pra buscar essa perfeição mesmo pra busca a perfeição fala excelência.” G3

“A gente teve uma consultoria de RH que começou um trabalho bacana, pra mim foi uns dos melhores trabalhos que eles desenvolveram, sabe? Eles passaram um filme, fazia dinâmica sabe, isso ai gera uma motivação bacana. Eles mostraram um filme de um sushiman famoso, então tipo assim, depois que termina isso ali, os sushiman tá tudo comentando, reflete né? E também, tipo assim, gera mais entusiasmo, eu acho que talvez assim, também poderia ser uma coisa a trabalhar mais. Tentar buscar mais o profissionalismo. Buscar e querer que o funcionário busque também, né?” G3

“Então eu acho que falta mais essa seriedade eu não sei se isso veria a base de treinamento, da equipe alguma coisa assim sabe pra poder tentar mostrar pra eles porque também assim eu acho que talvez eles não pelo o fato de não conhecer também né!” G3

“Mais do outro lado a gente tem porem graças a deus a gente deve ter esses vícios de pessoas, às vezes tem alguns que bebe as pessoas que sai pra farra. Graças a Deus tem responsabilidades de não chegar bêbado, às vezes se bebe é pra lá.” G1

Núcleo de sentido: *“Então é essa a profissão dele.”*

Definição: Os gestores possuem a expectativa de que os subordinados estejam convictos da profissão que possuem, mas reconhecem que muitos só estão na profissão pelo salário mais atrativo e com isso, não estão preocupados em se qualificarem e melhorar o seu desempenho profissional. Tal fato revela a falta de identidade dos subordinado com a profissão.

Verbalizações:

“Você vê assim que o cara é garçom e aquilo que ele faz tem orgulho daquilo, né! Que é bom naquilo! E quando o cara gosta do que faz, ele é bom naquilo.” G3

“Então assim, hoje a gente vê que a questão mais difícil mesmo é dos funcionários, ele querer ter a profissão, né? Estou falando se o cara tiver vocação, ele quer ser.” G2

“Então é igual o “G1” falou, se eu pegar um garçom em São Paulo, no melhor restaurante, ele é convicto daquilo ele faz o que ele gosta, ele vai ser sempre garçom, então é essa a profissão dele. E é uma das coisas que muitas vezes aqui não acontece, né? A pessoa é um star, mais vai achar que vai pagar um curso, pra uma etapa na vida dele, e isso a gente sabe que atrapalha tudo.” G4

“Foi formando né! Você busca tem os pilares ali, e aqueles que vão se identificando, vão ficando, e aqueles que chegam já sabe que tem de ser daquele jeito, e que funciona daquele jeito, e isso vai fazendo como que, esse respeito, né?” G4

“Hoje por exemplo a pessoa formou acha que é só ela formar e abraçar a profissão ai.” G1

“Muitos que assim, alguns salários hoje de um garçom conseguem em um restaurante ele é atrativo pra pessoas que não tem uma formação.” G4

“Muitas vezes ele é atrativo, aqui a gente oferece ainda vantagem de só abrir a noite, dai ele tem o dia livre pra poder estudar fazer outras atividades. Então né! Chegam pra gente, eu vou ficar ali três ou quatro anos, pra pode me sustentar, pagar meu curso aqui, vai pra depois pro mercado formado e ai vê que não consegue, pra receber Lá há mil e duzentos, mil e quinhentos reais. Quando muito né! Recém-formado, e ai o padrão de vida cai, ele acaba recuando então fica um garçom frustrado.” G4

Núcleo de sentido: *“Às vezes mistura um pouco.”*

Definição: Os gestores relatam se preocuparem com o excesso de liberdade aos subordinados, que pode levar a perda de qualidade ou comprometer a autoridade dos gestores.

Verbalizações:

“Às vezes mistura um pouco né! A liberdade, né!” G1

“No dia a dia funcionário é terrível, você sabe, ele é igual casamento! Casamento a mulher quando quer segura o homem, se não quiser meu filho, é desse jeito mesmo.” G4

“Nenhum deles é criança, eu não posso ficar aqui conversando eu tenho que ficar ali porque se o cliente me chamar ele não vai tá vendo se eu ficar lá no fundo escondido sabe.” G3

“A liderança tá dentro do salão e também do sushi bar, não tem liderança dentro da cozinha.” G2

Núcleo de sentido: *“O grande desafio é não ficar ultrapassado.”*

Definição: Os gestores relatam que o grande desafio para eles é não deixar a organização ficar defasada, o que resultaria em perda de mercado principalmente nos períodos de crise econômica. Eles reconhecem que apesar de terem obtido êxito com a maneira atual de trabalhar, necessitam que sejam implementadas inovações que tragam melhores resultados. Os gestores se queixam dos subordinados estarem acomodados e não terem motivação para inovar.

Verbalizações:

“E ai fica naquela a onde melhorar, o que a gente pode fazer? A gente sabe, eu falo pra eles né! Ficar parado, não dar né! Então tem de procurar tá bom? tem de melhorar um pouco mais. Chegou naquele nível, algo a mais né! Sempre tem algo a corrigir né! Então.” G4

“A gente também encontrou uma maneira de trabalhar. A gente criou isso né! Ao longo do tempo, e deu certo. Então a gente fica muito receoso também, de tomar outro caminho é por ai.” G4

“Às vezes me incomoda de cobrar nas reuniões, é essa justamente por a gente ter uma equipe muito tempo na casa, às vezes tá na

zona de conforto né! Então, esse eu acho que é o grande desafio do restaurante, da agora em diante. É si renovar, e não deixar ficamos há dez anos e não deixar que essa marca fique ultrapassada né! Então como que faze isso? É que vai ser o nosso desafio. Começa né, com as pessoas, daqui essa motivação, e sair do armário que aqui é tradicional mais inovadora, né? Então é isso que eu acho que é, o grande desafio é não ficar ultrapassado. É o grande desafio do restaurante. Se Deus quiser nos próximos dez anos.” G4

“Poucos tiveram uma coisa revolucionária assim. Falar não, esperai aí... Pois o tablete né! O atendimento foi realmente bom né! Lançou um ponto dele. Mãos no final né! Na qualidade do sushi bar, de algumas outras coisas, não teve uma resposta assim, realmente precisava. Mais a gente né! Igual eu falei nessas dificuldades de crises né!, essas questões, tecnologia também. Já evoluiu muito, desde quando a gente abriu a forma de fazer divulgação, de fazer compras, hoje é bem é bem diferente de quando a gente abriu né! E eu acho que nos próximos anos aí vai ser, muita coisa vai ser diferente também.” G2

“A gente não teve grandes mudanças assim né! Mais também os concorrentes também não tiveram. Eu acho que é eles mantiveram a gente numa situação mais favorável né! Então hoje a gente discute algumas mudanças, o “G3” discutindo mais a questão dos pratos à la carte do que festival.” G2

“A gente continua igual eu falei, se você for ver a gente continua da mesma forma assim, igual a gente tem.” G2

Núcleo de sentido: “*Nós não nascemos grandes.*”

Definição: Segundo os gestores, em especial os empreendedores, eles iniciaram o negócio acreditando que seriam capazes de alcançarem o sucesso, contudo a capacidade de gerir foi sendo adquirida juntamente com o desenvolvimento da organização. Eles reconhecem que

aprendem com os problemas enfrentados por eles e que a responsabilidade acaba refletindo sobre eles.

Verbalizações:

“É eu acho que é assim, primeiro eu acredito, a gente foi crescendo aos poucos, nos não nascemos grandes.” G4

“Eu acho que em questão da liderança ai, como o “G1” esta desde do começo , praticamente desde do começo você aprendeu aqui, né? Eu acho que não tem muita alteração né! Eu acho que se tivesse alteração na liderança, a gente teria um problema maior né! Mais como já tem pessoas experientes de casa ai.” G2

“Liderar uma equipe eu acho que aqui as pessoas têm consciência do que elas realmente são né!” G4

“Essa liderança ai, eu acho que é muito encima de cada setor tem as suas responsabilidades né! E ai é muitas vezes no nosso caso aqui no restaurante é assumir é muitas vezes a pressão vem dos clientes. É do cliente igual, o “G1” tem que se expor muitas vezes, ouvir algumas coisas tentar resolver esses problemas, o “G3” também muitas vezes então é assim toda responsabilidades acaba que fica encima do líder né! dos chefes do setor. Responsabilidade que eu falo é de pegar um aquele problema e tentar soluçona-la, distribuir isso pra resolver da melhor maneira possível.” G4

7.2.4 Análise da confiança dos gestores

Quadro 34: Categorias da confiança dos gestores

Confiança dos gestores	Categorias apresentadas	Verbalizações
	Confiar nos funcionários.	<i>“Ter pessoas honestas junto com você é sempre bom.”</i> G1
	Não cumprir ordens.	<i>“Vai lá e o trem tá do mesmo jeito.”</i> G3
	Faltar serviço e chegar atrasado	<i>“Funcionário que matava serviço demais.”</i> G3
	Uso do celular	<i>“Toda hora no celular.”</i> G2

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Núcleo de sentido: *“Ter pessoas honestas junto com você é sempre bom.”*

Definição: Os gestores relatam não poder confiar inteiramente nos funcionários e que, apesar da desconfiança, precisam lidar com a situação.

Verbalizações:

“Tem pessoas trabalhando com você, têm pessoas honestas, pessoas desonestas têm pessoas vagabunda por ai. Eu fico pensando não tá bom mais vou tentar.” G1

“Releva certas coisas, então você vai aguentando vai segurando a barra né! Não é fácil não né! Você sabe você trabalha ao lado e ter pessoas honestas junto com você é sempre bom enfim.” G1

“Às vezes o cliente vem conversar comigo, fala ó você tem de ter cuidado com os funcionários. Funcionário acha que a gente é bobo. Acha que tem de pedir, mandar depois vigiar pra ver o que ele tá fazendo. Porque eles acham que a gente é bobo! Acha que a gente é bobo, (risos) acha mesmo.” G1

Núcleo de sentido: “Se eu pedir pra fazer um trem, então faz.”

Definição: Os gestores relatam uma certa resistência dos subordinados de acatarem as ordens dadas por eles, o que leva a perda de confiança.

