



## **TRABALHO E SUBJETIVIDADE: SOFRIMENTO PSÍQUICO EM CONTEXTO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

*WORK AND SUBJECTIVITY: PSYCHIC SUFFERING IN CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGES*

*TRABAJO Y SUBJETIVIDAD: SUFRIMIENTO PSÍQUICO EN EL CONTEXTO DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES*

**Airton Luiz Backes**  
airbackes@uol.com.br  
UNICURITIBA

## TRABALHO E SUBJETIVIDADE: SOFRIMENTO PSÍQUICO EM CONTEXTO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

### Resumo

Este artigo apresenta o resultado de uma pesquisa descritivo-qualitativa realizada com o objetivo de verificar como o funcionário vivencia subjetivamente as mudanças organizacionais em uma empresa de grande porte, especificamente no que concerne ao sofrimento psíquico. As mudanças na empresa pesquisada relacionam-se à troca de controlador e de gestores, à inserção de novos valores e às inovações organizacionais. No plano teórico, o artigo apresenta uma abordagem conceitual do sofrimento psíquico no trabalho, utilizando-se, principalmente, do referencial teórico de Dejours. Os resultados mostram que o sofrimento psíquico do funcionário origina-se da incerteza quanto ao futuro, da intensificação da competitividade no ambiente de trabalho, do comprometimento das relações de confiança entre os funcionários, da dissipação do ambiente cooperativo e de reconhecimento, da irreverência da empresa aos valores éticos do funcionário e do receio de ser considerado descartável. Os resultados apontam ainda para o desenvolvimento de estratégias psicológicas de defesa para a manutenção do equilíbrio e de normalidade frente ao sofrimento vivenciado.

**Palavras-chaves:** Mudança Organizacional; Trabalho; Subjetividade; Sofrimento psíquico.

### Abstract

This article presents the results of a descriptive-qualitative research conducted with the objective of verifying how the employee goes through organizational changes in a subjective way, mainly regarding psychic suffering. The changes in the company studied relate to the replacing of controllers and managers, the insertion of new values and organizational innovations. Within the theoretical realm, the article presents a conceptual approach of psychic suffering at work, mainly from Dejours' theoretical reference. The results show that the employees' psychic suffering derives from uncertainty about the future, the intensifying competition in the environment work, the jeopardizing of trust among employees, the dissipation of the cooperative environment and recognition, the company's irreverence with employee's ethical values and the fear of being considered disposable. The results also hint towards the development of defense strategies to maintain the balance and normality front of the suffering experienced.

**Keywords:** Organizational change, Work, Subjectivity, Psychic suffering.

### Resumen

Este artículo presenta los resultados de un estudio descriptivo-cualitativo con el objetivo de determinar la manera en que el trabajador experimenta subjetivamente los cambios organizacionales en una grande empresa, especificamente relacionados al sufrimiento psíquico. Los cambios en la empresa analizada son concernientes a la mudanza de controlador y de la administración, la inserción de nuevos valores e innovaciones organizacionales. Teóricamente, el artículo presenta un enfoque conceptual del sufrimiento psíquico en el trabajo, utilizando principalmente el marco teórico de Dejours. Los resultados muestran que el sufrimiento psíquico del empleado se debe a la incertidumbre sobre el futuro, la intensificación de la competencia en el lugar de trabajo, el enflaquecimiento de las relaciones de confianza entre los empleados, la disipación del ambiente de cooperación y de reconocimiento, la irreverencia de la empresa a los valores éticos de los empleados y el temor de ser considerado prescindible. Los resultados también apuntan al desarrollo de estrategias de defensa psicológicas para mantener el equilibrio y la normalidad frente al sufrimiento experimentado.

**Palabras clave:** Cambio Organizacional; Trabajo; subjetividad; sufrimiento psíquico.

## 1 Introdução

As transformações sócio-econômicas do mundo contemporâneo, causadas, principalmente, pela globalização e pela tecnologia e que cria um ambiente mercadológico notavelmente competitivo, impõe às empresas necessidades de adaptações contínuas, sob pena de não sobreviverem a esses novos tempos.

Assim, nesse ambiente de profundas e incessantes transformações, as empresas são pressionadas continuamente a encarar novos desafios e a promover mudanças em suas formas de funcionamento, visando sempre à obtenção de resultados econômicos que satisfaçam aos acionistas. As mudanças organizacionais implementadas pelas empresas, objetivando sobreviver em um ambiente sócio-econômico em contínuas transformações, ocasionam grande impacto no mundo do trabalho.