Verbalizações:

“Rapaz ai me mata sabe. Rapaz se eu pedir pra fazer um trem, então faz! Porque se eu pedir tem que fazer. Se caso a pessoa achar que tem uma opinião diferente, chega em mim depois de boa e fala, eu acho que é assim , assim e tal, mais geralmente você estressa.” G3

“É desse jeito mesmo! Se você pedir pra um funcionário fazer um trem ali e depois você perguntar se ele fez, ele fala não, eu já ajeite lá, tá beleza e você vai lá e o trem tá do mesmo jeito, ele só passou um paninho por cima. G3

“É uma situação esporádica, assim se a pessoa tivesse bom senso e consciência, por exemplo, vem ao banheiro, vem aqui olha o celular dele e volta. Ai não o cara vem pega senta e fica (entra alguém na sala e fala desculpa te incomodar ai eu vim só pegar um leite).” G4

“Questionar, assim você fala pra pessoa, você fez isso lá não e o fulano diz não sei o que, mais não precisa não, mais tá bom daquele jeito, sabe?” G3

“Dai ele fala não, dá você uma desculpa ai. Então assim prefero ter a minha confiança eu acho que é em uma conversa do que tomar raiva através da advertência. Eu acho que é muito por ai, sabe? Eu falei uma vez, eu também não estou aqui pra ficar passando a mão na cabeça de ninguém. Quer trabalhar aqui é uma opção sua e não uma opção da empresa né! As portas estão abertas.” G4

Núcleo de sentido: “*Funcionário que matava serviço demais.*”

Definição: Os gestores relatam que enfrentam problemas em relação a atrasos e faltas dos subordinados, além de ocorrerem situações de embriagues. Tal situação compromete o

desempenho do trabalho. Contudo eles têm observado que atualmente a equipe está mais comprometida e que esses problemas passaram a ocorrer em uma frequência menor.

Verbalizações:

“Hoje temos poucos problemas comparando como antigamente, antigamente tinha muitos problemas com o funcionário, funcionário que matava serviço demais, funcionário que chegava atrasado, chegava embriagado, ia embora mais cedo, respondia, sabe e falava coisas muito pior. Acho que é até pela equipe já tá velha, sabe?” G3

“A nossa equipe é bem comprometida quando assume a responsabilidades, né? De ter de chegar três horas ou quatro horas, às vezes pode chegar quinze minutos atrasados, acontece! Mais de deixar de vir, ou alguma coisa assim né!” G4

Núcleo de sentido: *“Toda hora no celular.”*

Definição: O uso descomedido do celular durante o horário de trabalho por parte dos subordinados é um problema enfrentado pelos gestores que é difícil de controlar.

Verbalizações:

“O cara tá trabalhando vai quere acompanhar o negocio do filho dele, toda hora no celular.” G2

“O mais difícil que esta acontecendo, já tocar no assunto pela terceira vez, eu acho que é o celular.” G1

“O mundo hoje tá no celular.” G2

“Eu acho que, por exemplo, eu tenho celular só que eu não fico com celular na mão. G3 É porque você tá em outra geração né!” G1

“Vai pegar um celular que hoje é o nosso grande inimigo que nos temos. Tanto do lado do funcionário tanto do lado do cliente também porque as redes sociais, você chega ao cliente não tem hora para você. Você fala boa noite ai o cliente tá no celular, você tem o tempo curto porque a gente trabalha aqui muito rápido né! Então é um inimigo nosso o celular não é fácil.” G1

7.2.5 Discussão da análise com os gestores

Para Brant e Minay-Gomez (2004), a gestão do trabalho no período pós-industrial, estabeleceu o exercício do poder não só como forma de controlar os gestos e os corpos dos trabalhadores, mas também o pensamento, coibindo as manifestações do sofrimento no ambiente de trabalho. Enquanto os mecanismos de gestão disciplinar do corpo, exigem uma acirrada vigilância de olhares por parte a gestão, cerceando a liberdade dos trabalhadores, a abordagem da psicodinâmica revela que sem a liberdade não é possível que ocorra a mobilização subjetiva do trabalhador e conseqüentemente que as mudanças necessárias à organização do trabalho aconteçam.

Segundo Dejours (2010), se faz necessária a formação de novas competências coletivas que reúnam simultaneamente o objetivo de prevenção dos efeitos deletérios das contradições da organização do trabalho sobre a saúde mental dos trabalhadores, bem como a renovação dos princípios da cooperação, não apenas horizontal, mas também vertical, reconhecendo a capacidade do coletivo de assumir, com seus próprios méritos, sem o concurso de um clínico, a seqüência do processo de transformação da organização do trabalho.

Nesta pesquisa foram identificadas algumas dificuldades enfrentadas pelos gestores, conforme quadro a seguir. Para melhor compreensão elas foram agrupadas em quatro categorias que remetem a questões relacionadas a profissão, a atividade, a equipe e a gestão. O quadro a seguir apresenta as dificuldades vivenciadas pelos gestores.

Quadro 35: Dificuldades vivenciadas pelos gestores

Categoria	Dificuldades enfrentadas pelos gestores
Relação com a Profissão	10. descomprometimento; 11. falta de profissionalismo; 12. falta de seriedade; 13. falta de olhar crítico; 14. falta de capacitação; 15. falta de identidade com a profissão; 16. incapacidade de compreender a visão do gestor.
Relação com a atividade	17. desobediência; 18. resistência em acatar ordens; 19. acomodação; 20. resistência à mudança; 21. falta de interesse em fazer melhor; 22. baixo desempenho; 23. necessidade de cobrança; 24. necessidade de punição pelo erro; 25. necessidade de ficar corrigindo.
Relação com a equipe	26. desconfiança; 27. conflitos entre a equipe.
Relação com a gestão	28. falta de reconhecimento; 29. falta de liberdade; 30. falta de feedback; 31. dificuldades em lidar com os subordinados; 32. insegurança.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

A relação que os subordinados têm com a profissão, conforme apresentado pelos gestores, não se apresenta de forma satisfatória, o que tem levado os subordinados a não terem o comprometimento esperado no trabalho. Tal situação remete falta de conformidade do trabalho realizado com às regras da arte e as regras do ofício e está relacionada a falta de sentido e da livre escolha do trabalho que leva a perda da identidade do trabalhador com a profissão.

Após a perda da identidade do ofício e do sentimento de pertencimento ao coletivo de trabalho, os profissionais, desprezados, mortificados, fragilizados, não têm mais a gana ou a energia para a resistência, pelo menos de forma aberta e explícita. Refugiam-se no silêncio com medo de não mais controlarem a sua própria palavra, medo que a palavra não enlouqueça ela também. (DEJOURS, 2010, p. 78).

Segundo Carvalho e Vieira (2007), os métodos de recrutamento, seleção e formação dos trabalhadores se aperfeiçoaram e constituem filtros de grande eficácia para as empresas no controle, a priori, do comportamento e da "identidade cultural" entre a empresa e o novo trabalhador. Contudo, para a psicodinâmica do trabalho, esses métodos são insuficientes dada a complexidade do processo de construção da identidade do trabalhador no meio social.

Você vê assim que o cara é garçom e aquilo que ele faz tem orgulho daquilo, né! Que é bom naquilo! E quando o cara gosta do que faz, ele é bom naquilo. G3

Então assim, hoje a gente vê que a questão mais difícil mesmo é dos funcionários, ele querer ter a profissão, né? Estou falando se o cara tiver vocação, ele quer ser. G2

Então é igual o "G1" falou, se eu pegar um garçom em São Paulo, no melhor restaurante, ele é convicto daquilo ele faz o que ele gosta, ele vai ser sempre garçom, então é essa a profissão dele. E é uma das coisas que muitas vezes aqui não acontece, né? G4

Para Dejours (2001) a construção da identidade do trabalhador perpassa pelo processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para a realização do trabalho, traduzida afetivamente por vivência de prazer e de realização de si mesmo, o que só é possível se a organização do trabalho possibilitar a mobilização subjetiva do trabalhador e, conseqüentemente, a descarga adequada de suas pulsões. O reconhecimento desempenha, então, um papel fundamental na formação da identidade profissional, proporcionando um trabalho carregado de sentido e favorecendo a construção e reconstrução da identidade do trabalhador.

Quanto a relação dos trabalhadores com a atividade, os gestores relataram que os trabalhadores agem com desobediência às normas e comandos dados a eles. Tal situação pode ser explicada, segundo a psicodinâmica do trabalho, pela falta de conhecimento por parte dos

gestores em relação ao real do trabalho e da impossibilidade de prever todas as situações de trabalho. A situação é agravada pelos mecanismos de controle estabelecidos que impedem os trabalhadores de se mobilizarem fazendo uso de sua inteligência prática diante do real do trabalho.

A solução apresentada pela psicodinâmica é a criação de espaço de discussão coletivos que possibilitam elucidar as situações de trabalho e deliberar sobre novas regras de ofício, tomando como base o coletivo de trabalho. Segundo Dejours (1999), para que o espaço de discussão perdure, é preciso não somente que as pessoas possam falar, mas, fundamentalmente, que sejam escutadas, sendo uma dimensão da convivência que envolve o risco de revelar um segredo oculto individual ou entre os trabalhadores, o que requer o fortalecimento das relações de confiança em detrimento das práticas de punição. Os trechos das falas dos gestores a seguir, expressam a dificuldade em estabelecer um diálogo com os subordinados e de compreender as suas dificuldades.

Rapaz, ai me mata sabe? Rapaz se eu pedir pra fazer um trem, então faz! Porque se eu pedir tem que fazer. Se caso a pessoa achar que tem uma opinião diferente, chega em mim depois de boa e fala, eu acho que é assim e tal, mais geralmente você estressa. G3

Nenhum deles é criança, eu não posso ficar aqui conversando eu tenho que ficar ali porque se o cliente me chamar ele não vai tá vendo se eu ficar lá no fundo escondido sabe. G3

Eu acho que é muito por ai, sabe? Eu falei uma vez, eu também não estou aqui pra ficar passando a mão na cabeça de ninguém. Quer trabalhar aqui é uma opção sua e não uma opção da empresa né! As portas estão abertas. G4

A relação com a equipe também fica comprometida com a falta de um espaço de discussão coletiva. Para Ricceur (1990) a confiança não se fundamenta nas competências psicológicas, mas nas competências éticas. Está fundamentalmente ligada à efetividade de uma congruência no tempo, entre uma palavra dada e o comportamento que a segue.

Às vezes o cliente vem conversar comigo, fala ó você tem de ter cuidado com os funcionários. Funcionário acha que a gente é bobo. Acha que tem de pedir, mandar depois vigiar pra ver o que ele tá fazendo. Porque eles acham que a gente é bobo! Acha que a gente é bobo, (risos) acha mesmo. G1

A pesquisa possibilitou identificar algumas dificuldades em relação a gestão como: dificuldades em lidar com os subordinados, de dar liberdade para que possam agir, de reconhecer a contribuição dada a organização, de saber dar *feedback* e de estabelecer laços de confiança. Isso mostra a dificuldade que os gestores possuem em estabelecerem um modelo de gestão que favoreça a mobilização coletiva e proporcione condições favoráveis para a mudança.

7.3 Apresentação da análise comparativa das sessões com os subordinados e gestores

A pesquisa possibilitou compreender a organização e as relações de trabalho dos dois grupos de trabalhadores, subordinados e gestores, bem como realizar uma análise comparativa entre os resultados das análises entre eles e traçar uma discussão sobre as contraposições entre as falas dos dois grupos de trabalhadores, apontando para fatores convergentes e divergentes, bem como incongruências que podem implicar na adoção de um modelo de gestão baseado na psicodinâmica do trabalho. A comparação entre os resultados das análises dos gestores com a dos subordinados realizada constitui em uma particularidade metodológica deste estudo, sendo pertinente para alcançar o objetivo proposto.

A seguir são apresentadas as análises comparativas entre as categorias e os seus respectivos núcleos de sentido expressos pelos subordinados e gestores.

7.3.1 Comparativo entre o conteúdo das tarefas

Para os subordinados, uma das fontes de sofrimento no trabalho é lidar com situações imprevistas em sua rotina de trabalho e com comportamentos inesperados dos clientes, o que leva a uma complexidade maior do dia-a-dia do trabalho. Assim, eles necessitam estar mais

alertas e preparados para lidar com essas situações para que os problemas não reflitam no cliente.

Quadro 36: Comparativo entre o conteúdo das tarefas

Categoria	Núcleo de sentido (subordinados)	Núcleo de sentido (gestores)
Conteúdo das tarefas	<i>“Cada dia tem uma coisa diferente”</i>	<i>“Têm surpresas no dia a dia aí, situações adversas.”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Com os gestores essa situação também ocorre, o que requer deles uma capacidade de tomar decisões rápidas e assertivas para que os problemas sejam resolvidos. Lidar com adversidades é uma tarefa que cabe a subordinados e gestores e que requer deles uma maior flexibilidade e autonomia para agirem com rapidez.

7.3.2 Comparativo entre normas e controles

Os subordinados se sentem cobrados diariamente e de maneira intensa pelos gestores e se queixam das punições pelos erros individuais serem aplicadas ao grupo. Para os gestores, os subordinados deveriam ter mais responsabilidade, assim como eles próprios acreditam que têm, e que tivessem maior presteza para cumprir as ordens que lhes são passadas.

Quadro 37: Comparativo entre normas e controles

Categoria	Núcleo de sentido (subordinados)	Núcleo de sentido (gestores)
Normas e controles	<i>“Eu acho que a cobrança é diária.”</i>	<i>“A gente acha que eles são responsáveis, que têm a mesma responsabilidade da gente, mas às vezes não tem.”</i>
	<i>“Acaba que o patrão pune o grupo por aquele erro individual.”</i>	<i>“Vai lá e o trem tá do mesmo jeito.”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

O impasse entre a cobrança por parte dos gestores e o maior zelo na execução das tarefas por parte dos subordinados, gera uma situação de conflito entre os dois grupos e pode

estar relaciona a níveis diferentes de engajamento ou a falhas no processo de comunicação entre subordinados e gestores.

7.3.3 Comparativo entre relações sócio-profissionais

Para os subordinados a convivência entre os colegas é agradável sendo, em alguns casos, extensiva para fora da organização, o que remete a um clima organizacional estável e favorecedor de um trabalho saudável. Situação semelhante foi observada no diálogo dos gestores, que relataram que são poucas as intrigas observadas por eles.

Quadro 38: Comparativo entre relações sócio-profissionais

Categoria	Núcleo de sentido (subordinados)	Núcleo de sentido (gestores)
Relações sócio-profissionais	<i>“A convivência é legal.”</i>	<i>“A gente tem um ambiente no todo, bem harmônico.”</i>
	<i>“Nunca tive problema com ninguém.”</i>	<i>“É reflexo da equipe que já tem muito tempo na casa.”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

A justificativa para uma relação sócio-profissional saudável na organização estudada se deve, segundo os trabalhadores, à uma cultura organizacional consolidada e a centralidade do trabalho assumida pelos subordinados, o que faz com que os subordinados trabalhem com maior tranquilidade.

7.3.4 Comparativo entre comunicação

Os subordinados se queixam que, em alguns momentos, os gestores demonstram estar irritados. Outra queixa dos subordinados é de que os gestores passam por eles e não os cumprimentam. Tais situações levam a um distanciamento entre os dois grupos e resulta em problemas de comunicação.

Quadro 39: Comparativo entre comunicação

Categoria	Núcleo de sentido (subordinados)	Núcleo de sentido (gestores)
Comunicação	<i>“Às vezes o patrão tá irritado.”</i>	<i>“A gente tem muita conversa.”</i>
	<i>“A gestão passa aqui e não fala com ninguém”.</i>	<i>“A comunicação é tranquila por ser uma empresa pequena.”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Os gestores alegam que, antes de punir um subordinado, buscam conversar intensamente com os subordinados e expressam que a comunicação na organização ocorre de forma tranquila devido ser uma empresa pequena. Ao contrapor os diálogos dos dois grupos fica evidente uma incongruência que remete a uma falta de percepção por parte dos gestores da realidade vivenciada pelos subordinados no cotidiano do trabalho, o que requer um maior diálogo entre ambos os grupos para que se alcance um melhor entendimento entre eles.

7.3.5 Comparativo entre modos de gestão

Para os subordinados, a cultura organizacional levou a uma divisão do trabalho e ao estabelecimento de uma rotina de trabalho que vem passando dos funcionários mais antigos para os recém contratados. Apesar de a organização ter obtido êxito, os subordinados expressam que a organização foi se estruturando ao longo do tempo mas que falta conhecimento para que se tenha uma administração melhor. As falhas na gestão, apontadas pelos subordinados, incluem a dificuldade que eles têm de acesso aos gestores, a forma de punição aplicada quando ocorre um erro e a necessidade de maior profissionalismo por parte deles próprios para melhor desempenho do trabalho.

Quadro 40: Comparativo entre modos de gestão

Categoria	Núcleo de sentido (subordinados)	Núcleo de sentido (gestores)
Modos de gestão	<i>“Já tem certo modo de trabalho.”</i>	<i>“É bom que já tenha uma cultura.”</i>
	<i>“É que aqui ninguém entende muito de administração.”</i>	<i>“Eles não têm aquela noção de como que funciona sabe.”</i> <i>“Nós não nascemos grandes.”</i>
	<i>“Cada um tem sua responsabilidade.”</i>	<i>“Isso facilita e muito pra que tenhamos menos problema com a equipe.”</i>
	<i>“Você não tem acesso ao seu chefe.”</i>	<i>“Eu sempre estou aqui quase todas as noites.”</i>
	<i>“É um aprendizado!”</i>	<i>“Cabe a nós qualificar”.</i>
	<i>“Um erra todos pagam né! Isso ai que é o mau.”</i>	<i>“Às vezes a gente tem de puxar um pouquinho mais.”</i> <i>“É coisa que não precisa.”</i>
	<i>“A gente tem de ser mais, mais profissional possível.”</i>	<i>“Não sou de ficar chamando atenção.”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Para os gestores o estabelecimento de uma cultura organizacional foi possível com o aprendizado adquirido com os erros e acertos cometidos ao longo dos dez anos da organização, resultando em uma adaptação da forma de trabalhar e a melhorias do modelo de gestão. Por outro lado eles apontam que a cultura organizacional estabelecida tem levado a um certo comodismo, tanto dos subordinados quanto dos gestores, que impede a organização de inovar e continuar crescendo. Os gestores apontam como dificuldade para resolver esse impasse, o comodismo e a falta de profissionalismos dos subordinados que leva a uma falta de engajamento para buscar aperfeiçoamento e novas práticas para a organização. Os gestores reconhecem que o diálogo com a equipe é fundamental para que sejam encontradas soluções para os problemas existentes e, apesar de estarem constantemente presentes na organização, o diálogo não ocorre como deveria, restando a eles qualificar a equipe na medida do possível e cobrar melhores resultados.

O dilema enfrentado pelos gestores leva a uma expectativa frustrada de promover inovações na organização. A falta de um espaço de discussão coletiva, conforme proposto pela psicodinâmica do trabalho, compromete os aspectos políticos da vida organizacional dificultando o engajamento dos trabalhadores e impedindo que sejam elaboradas novas estratégias.

7.3.6 Comparativo entre condições de trabalho

As condições de trabalho para os subordinados apresentam relevantes defasagens em relação a espaço, segurança e equipamentos de trabalho, ocasionando situações de estresse e acidentes de trabalho.

Quadro 41: Comparativo entre condições de trabalho

Categoria	Núcleo de sentido (subordinados)	Núcleo de sentido (gestores)
Condições de trabalho	<p><i>“Nossos espaços são pequenos.”</i></p> <p><i>“Acidente de trabalho todo dia.”</i></p>	<p><i>“A estrutura em si é muito boa.”</i></p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Na visão dos gestores as condições de trabalho são avaliadas boas e não requer muitas melhorias, o que evidencia uma divergência de entendimento por parte dos gestores em relação aos subordinados os quais executam as tarefas. A divergência identificada remete a desigualdade entre gestores e subordinados, o que mostra a existência de um distanciamento entre o trabalho prescrito e o trabalho real, ou seja, a falta de condições, para que se possa realizar adequadamente o trabalho, leva os trabalhadores a situações imprevisíveis que podem comprometer o alcance do objetivo do trabalho e ocasionar danos a saúde física e psíquica do trabalhador.

7.3.7 Comparativo entre significado do trabalho

Os subordinado sentem orgulhosos de trabalharem em um dos melhores restaurantes da cidade, o que remete ao reforço da identidade pessoal com a imagem da organização. Os mesmos reconhecem que trabalhar é mais que uma necessidade e que se deve fazer o que

gosta. Para os gestores nem todos os subordinados escolheram a profissão o que leva a uma falta de interesse em buscar o aprimoramento e se engajarem mais no trabalho.

Quadro 42: Comparativo entre significado do trabalho

Categoria	Núcleo de sentido (subordinados)	Núcleo de sentido (gestores)
Significado do trabalho	<i>“Eu trabalho na melhor casa da cidade.”</i>	<i>“O grande desafio é não ficar ultrapassado.”</i>
	<i>“Tem que fazer o que gosta, é além da necessidade, eu gosto.”</i>	<i>“Então é essa a profissão dele.”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Apesar da imagem da organização servir de reforço para a identidade dos trabalhadores, fica evidente, tanto na fala dos gestores quanto dos subordinados, a necessidade dos subordinados repensarem as suas identidades relacionadas a profissão, o que pode influenciar no nível de engajamento no trabalho.

7.3.8 Comparativo entre liberdade e autonomia

Os subordinados são instigados a serem responsáveis e cumprirem com as regras, ficando menos dependentes dos gestores, contudo eles relatam que existe um limite que os restringem. Para os gestores as regras nem sempre estão expressas e são definidas e adaptadas com o tempo.

Quadro 43: Comparativo entre liberdade e autonomia

Categoria	Núcleo de sentido (subordinados)	Núcleo de sentido (gestores)
Liberdade e autonomia	<i>“O funcionamento flui normalmente.”</i>	<i>“As regras na verdade é uma adaptação de acordo com o movimento”.</i>
	<i>“Não passa do limite não.”</i>	<i>“Toda hora no celular.”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

As falas se contrapõem, estando de um lado o trabalhador com suas necessidades e capacidades e do outro a organização que tende a um automatismo e a adaptação do

trabalhador. A solução para essa contraposição requer, portanto, uma melhor adaptação, não apenas do trabalhador a organização do trabalho, mas da própria organização do trabalho a partir da inteligência prática dos trabalhadores, tendo a coparticipação da chefia.

7.3.9 Comparativo entre espaço de discussão

Segundo os subordinados as reuniões são realizadas somente quando ocorre algum problema mais sério. Os gestores concordam que deixam de realizar as reuniões devido as prioridades da organização e, embora julguem que são de fundamental importância, relatam que existe pouco interesse e participação dos subordinados nas reuniões. Para os gestores, falta aos subordinados o experiência e comprometimento para que possam contribuir com o desenvolvimento da organização. Por outro lado, os subordinados expressaram que a experiência que tiveram com o espaço de discussão criado à partir desta pesquisa possibilitou conhecer mais as dificuldades vivenciadas pelos seus pares e sugeriram que a pesquisa fosse apresentada aos gestores.

Quadro 44: Comparativo entre espaço de discussão

Categoria	Núcleo de sentido (subordinados)	Núcleo de sentido (gestores)
Espaço de discussão	<i>“Aqui é só quando a coisa pega.”</i>	<i>“As vezes a gente deixa de fazer algumas reuniões, alguns encontro para dar prioridade mesmo pro cliente.”</i> <i>“Às vezes tinha baixa participação de alguns funcionários”.</i>
	<i>“A pesquisa foi boa, deu para conhecer mais o pessoal. Talvez a gente não tenha oportunidade.”</i>	<i>“Eu acho fundamental.”</i> <i>“Eles não têm aquela noção de como que funciona sabe.”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

As circunstâncias apresentadas revela a falta da escuta do trabalhador e de um espaço aberto e democrático, o que tem levado a uma retração e ao silenciamento dos trabalhadores, o que pode ser visto pelos gestores como descomprometimento ou desmobilização dos subordinados. O espaço de discussão é para a psicodinâmica do trabalho um importante

mecanismo de mobilização subjetiva e transformação da organização do trabalho, onde podem ser formuladas livre e publicamente as opiniões eventualmente contraditórias e criadas novas formas de trabalho.

7.3.10 Comparativo entre confiança

Para os subordinados a confiança no trabalho é fundamental para que se cumpra os objetivos da organização, contudo as situações incidentes das faltas e atrasos acaba comprometendo o trabalho e sobrecarregando os demais colegas. Em alguns casos, conforme mencionado pelos subordinados, desperta para a falta de profissionalismos levando à desconfiança por parte dos próprios colegas. Os gestores entendem que a legislação trabalhista do país protege muito o trabalhador, fazendo com que eles se sintam descompromissados.

Quadro 45: Comparativo entre confiança

Categoria	Núcleo de sentido (subordinados)	Núcleo de sentido (gestores)
Confiança	<i>“O cara pega e falta o serviço, falta por faltar”</i>	<i>“A legislação protege muito o empregado”.</i> <i>“Ter pessoas honestas junto com você é sempre bom.”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

A confiança exerce o papel de estabilizar as relações de trabalho por meio do comportamento ético e do diálogo aberto e não punitivo, sendo colocada a prova quando requer o comprometimento no trabalho. A perda da confiança pode estar relacionada a forma como estão estabelecidas as relações sociais, resultando na perda do investimento afetivo e solidário do trabalhador, induzindo a uma menor mobilização subjetiva e ao menor engajamento do corpo com a organização do trabalho.

7.3.11 Comparativo entre reconhecimento

Os subordinados expressam que falta o reconhecimento por parte da gestão e acreditam que a gestão possui receios de que os subordinados se acomodem. Na visão dos gestores, existe a intenção de fazer mais pelos subordinados, mas concordam que sentem receio de que o subordinados se acomodem.

Quadro 46: Comparativo entre reconhecimento

Categoria	Núcleo de sentido (subordinados)	Núcleo de sentido (gestores)
Reconhecimento	<i>“O reconhecimento ultimamente tem ficado muito a desejar.”</i>	<i>“A gente tem vontade de fazer mais coisas.”</i>
	<i>“A gestão tem medo de passar a mão e a pessoa ficar bem folgada.”</i>	<i>“Às vezes mistura um pouco.”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

A falta de reconhecimento impede que o trabalhador possa constatar o sentido do trabalho que realiza, levando a perda da satisfação com o conteúdo do trabalho e da identidade com a profissão.

7.3.12 Comparativo entre estratégias de enfrentamento

Os subordinados utilizam como estratégias de enfrentamento à adaptação a rotina de trabalho e solução dos problemas entre eles, não passando pela aprovação da gestão. Os gestores atribuem a falta de engajamento dos subordinado a falta de seriedade que eles tem com o trabalho e evitam punir os subordinados para não comprometer o clima organizacional.

Quadro 47: Comparativo entre estratégias de enfrentamento

Categoria	Núcleo de sentido (subordinados)	Núcleo de sentido (gestores)
Estratégias de enfrentamento	<i>“Cabe se adaptar para fazer as coisas.”</i>	<i>“Teria que ter uma seriedade a mais.”</i>
	<i>“A gente resolve entre a gente.”</i>	<i>“É coisa que não precisa.”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

As estratégias de enfrentamento são utilizadas como defesas para lidar com a pressão e com as contradições impostas pela organização do trabalho diante da impossibilidade de mudança e da tentativa de manter o nível de desempenho definido pela chefia. As estratégias de enfrentamento podem levar ao progresso do individualismo e da competição sendo causadores de angústia e sofrimento. A falta de um espaço de discussão coletivo agrava o uso das estratégias de enfrentamento pois impossibilita que novas regras sejam elaboradas pelo coletivo dos trabalhadores com o aval da gestão. O que, para os gestores, é entendido como falta de seriedade, pode estar relacionado com a utilização de estratégias de enfrentamento pelos trabalhadores diante da impossibilidade de mudança.

7.4 Análise conclusiva dos resultados

A análise dos resultados revela que o trabalho real é caracterizado por situações adversas e impossíveis de serem totalmente compreendidas pelos gestores, o que ocasiona situações contraditórias que levam a falhas no processo decisório da organização, dificultando a solução de problemas existentes no cotidiano do trabalho. As situações contraditórias expressas pela análise comparativa das falas dos gestores e subordinados, resultam em obstáculos para o efetivo engajamento dos trabalhadores com as questões organizacionais, comprometendo o desempenho organizacional.

Os gestores apontam que a cultura organizacional, estabelecida na organização ao longo de sua existência, tem levado a um certo comodismo, tanto dos subordinados quanto dos gestores, o que impede a organização de inovar e continuar crescendo, eles atribuem a esse impasse ao comodismo e a falta de profissionalismos dos subordinados, o que, para eles, leva a uma falta de engajamento para buscar aperfeiçoamento e novas práticas úteis para a organização. Desse modo os gestores se apresentam como colaboradores zelosos da organização e de sua gestão, mas evidenciam a incapacidade que possuem de estabelecerem um modelo de gestão que favoreça um maior engajamento dos subordinados, e deles próprios, com a organização do trabalho, o que pode estar relacionado a falta de compreensão que os gestores possuem sobre o real do trabalho.

Os gestores relataram que estão sempre juntos à equipe, acompanhando diariamente as suas atividades, o que os ajuda a compreender as necessidades dos subordinados e lhes dão mais segurança para poderem delegar responsabilidades e autonomia. A estratégia utilizada pelos gestores se apresenta insuficiente, pois impossibilita que a inteligência prática possa ser

colocada em ação, além do que, a falta de espaço de discussão coletivo, impede que novas estratégias coletivas possam ser deliberadas.

Para Dejours (2006) a discrepância entre a experiência prática da gestão em relação ao trabalho real, e o discurso satisfeito ou mesmo triunfalista e confiante descrito pelos gestores, não se manifesta às claras, porque, ninguém de seu próprio posto sabe avaliar o desempenho, as falhas e as dissimulações da organização real do trabalho e dos resultados da organização.

A diferença de opiniões entre gestores e subordinados remete a uma estratégia de distorção comunicacional. Para Dejours (2006) o confronto de opiniões apresenta numerosas dificuldades práticas que se apresentam como outras tantas fontes de distorção da comunicação devido à discrepância entre a organização prescrita e a organização real do trabalho. Segundo o autor as diferenças de opiniões, assim como as mentiras, só podem ser racionalmente administradas mediante uma composição entre pontos de vista distintos. Dejours (1992) alerta que, quando os pontos de vista divergem muito entre os trabalhadores cria-se uma "distorção comunicacional", não porque somente alguns teriam razão enquanto outros estariam errados, mas devido a complexidade da realidade ou pela falta de informação ou experiência para uma análise empírica de uma solução ideal.

A necessidade de elucidar as distorções comunicacionais, requer uma mudança no paradigma do gestor detentor do conhecimento e das informações organizacionais, para um gestor capaz de assimilar diferentes pontos de vistas compartilhados pelo coletivo de trabalho em um espaço de discussão coletiva. Somente dessa forma o gestor pode conduzir para uma solução deliberada coletivamente.

O quadro à seguir apresenta o resumo das concordâncias e discordâncias entre as categorias analisadas à partir das falas dos subordinados e dos gestores.

Quadro 48: Resumo das concordâncias e discordâncias dos gestores e subordinados nas categorias analisadas.

Concordâncias	Relações sócio-profissionais
	Confiança
Discordâncias	Conteúdo das tarefas
	Normas e controles
	Comunicação
	Modos de gestão
	Condições de trabalho
	Significado do trabalho
	Liberdade e autonomia
	Espaço de discussão
	Reconhecimento
	Estratégias de enfrentamento

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise do quadro anterior possibilitou identificar situações de concordância entre gestores e subordinados nas categorias: relações socioprofissionais e confiança, e de discordância nas categorias: conteúdo das tarefas, normas e controles, comunicação, modos de gestão, condições de trabalho, significado do trabalho, liberdade e autonomia, espaço de discussão, reconhecimento e estratégias de enfrentamento. Tal constatação aponta para a necessidade de uma intervenção na organização do trabalho que envolva a implementação de novas regras de trabalho com maior concordância entre gestores e subordinados, advindas não somente das percepções da gestão, mas, também, das considerações apresentadas pelos trabalhadores. Neste sentido, foi elaborada uma proposição de modelo de gestão baseada nos princípios da psicodinâmica do trabalho.

Para que novas regras de ofício sejam possíveis de serem elaboradas e implementadas na organização, se faz necessário a adoção de novas práticas de gestão que favoreçam a compreensão dos aspectos subjetivos vivenciados pelos trabalhadores. Para tanto, conforme capítulo a seguir, é apresentada uma proposição de modelo de gestão fundamentada na abordagem da psicodinâmica do trabalho, por se tratar de uma disciplina que tem obtido significativos avanços teórico-metodológicos para o aprofundamento da compreensão da subjetividade dos trabalhadores e da organização do trabalho

CAPÍTULO 8

MODELO DE GESTÃO: UMA PROPOSIÇÃO BASEADA NA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

O capítulo objetiva a proposição de um modelo de gestão voltado para o reforço da cooperação, da confiança e da criatividade, através da interpretação do diálogo aberto entre os trabalhadores em um espaço de discussão coletivo, tendo como principal propósito a criação de novas regras de ofício criadas à partir da inteligência prática dos trabalhadores transformadas em inteligência coletiva deliberada. As contribuições da psicodinâmica do trabalho, para a gestão das organizações, se baseiam na análise crítica da organização do trabalho e das suas relações sociais, implicando em considerável mudança de paradigma sobre a postura dos gestores e trabalhadores, abrindo campo para a discussão de um novo modelo de gestão com características próprias. As análises feitas à partir deste estudo revelam alguns desafios a serem superados pelas organizações, como condições fundamentais para que o modelo de gestão aqui proposto possa ser efetivado, entre eles estão: (i) lidar com adversidades; (ii) cumprir com as determinações; (iii) manter uma convivência sócio-profissional agradável; (iv) estabelecer o diálogo e a comunicação eficaz entre gestores e subordinados; (v) solucionar problemas referentes a avaliação do desempenho; (vi) manter o engajamento dos colaboradores favorecendo o fortalecimento da sua identidade profissional; (vii) encontrar soluções para os problemas enfrentados no cotidiano do trabalho; (viii) promover a inovação; (ix) proporcionar as condições adequadas de trabalho; (x) delegar autonomia e liberdade aos subordinados; (xi) estabelecer laços de cooperação e confiança e (xii) promover o reconhecimento.

Fundamentado nos dados da pesquisa empírica, este capítulo objetiva sistematizar as questões relacionadas ao funcionamento e a condução da implementação do modelo de gestão baseado na psicodinâmica do trabalho, não sendo a intenção de apresentar um manual técnico, mas de apresentar alguns procedimentos essenciais organizados de forma a estabelecer as condições e procedimentos mínimos necessários à sua efetivação.

8.1 Princípios fundamentais norteadores do modelo de gestão

Os princípios da psicodinâmica do trabalho não constituem em elementos simples e de fácil compreensão, mas em um *approach* teórico-metodológico com fundamentos na análise

crítica da organização do trabalho, e que recorre à técnica da análise e interpretação das vivências do real do trabalho, segundo pressupostos descritos por Dejours (1999, 2004, 2008, 2010).

A implementação dos princípios da psicodinâmica do trabalho, decorre de um processo de emancipação dos trabalhadores por meio da “autoconfrontação” das subjetividades dos trabalhadores frente ao coletivo de trabalho, considerando às situações do real do trabalho, sendo possível por meio da “pesquisa-ação” conforme preconizado por COLT (2005) e Dejours (1996; 1998), o que leva os sujeitos à reflexão sobre suas atividades, a compreensão das defesas utilizadas frente às dificuldades, as angústias e sofrimentos, bem como a apropriação de estratégias bem sucedidas de enfrentamento do real do trabalho, o que resulta não somente na apropriação do saber-fazer pelo coletivo de trabalhadores, mas, também, na identificação das contradições e do sofrimento vivenciados no cotidiano do trabalho, com consideráveis consequências à saúde dos trabalhadores.

8.2 Etapas de implantação do modelo de gestão

Para que o modelo de gestão possa ser implementado, é necessário que se introduza na cultura da organização os princípios da psicodinâmica do trabalho, devendo perfazer um conjunto de etapas relacionadas a seguir:

I. Pré-implantação: realizada por consultoria externa, através de profissional com experiência em clínica do trabalho, cujo papel é o de analisar a organização por meio da aplicação de pesquisa orientada pelos princípios teórico-metodológicos da psicodinâmica do trabalho.

II. Implantação: realizada em conjunto pela consultoria externa com os gestores e subordinados, objetivando a realização de ajustes nas condutas dos sujeitos de modo a torná-los aptos para constituírem os espaços de discussão coletivos e implementar as novas regras de ofício advindas das deliberações coletivas.

III. Acompanhamento: realizado pela consultoria externa, cujo objetivo é o de analisar o desenvolvimento da organização e averiguar se o modelo de gestão foi incorporado à cultura da organização.

A etapa de pré-implantação se faz necessária para diagnosticar a organização e promover a mobilização dos trabalhadores e gestores por meio da pesquisa-ação, segundo

metodologia da psicodinâmica do trabalho, convocando os trabalhadores a refletirem sobre as suas vivências de trabalho e buscando a apropriação do conhecimento pelo coletivo de trabalho. A ajuda externa nesta etapa, assim como nas duas etapas subsequentes, se deve à complexidade dos princípios teórico-metodológicos da psicodinâmica do trabalho e das situações imprevistas quanto a realidade da organização que podem ocorrer durante as sessões coletivas, como por exemplo as manifestações de angústia e sofrimento que podem emergir dos trabalhadores e que podem requerer um tratamento especializado.

A consultoria externa, durante a etapa de pré-implantação, deverá: (i) conduzir as sessões coletivas com os gestores e posteriormente com os subordinados; (ii) realizar a análise do material produzido; (iii) conduzir as sessões de devolutivas; (iv) elaborar o relatório final das sessões coletivas; (v) conduzir as sessões de deliberação, bem como a respectiva devolutiva e (vi) elaborar o relatório final a ser entregue para os administradores e gestores.

Durante a etapa de implantação, a consultoria externa deverá atuar na preparação dos gestores e subordinados, orientando e acompanhando os sujeitos na condução das primeiras sessões coletivas, na elaboração dos relatórios das sessões e na realização das primeiras devolutivas, bem como no encaminhamento das deliberações junto aos administradores da organização. Deve ser dada aos gestores a tarefa de atuar efetivamente na condução dos processos de gestão e avaliar a sua aceitação pelos subordinados, devendo estes se comportarem de maneira ética e conquistarem a confiança e a cooperação dos subordinados.

A terceira etapa se dá pelo acompanhamento da empresa, durante o tempo necessário para que o modelo de gestão seja incorporado à cultura da organização, avaliando e corrigindo eventuais situações que se façam necessárias de acordo com as particularidades da organização. O acompanhamento contribui com o auxílio aos gestores e subordinados durante o processo de condução do modelo de gestão e na orientação de condutas que possam contribuir para a sua manutenção e aprimoramento.

8.3 Condução das sessões coletivas

A constituição de espaços de discussão coletivos, com gestores e subordinados se constitui no mecanismo capaz de introduzir na organização, os princípios da psicodinâmica do trabalho que levam ao novo modelo de gestão, se materializando pela realização de sessões coletivas, conforme pressupostos definidos por Dejours (1999). Contudo, deve existir neste momento a transição dos procedimentos da pesquisa-ação seguidos pela consultoria externa,

durante a etapa da pré-implantação, para uma conduta que possa ser assimilada pelos trabalhadores.

As sessões com os gestores devem ser realizadas separadamente das sessões com os subordinados, não sendo necessárias adaptações nos procedimentos para a condução das mesmas. As sessões com os gestores, no entanto, estão voltadas para a identificação das dificuldades vivenciadas por eles nos processos de gestão organizacional, enquanto que, as sessões com os trabalhadores, voltam-se para a compreensão das situações ocasionadas pelas vivências dos trabalhadores diante do real do trabalho. A seguir são apresentados alguns procedimentos, que devem ser seguidos pelos trabalhadores, para a condução das sessões coletivas.

I. Constituição do coletivo de trabalhadores, que pode ser composto por trabalhadores da mesma classe, de setores específicos, ou em sua totalidade, a depender das características da organização, como: número de funcionários, tipos de atividades e distinções entre os setores. Em uma organização de pequeno porte, que apresente um número reduzido de trabalhadores, pode-se constituir um coletivo que abarque os trabalhadores em sua totalidade. Porém, deve se atentar para que não haja em um mesmo coletivo a participação de trabalhadores com diferentes níveis hierárquicos, ou que possam inibir a participação dos demais durante as discussões.

II. Planejamento das sessões coletivas, compreendendo: (i) a escolha do local adequado para a realização das sessões, sendo recomendado que sejam realizadas no próprio local de trabalho; (ii) escolha do horário que interfira o mínimo possível nas atividades da organização; (iii) chamada dos trabalhadores para participarem das sessões; (iv) preparação do local, possibilitando preferencialmente que os trabalhadores se posicionem em círculo e que ofereça a privacidade necessária para a realização das sessões sem interferência externa.

III. Condução das sessões coletivas, devendo no início de cada sessão, ser realizada a escolha, pelo coletivo de trabalhadores, de um dos seus pares para atuar como mediador, sendo o responsável pela condução da sessão e por anotar as colocações dos trabalhadores durante as discussões coletivas. Para a condução das sessões devem ser utilizadas perguntas abertas que remetam às vivências de trabalho, como por exemplo: (i) Como é a rotina de trabalho? (ii) O que mais dificulta o trabalho? (iii) Como são as condições de trabalho? (iv) Como são as relações de trabalho? (v) O que pode ser melhorado? (vi) Como agem diante de um problema? (vii) O trabalho traz alguma implicação para a sua saúde? (viii) O trabalho traz alguma implicação para a sua vida social? (ix) O reconhecimento existe?

As sessões coletivas têm como objetivo investigar não somente o contexto do trabalho, mas também os sentimentos dos trabalhadores, os modos de enfrentamento do trabalho real e os danos à saúde decorrentes da organização do trabalho. O diálogo durante as sessões deve promover a oportunidade dos trabalhadores do exercício de ouvir e ser ouvido, de traduzir em palavras as suas vivências e sentimentos em relação ao trabalho, de se colocar no lugar do outro, de perlaborar sobre o que está sendo dito e resolver os impasses que não conseguiriam sozinhos, não se prendendo, portanto, na materialidade dos atos de produção inerentes às atividades que realizam, mas na subjetividade dos trabalhadores expressa na forma da palavra.

As sessões devem ser pautadas pelos princípios do respeito, da ética, da confiança e da cooperação, e deve-se atentar para a existência de conflitos de poder e de interesses entre os participantes, bem como ao comprometimento dos laços de afetividade, o que pode inibir a participação dos trabalhadores. A participação dos trabalhadores nas sessões coletivas deve ocorrer de forma voluntária e os requisitos éticos para a condução das sessões devem ser discutidos no início da primeira sessão, bem como definidos os modos operatórios com vista a selecionar e admitir que aqueles que trazem vantagens para a cooperação, bem como rejeitar os que são prejudiciais à cooperação, devendo resultar em um contrato de convivência, elaborado coletivamente pelo grupo com o intuito de reforçar a confiança e a cooperação dos participantes durante as sessões.

A frequência e a duração das sessões coletivas dependem da necessidade de cada grupo, se findando quando o diálogo entre os trabalhadores se esgota e se tenha discutido cada situação de trabalho apresentada pelos trabalhadores. Deve-se atentar para que todos os participantes possam falar e serem ouvidos livremente, estando expostos preferencialmente em círculo para favorecer o envolvimento e a integração entre eles. O mediador escolhido para conduzir as sessões, deve atuar de forma discreta com o mínimo de interferência na fala dos demais trabalhadores. Ao incorporar as sessões coletivas às práticas de gestão, estas devem ser realizadas continuamente conforme demanda do coletivo de trabalhadores.

8.4 Constituição do *corpus* e análise das sessões coletivas

O *corpus* é o material produzido à partir do registro das falas dos trabalhadores, feito pelo mediador durante as sessões. A análise do *corpus* deve ser feita no final de cada sessão pelo mediador, juntamente com um grupo menor de trabalhadores dispostos a colaborar com esta atividade. As anotações devem ser agrupadas nas categorias da psicodinâmica do trabalho apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 49: Categorias de análise da psicodinâmica do trabalho

Organização do trabalho	Conteúdo das tarefas
	Normas e controles
	Tempo e ritmos
	Relações socioprofissionais
	Comunicação
	Modos de gestão
	Condições de trabalho
Mobilização Subjetiva	Inteligência prática
	Espaço de discussão coletiva
	Cooperação
	Significado do trabalho
	Reconhecimento
	Sobrecarga de trabalho
	Liberdade a autonomia
Sofrimento, defesas e patologias	Sofrimento patogênico
	Danos físicos e psicossociais
	Estratégias de enfrentamento
	Tipos de patologias

Fonte: Elaborado pelo autor.

As categorias de análise da psicodinâmica do trabalho ajudam na classificação das vivências dos trabalhadores, expressas durante as sessões de discussão coletivas, favorecendo a organização e o entendimento do que foi dito, contribuindo para a redação dos relatórios parciais das avaliações que devem ser elaborados no final de cada sessão.

8.5 Devolutiva e validação pelo coletivo de trabalhadores

A análise do *corpus*, expressa na redação dos relatórios parciais, deve ser apresentada e validada pelo coletivo de trabalhadores, podendo ser rejeitada, reformulada, ou, até mesmo, aprofundada, à partir da discussão com os trabalhadores, devendo realizar uma ou mais sessões com o coletivo de trabalhadores para esta finalidade. Esta etapa objetiva elucidar possíveis distorções comunicacionais e de interpretação que podem levar a um entendimento diferente da realidade vivenciada pelos trabalhadores e um relatório final, contemplando as análises de todas as sessões realizadas e devidamente validadas, deve ser produzido no final desse processo.

8.6 Espaço de deliberação coletiva e constituição de regras coletivas de trabalho

O espaço de deliberação coletiva se diferencia do espaço de discussão por se tratar de uma etapa em que o relatório final das situações de trabalho já se encontra organizado, sendo, portanto, o momento de apreciação e discussão conjunta entre o coletivo de trabalhadores e o coletivo de gestores. Esta etapa tem como objetivo, além da discussão das situações de trabalho analisadas a priori, resolver questões sobre a organização do trabalho e principalmente de criar coletivamente novas regras de trabalho na coletividade.

Na impossibilidade de se aprovar uma ou mais regras coletivas de trabalho, deve ser apresentada pela gestão uma justificativa adequada aos trabalhadores, mesmo que requeira um estudo mais aprofundado da questão para se encontrar uma resposta mais fundamentada. Podem ocorrer uma ou mais sessões de deliberação coletiva, até que sejam criteriosamente trabalhadas todas as questões apresentadas análise das discussões coletivas, devendo serem conduzidas com profissionalismo, ética e respeito aos trabalhadores, devendo estar os gestores isentos de intenções de repressão, críticas, perseguição, vaidades e demonstração de autoridade ou qualquer tipo de poder.

As situações discutidas, bem como as deliberações, devem ser registradas para que possam ser utilizadas na elaboração de uma “ata”, que se constitui em um registro escrito sobre todos os assuntos debatidos e a compilação das novas regras coletivas deliberadas pelos trabalhadores e gestores. A ata deve ser validada pelo coletivo de trabalhadores e, dependendo das particularidades e da complexidade da organização, ser encaminhada às instâncias hierárquicas superiores para aprovação, podendo, a posteriori, ser elaborado um plano de ação para implementação das deliberações, cabendo o acompanhamento e suporte por parte da gestão durante todo o processo de implementação.

8.7 Atuação dos gestores

Independentemente de questões inerentes à personalidade, comportamento ou estilo de liderança, não aprofundadas neste estudo em decorrência do foco dado por este estudo à psicodinâmica do trabalho, cabe ressaltar a importância do papel dos gestores e estabelecer alguns parâmetros essenciais para a sua atuação no processo de implementação do modelo de gestão proposto. Dejourns (2016) estabelece seis funções atribuídas aos gestores, são elas:

I. Ajudar os seus subordinados, o que implica que ele tenha um profundo conhecimento do trabalho real de seus subordinados e que tenha o gosto e a capacidade de transmitir aos mais jovens e aos menos formados sua experiência e seus conhecimentos técnicos relativos ao processo de trabalho.

II. Coordenar as inteligências individuais e coletivas para conseguir sua harmonização ou até mesmo a sua sinergia.

III. Garantir o espaço de deliberação entre os membros da equipe como forma de elaboração de regras coletivas de trabalho por meio do consenso. Para Dejours (2016), quando várias regras de trabalho articulam entre si, constituem em regras de ofício.

IV. Manter a confiança fazendo uso da sua capacidade em escutar os seus subordinados, não apenas individualmente, mas, sobretudo, na presença da equipe toda.

V. Ter coragem de assumir decisões. Segundo Dejours (2016), trata-se de uma atividade deôntica para cima, a qual requer a habilidade de encontrar a racionalidade expressiva, isto é, a retórica graças a qual o gestor vai conseguir ser ouvido pela direção e dela obter os compromissos favoráveis ao exercício da inteligência individual e coletiva de seus subordinados.

VI. Transmitir para baixo as diretrizes da empresa, assumindo a interpretação que faz dessas diretrizes perante os serviços que dirige.

O engajamento do gestor no processo de implantação e condução do novo modelo de gestão, requer dele não apenas a habilidade de liderança, mas também, de compreender os aspectos subjetivos dos subordinados que extrapolam as questões técnicas. Apesar de não excludente, o domínio técnico, proveniente da formação e experiência profissional do gestor, deve possibilitar a assimilação das mudanças ocorridas no âmbito de atuação, devendo ser transmitidas aos seus subordinados de modo a contribuir com a emancipação dos mesmos, não devendo fazer uso do conhecimento como um recurso de poder sobre os demais.

8.8 Obstáculos a serem superados

O modelo de gestão baseado na psicodinâmica do trabalho pode ser implementado em empresas públicas e privadas, porém alguns obstáculos devem ser previamente identificados e superados. Este estudo possibilitou identificar alguns desses obstáculos apresentados a seguir:

I. A possibilidade de se deparar com uma gestão demasiadamente contraditória, centralizadora, autoritária, punitiva ou pragmática no sentido de impor sua verdade absoluta em detrimento do reconhecimento da inteligência astuciosa dos trabalhadores.

II. A possibilidade de resistência dos trabalhadores em reestabelecer os laços de cooperação e confiança entre eles e a gestão ou vice versa, sendo uma situação possível em organizações em que as relações sociais estejam comprometidas.

III. A utilização de sistemas de avaliação de desempenho que não levam em consideração a mobilização subjetiva e do uso da inteligência astuciosa do trabalhador diante do trabalho real como forma de reconhecimento.

IV. A falta de apoio da gestão ou de instâncias hierárquicas superiores da organização para implementação das novas regras de trabalho após a etapa de deliberação coletiva.

V. As diferentes linhas de formação dos profissionais de recursos humanos que atuam nas organizações e que podem se opor ou influenciar a gestão quanto a implantação do modelo de gestão.

Os obstáculos aqui apresentados não impedem a implementação do modelo de gestão, requerendo, para tanto, que haja o real interesse e apoio da administração da organização durante o processo de mudança organizacional. O auxílio da consultoria externa, com domínio teórico-metodológico da psicodinâmica do trabalho se faz necessária para a condução das etapas implantação do modelo de gestão, devendo levar em considerando as particularidades de cada organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo representa uma contribuição na abordagem da psicodinâmica do trabalho por considerar não somente o trabalhador inserido na realidade do trabalho, mas, igualmente, a gestão organizacional, apresentando e discutindo os princípios fundamentais que se fazem necessários para um novo modelo de gestão. Coloca em discussão a evolução dos paradigmas de gestão, defendendo uma proposta voltada para às questões relacionadas à saúde no trabalho, contribuindo para o avanço da ciência da administração.

O modelo de gestão aqui proposto traz como principais novidades a aplicação do espaço de discussão coletivo e a valorização dos pilares de cooperação e confiança, com forte estímulo a capacidade criativa dos trabalhadores e da expressão de suas subjetividades em uma cultura consolidada em valores éticos. A deliberação coletiva se volta para elaborar e tornar estáveis regras práticas de trabalho aceitas por todos, as quais organizam e estruturam o trabalho concreto e as modalidades de cooperação. Na ausência disso, há apenas um grupo ou uma reunião de pessoas que eventualmente compartilham interesses comuns.

O papel do gestor, neste novo modelo, deixa de ser sustentado pela centralização do conhecimento e das informações e passa a requerer uma capacidade de estabelecer a cooperação e a confiança entre os trabalhadores. O gestor passa a atuar como mediador no processo de criação de novas regras de ofício à partir do diálogo aberto e harmônico entre os trabalhadores em um espaço de deliberação coletivo.

Como vantagens que diferencia este novo modelo de gestão dos demais, tem a busca da preservação da saúde física e psicossocial dos trabalhadores e a possibilidade de promover mudanças organizacionais profundas, não somente nas questões de cunho técnico, mas também na organização e nas relações de trabalho. No lugar da divisão de responsabilidades, abre-se espaço para a mobilização coletiva corresponsável e para o maior engajamento dos trabalhadores e da gestão diante do trabalho real. A produtividade deixa de depender da forma como são distribuídas as tarefas e passa a ser alicerçada na cooperação entre os trabalhadores e no uso da inteligência prática compartilhada.

Esta pesquisa revela que os gestores, assim como qualquer outro trabalhador, não estão completamente prontos para realizarem os seus papéis. A formação, advinda da ciência da administração, adquirida pelos gestores, ainda traz orientações incompletas e muitas vezes

falhas diante da complexidade organizacional e da evolução do mundo do trabalho, o que coloca os gestores em uma difícil tarefa de definirem o melhor modelo de gestão.

Diante das contradições entre a gestão, os subordinados e a organização do trabalho, apresentadas neste estudo, fica evidente a extrema relevância do gestor para que o modelo de gestão aqui proposto possa ser efetivado. Contudo, não se pode considerar o gestor como um sujeito onipotente, capaz de estabelecer planos e normas e com plena capacidade técnica e habilidade de liderança suficientes para garantir o sucesso organizacional, muito embora uma gestão despreparada ou uma liderança alienadora possa trazer sérios danos à saúde dos trabalhadores. Defende-se aqui que a solução dos problemas organizacionais, depende, em maior grau, da capacidade dos trabalhadores se mobilizarem subjetivamente e de estabelecerem regras coletivas de ofício, para que possam ter um maior engajamento em lidar com o real do trabalho e, então, superar os obstáculos que se apresentam.

A delimitação teórica deste estudo não se estende aos aspectos relacionados ao uso do poder nas organizações, como tem sido amplamente estudado por autores como Aubert (1994), Weber, 1993), Morgan (1996), Carvalho e Vieira (2007) e Pagès (1986) e, nem tão pouco, ao aspectos como: a habilidade de liderança do gestor, a divisão de tarefas, ou os princípios da psicologia comportamental nas organizações. O estudo se dedica às contribuições da clínica do trabalho e da abordagem da psicodinâmica do trabalho em seus avanços e contribuições para a organização do trabalho, com forte viés na psicologia psicanalítica aliada aos estudos da saúde no trabalho.

Como todo modelo de gestão, a proposta aqui apresentada se baseia em princípios que formam uma base de orientação para a prática da gestão. A sua aplicação pode ocorrer em organizações públicas e privadas de diferentes portes, porém depende de fatores específicos de cada organização que, em alguns casos, podem dificultar ou até impossibilitar a sua efetivação. Uma premissa básica necessária a organização para tornar esta proposta possível é a existência de uma cultura baseada em princípios éticos e que não esteja precarizada a tal ponto que a confiança não possa existir entre os trabalhadores, o que pode requerer uma intervenção profissional, com recomendável formação em clínica do trabalho.

O estudo constata a necessidade de repensar sobre os sistemas de avaliação de desempenho dos trabalhadores, devendo estar voltados não apenas para a utilidade técnica, social ou econômica, mas, também, para a beleza do trabalho, entendida como a qualidade do trabalho expressa na conformidade com as regras da arte, tanto quanto sua originalidade no

tocante à profissão, tomando-se os devidos cuidados para não ocasionar um processo de individualização entre os trabalhadores, que pode comprometer as relações sociais de trabalho. O próprio modo de avaliação e reconhecimento pode ser reformulado à partir do espaço de discussão coletivo, conforme proposto neste estudo.

Este estudo alcança o seu objetivo, ampliando o conhecimento sobre o tema e instigando novos debates para o avanço do estudo da psicodinâmica do trabalho e dos modelos de gestão. Contribui para a evolução da ciência da administração, despertando a importância da centralidade dos aspectos relacionados à saúde no trabalho, prazer e sofrimento, liberdade e autonomia e a dinâmica do reconhecimento para o alcance dos objetivos organizacionais. Por fim, espera-se que o conhecimento aqui produzido, possa contribuir para a formação de gestores e para o desenvolvimento das organizações.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, Júlia I. TORRES, Camila C. **Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade.** Revista Produção, v. 14, n. 3, p. 67-76. São Paulo, 2004.
- ALBUQUERQUE, J. P. **Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma reflexão multidimensional.** RAE, v. 52, n. 3, mai./jun. São Paulo, 2012.
- ASTLEY, W. G., VEN, A. H. **Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações.** RAE, v. 45, n. 2, abr./jun. São Paulo, 2005.
- BARROS, M. E. **Modos de gestão-produção de subjetividade na sociedade contemporânea.** Revista do Departamento de Psicologia UFF, v. 14. N. 2, p. 59-74, 2003.
- BENDASSOLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2011.
- BENDASSOLI, P. F.; SOBOLLI, L. A. **Clínicas do trabalho: premissas, posicionamentos e tendências: Anais da Jornada Internacional de Práticas clínicas no Campo Social.** Universidade Estadual de Maringá, 2010.
- BERNARDES, A., CECÍLIO, L. C., NAKAO, J. R. ÉVORA, Y. D. **Os ruídos encontrados na construção de um modelo democrático e participativo de gestão hospitalar.** Ciências e Saúde Coletiva, v. 12(4). São Paulo, 2007.
- BOTTEGA, C. G.; MERLO, A. R. C. **Prazer e sofrimento no trabalho de educadores sociais com adolescentes em situação de rua.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, Porto Alegre, v. 13, n. 2, p. 259-275, 2010.
- BRANT, L. C. Minay-Gomez, C. **A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica a psicodinâmica do trabalho.** Ciência e saúde coletiva, 9(1): 213-223, 2004.
- CAMPOS, J.; DAVID, H.; SOUZA, N. **Prazer e sofrimento: avaliação de enfermeiros intensivistas à luz da psicodinâmica do trabalho.** Escola Anna Nery Revista Enfermagem, v. 18(1), p. 90-95. São Paulo, 2014.
- CARDOSO, R. **Construção de modelos de gestão articulados por modelos de referência: uma investigação sobre o uso dos modelos de referência da qualidade e excelência.** Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.

COSTA, G. S. **Subjetividade e complexidade na gestão escolar: um estudo de caso com participantes da escola de gestores**. 2010. Tese (Doutorado), 2011.

CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. Cadernos de Estudo USP, São Paulo: FIPECAFI, v. 10, n. 18, maio/ago. 1998.

BRASIL, H. **Psicodinâmica do trabalho: as vivências de prazer e sofrimento nas relações de trabalho entre servidores do quadro e terceirizados em uma organização do poder judiciário federal**. (Monografia), Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

BURNS, T. e STALKER, G. **The management of innovations**. Oxford University Press, 1994.

CHANLAT, J. F. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**. In: HANLAT, J. F. (Org.) O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CLOT, Y. Clinique du travail et clinique de l'activité. Nouvelle revue de psychosociologie, n° 1, p. 165-177. Paris, 2006.

DELLAGNELO, E. H. L. **Novas formas organizacionais: ruptura com o modelo burocrático?** (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

DELLAGNELO, E., MACHADO-DA-SILVA, C. **Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações?** O&S, v.7, n.19. Bahia, 2000.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**, São Paulo: Editora Cortez, 1992.

DEJOURS, C. **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**, São Paulo: Fundap, 1999.

DEJOURS, C. **Da Psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Lancman, S & Snelwer, L. I. (orgs). Brasília: Paralelo 15, 2004.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Tradução de Maria Irene S. Betiol e Maria José Tonelli. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Tradução de LA Monjardim. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DEJOURS, C. **Trabalho, tecnologia e organização: avaliação do trabalho submetida a prova do real**, São Paulo: Blucher, 2008.

DEJOURS, C. Abdoucheli, E. Jayet, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. Tradução de Maria Irene Stocco Betiol et al. São Paulo: Atlas, 2010.

DEJOURS, C.; Bègue, F. **Suicídio e trabalho: o que fazer?** Brasília, Paralelo 15, 2010.

DEJOURS, C. **Trabalho vivo, tomo 2: trabalho e emancipação**. Tradução de Franck Soudant. Paralelo 15. Brasília, 2012.

DEJOURS, C. **Organização do trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do manager?** In Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar. MACÊDO, K. B. org. Goiânia: Editora PUC Goiás, 2016.

ENRIQUEZ, E. **L'Organisation en Analyse**, Paris, PUF, 1992.

ENRIQUEZ, E. **O papel do sujeito humano na dinâmica social**. Em Psicossociologia: Análise Social e Intervenção LEVY A., et al., Petrópolis: Vozes, 1994.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

FACAS, E. **Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho: contribuições da psicodinâmica do trabalho**. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade de Brasília. Brasília, 2013.

FERREIRA, A. **A psicodinâmica do trabalho de profissionais de odontologia do centro ambulatorial de um hospital universitário**. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília. Brasília, 2013.

FERREIRA, V. **Modelos de gestão**. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

- FERNANDES, D. V. e SANTOS, C. P. **Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações.** RAE-eletrônica, v. 7, n. 7, art. 6, jan./jun. São Paulo, 2008.
- FLEURY, A. e MACÊDO, K. **O mal estar docente para além da modernidade: uma análise psicodinâmica.** Revista Amazônica, v. 9, n. 2, p. 217-238. Manaus, 2012.
- FORD, H. **O princípio da prosperidade: minha vida e minha obra hoje e amanhã.** 3. ed. São Paulo, LFB, 1967.
- GANTT, H. **Work, wages, and profits.** New York: The Engineering Magazine Co., 1919.
- GARCIA, W. **Análise psicodinâmica do trabalho no tribunal de justiça do Amazonas: uma aplicação da clínica do trabalho e da ação.** Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Federal do Amazonas. Manaus, 2011.
- GARCIA, A.; DELLAROZA, M.; HADDAD, M. e PACHEMSHY, L. **Prazer no trabalho de técnicos de enfermagem do pronto-socorro de um hospital universitário público.** Revista Gaúcha de Enfermagem, v. 33(2), p. 153-159. Porto Alegre, 2012.
- GILBRETH, F. **Bricklaying sistem.** New York and Chicago. The Myron C. Clark Publishing Co. 1909.
- GOULART, Janete; SANTIAGO, Anna. **Afastamento para tratamento de saúde: sintoma institucional e recurso precário no enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho docente.** Revista Mal-estar e Sustentabilidade, v. 3, n. 2, p. 372-394. Fortaleza, 2003.
- GUIMARÃES JÚNIOR, E. H. **As vivencias dos empreendedores em relação ao seu trabalho: uma intervenção em clínica do trabalho.** Dissertação (Mestrado em Psicologia), Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia, 2012.
- GUIMARÃES JÚNIOR, E. H. e MACÊDO, K. B. **Uma nova doutrina de gestão baseada na psicodinâmica do trabalho.** In: MACÊDO, K. B. (Org.). O diálogo que transforma: a clínica psicodinâmica do trabalho. Editora da PUC Goiás, 2015.
- HAMMER, M. **Reengineering work: don't automate, obliterate.** Harvard Business Review, v. 68, n. 4, p. 104-111, 1990.
- HERZBERG, F. **The Motivation to Work.** John Wiley and Sons. New York, 1959.
- HELOANI, J. R. e Lancman, S. **Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação.** Revista Produção, 14 (3), 77-86. 2004.

- HOMEM, I. D. e DELLAGNELO, E. H. **Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados**. RAE-eletrônica, v.5, n. 1, art. 8, jan/jun, São Paulo, 2006.
- LANCMAN, Selma e Sznelwar, Laerte. **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Editora Fiocruz e Paralelo 15: Brasília, 2004.
- LANCMAN, Selma e Uchida, Seiji. **Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2003, vol. 6, pp. 79-90.
- LANCMAN, Selma e Jardim, Tatiana A. **O impacto da organização do trabalho na saúde mental: um estudo em psicodinâmica do trabalho**. Revista Terapia Ocupacional, vol 15, p. 82-89, São Paulo, 2004.
- LAURENCE, P. e Lorsch, J. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. Tradução Meyer Stilman. Editora Edgard Blucher, 1972.
- LAVNCHICHA, G. **O trabalho e a saúde dos pesquisadores em uma empresa de pesquisa: uma leitura psicodinâmica**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Psicologia. PUC-GO, Goiânia, 2015.
- LAWRENCE, P. e Lorsch, J. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis. Ed. Vozes, 1973.
- LHUILIER, D. **Cliniques du travail: enjeux et pratiques**. Pratiques Psychologiques, 2006.
- MACÊDO, K. B. **Trabalho de quem faz arte e diverte os outros**. Editora PUC Goiás, Goiânia, 2010.
- MACÊDO, K. B. **A sublimação e a transformação do sofrimento em prazer: a lente da psicanálise e da PDT** In: O diálogo que transforma. Editora PUC de Goiás. Goiânia, 2014.
- MACHADO, H.V. **Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora**. Anais do Enanpad 1999.
- MALHOTRA, Y. **Knowledge management e new organization forms: a framework for business model innovation**. Information Resources Management Journal, 13(1), 5-14, January-March, 2000.

- MARTINS, S. MAGNÓLIA, A. **Espaço coletivo de discussão: a clínica psicodinâmica do trabalho como ação de resistência.** Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 12, p. 171-184. São Paulo, 2012.
- MASLOW, A. **A theory of human motivation.** Psychological Review, Vol. 50, pp. 370-96, 1943.
- MAYO, E. **The social problems of industrial civilization.** Boston: Division of Research, Hoarvard Business School, 1945.
- MEDEIROS, S. **Clínica em psicodinâmica do trabalho com a unidade de operações aéreas do DETRAN: o prazer de voar e a arte de se manter vivo.** Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília. Brasília, 2012.
- McCLELLAND , D. **The Achieving Society.** Princeton: Van Nostrand, 1961.
- McCLELLAND, D. **A sociedade competitiva: realização e progresso social.** Rio de janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- McGREGOR, D. **The human side of enterprise.** McGraw-Hill Book Co., New York, NY, 1960.
- MELO, M. C. **Processo de participação como meios não institucionalizados de regulação de conflitos.** ERA, v. 24 (4) pág. 11-18, out./dez. Rio de Janeiro, 1984.
- MENDES, A. M. **Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours.** Psicologia Ciência e Profissão, 1995.
- MENDES, A. M. (ORG). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas.** São Paulo. Casa do Psicólogo, All Books: 2007.
- MENDES, A. M. e Merlo, A. R. **Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2009, vol. 12, n. 2, p. 141-156
- MENDES, A. M.; Araújo, L. K. R. **Clínica psicodinâmica do trabalho: práticas brasileiras.** Brasília, Ex-libris, 2011.

- MERLO, A.; LAPIS, N. **A saúde e os processo de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho.** Psicologia e Sociedade, v. 19, p. 61-68. São Paulo, 2007.
- MERLO, A.; DORNELLES, R.; BOTTEGA, C. e TRENTINI, L. **O trabalho e a saúde dos oficiais de justiça federal de Porto Alegre.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 15, p. 101-113. São Paulo, 2012.
- MOLINIER, P. **O trabalho e a psique: uma introdução à psicodinâmica do trabalho.** Tradução: F. Soudant. Paralelo 15, Brasília, 2013.
- MORAES, L. V, SILVA, M. A. CUNHA, C. J. **Aprendizagem gerencial: teoria e prática.** ERA-eletrônica, v. 3, n.1, art. 7, jan/jun. São Paulo, 2004.
- MORGAN, G. **Imagens da organização.** Tradução de Cecília Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2006.
- MORRONE, C.; MENDES, A. M. **A resignificação do sofrimento psíquico no trabalho informal.** rPOT, v. 3, n. 2, p. 91-118. São Paulo, 2003.
- MOTA, Carolina M.; TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antônio. **Estresse e sofrimento no trabalho dos executivos.** Psicologia em Revista, v. 14, p. 107-130. Belo Horizonte, 2008.
- PEREIRA, H. J. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras.** Tese (Doutorado). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1995.
- PESSOA, Eliana; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **Administração Empreendedora: Uma Abordagem Comportamental.** Anais do ENANPAD, 2004.
- REGO, A. CUNHA, M. SOUTO, S. **Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional.** RAE eletrônica, v. 6, n. 2, art. 12, jul/dez. São Paulo, 2007.
- RESENDE, S.; MENDES, A. M. A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário. rPOT, v. 4, n. 1, p. 151-175. São Paulo, 2004.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior a study of decision-making processes in administrative organization.** Free Press, 1976.

SAMPAIO, C. A. **A construção de um modelo de gestão que promove o desenvolvimento sustentável.** Cadernos EBAPE, v. 2, n. 3, dez. Rio de Janeiro, 2004.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** RAP 43(2), mar/abr. Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, M. C. e MENDES, A. **A prática em clínica psicodinâmica do trabalho como estratégia de promoção da saúde.** Revista Tempus Actas de Saúde Coletiva. São Paulo, 2012.

TAYLOR, F.W. **Princípios da administração científica.** São Paulo: Atlas, 1995.

WATSON, T. J. Organização e trabalho em transição: da lógica sistêmico-controladora à lógica processual-relacional. RAE, v. 45, n.1, jan./mar. São Paulo, 2005.

UCHIDA, S. **Organização do trabalho: vivências de sofrimento e prazer.** In: MENDES, Ana Magnólia, CRUZ, Suzana Canez da e FACAS, Emílio Perez (orgs.). Diálogos em psicodinâmica do trabalho. Paralelo 15. Brasília, 2007.

WEBER, M. **Economy and society.** Traduzido de Wirtschaft und Gesellschaft. Berkeley: University of California Press, 1978.

APÊNDICES

APÊNDICE A

CARTA CONVITE

Goiânia,

Sr. Fernando Bittar – Sócio Proprietário do Restaurante

Prezado Senhor,

Apresento o projeto de pesquisa: **Modelo de gestão: uma proposição baseada na psicodinâmica do trabalho**, de autoria de Edward Humberto Guimarães Júnior, doutorando em Psicologia pela PUC-GO, com o objetivo de convidá-lo para participar da referida pesquisa como campo de pesquisa.

É importante salientar que os resultados serão apresentados em primeira versão para a Instituição participante, assegurando que os participantes terão seu nome divulgado apenas se houver autorização expressa para tal, e que serão resguardados todos os princípios éticos na relação entre pesquisador e instituição pesquisada.

Aguardando um pronunciamento de sua parte, antecipo agradecimentos.

Atenciosamente,

Me. Edward Humberto Guimarães Júnior

De acordo _____ em ____/____/_____.

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa: Modelo de Gestão Baseado na Psicodinâmica do Trabalho: Uma Proposta Possível. Em caso de recusa, você não será penalizado de forma alguma. Se você concordar, por favor, assinar ao final deste documento Leia atentamente as informações sobre a pesquisa, a seguir:

- 1- Nesta pesquisa serão estudadas as vivências em seu cotidiano de trabalho, especialmente nos aspectos de gestão e liderança, a partir da análise clínica do trabalho.
- 2- Pesquisador responsável: Me. Edward Humberto Guimarães Júnior – PUC-GO
- 3- Os encontros terão duração prevista de no mínimo uma hora e no máximo duas horas de duração, o qual será gravado e filmado para posterior transcrição e análise dos dados coletados.
- 4- Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Será livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.
- 5- Todas as informações relacionadas a sua participação ser ao mantidas em sigilo. Seus dados pessoais ou da empresa não serão divulgados em hipótese alguma. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Esses dados serão utilizados apenas para os fins desta pesquisa. Depois de encerrada, você poderá ter acesso ao trabalho, caso tenha interesse.
- 6- A participação no estudo não acarreta custos para você. Caso ocorram despesas devido à participação nesta pesquisa, o participante será ressarcido pelo pesquisador naquele gasto relacionado a participação nesta pesquisa.
- 7- Uma cópia deste consentimento informado será arquivada pelo pesquisador e outra será fornecida a você.
- 8- Caso haja qualquer outra dúvida, o pesquisador pode ser contatado pelo telefone: (62) 8117-0777 ou pelo e-mail: edwardguimaraes@hotmail.com.

Desde já agradeço por sua confiança e colaboração.

Cordialmente,

Prof. Me. Edward Humberto Guimarães Júnior

Aceite:

Nome

Assinatura do Participante

APÊNDICE C

ROTEIRO GERAL PARA O ESPAÇO DE DISCUSSÃO COLETIVA

ROTEIRO GERAL PARA O ESPAÇO DE DISCUSSÃO COLETIVA

Significado do trabalho – sentido e identidade

Organização do trabalho;

- Conteúdo das tarefas;
- Normas e controles;
- Relações sócio profissionais;
- Comunicação;
- Modos de gestão.

Condições de trabalho: (temperatura, ruídos, barulhos...)

Mobilização subjetiva:

- Vivências de Prazer: liberdade, autonomia e reconhecimento;
- Vivências de sofrimento: falta de reconhecimento e sobrecarga
- Estratégias de enfrentamento: individuais e coletivas

APÊNDICE D

FICHA DE CADASTRO DOS PARTICIPANTES