O trabalho, por sua vez, é condição da existência humana, comum a todas as formas de sociedade. É necessidade natural e eterna de efetivar a troca material entre o homem e a natureza (MARX, 1996). "O trabalho produz coisas e, ao mesmo tempo, transforma o Ser de quem o faz e de quem o usufrui - é este fato que torna o trabalho símbolo e função estruturante da Psique" (BYINGTON, 2000, p.1). Nessa perspectiva, não é possível separar a essência objetiva do trabalho da essência subjetiva do trabalhador, sob pena de não se perceber o trabalho no sentido ontológico.

Byington (2000) argumenta que aquilo que é desempenhado como tarefa cotidiana para operar a sociedade e garantir a subsistência do trabalhador e de sua família tem também significados psicológicos. Pagès et al (1993) destacam que o trabalhador está ligado à organização não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que ela lhe proporciona, mas também por laços psicológicos. Dessa forma, para esses autores, a organização tende a se tornar também fonte de angústia e de prazer ao indivíduo. Para Albornoz (1994), o fenômeno trabalho possui diferentes significados, alguns deles carregados de emoção e dor. Codo et al (1998), por sua vez, salientam que em vários idiomas a palavra trabalho aparece com duplo significado: como ação-esforço e também como moléstia-fadiga (sofrimento).

Nesse sentido, o complexo ambiente de mudanças que atinge o mundo do trabalho, conseqüência da dinâmica do mercado globalizado e das alterações organizacionais, tem impacto direto sobre o trabalhador que vivencia objetiva e subjetivamente essa realidade no exercício de suas atividades.

Sob o ponto de vista subjetivo do funcionário, essas mudanças repercutem, entre outros aspectos, no bem-estar individual relacionado ao ambiente, nas relações sociais no trabalho e na saúde psíquica do trabalhador.

Assim, este artigo apresenta parte de uma pesquisa empírica realizada em uma empresa de grande porte em processo de mudanças organizacionais e tem por objetivo verificar, a partir do referencial teórico-empírico, como o funcionário interpreta e vivencia subjetivamente as mudanças organizacionais pelas quais passa a empresa foco do presente estudo. Os objetivos mais específicos da pesquisa estão voltados para a identificação e avaliação das fontes de sofrimento psíquico do trabalhador no contexto organizacional que passa por mudanças.

As mudanças implementadas pela empresa, objeto deste artigo, relacionam-se à troca de controlador e de gestores, a inserção de novos valores e a inovações organizacionais.

Para o desenvolvimento do artigo, apresenta-se, primeiramente, a fundamentação teórica que respalda a pesquisa. Nesse sentido, faz-se uma breve apresentação conceitual de mudança organizacional no contexto das empresas, bem como uma abordagem conceitual do tema sofrimento psíquico no trabalho, utilizando-se, principalmente, do referencial teórico de Dejours. Na seqüência, o artigo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, para depois efetuar a análise e a discussão dos dados coletados à luz da teoria referenciada. Por fim, apresenta-se as considerações finais.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Mudança Organizacional**

A mudança organizacional é entendida como um processo de ruptura com um modelo anterior. As organizações mudam de um estado presente para outro diferente, com o objetivo de aumentar a sua eficácia. As mudanças podem ocorrer por razões de necessidades exógenas e/ou endógenas. Forças competitivas, econômicas, políticas, demográficas, sociais e éticas podem criar a necessidade de mudança (JONES, 2001).

Para Wilson (1995), de maneira similar, o determinante para as transformações das organizações é o contexto sócio-econômico do qual todas as empresas dependem. Dessa forma, as mudanças determinam uma forma organizacional diferente de uma anterior. Esse procedimento leva os funcionários a perceber a realidade de forma diferente.

A mudança organizacional ocorre a partir da alteração de uma ou mais partes do sistema organizacional, desencadeada pela administração ou pelo controlador acionário e afeta a situação ou ambiente de trabalho de um indivíduo. Assim, segundo Crubellate (1998), a mudança organizacional seria entendida por qualquer alteração em uma das seguintes dimensões: ambiente, estratégia, estrutura, comportamento e programas, que envolveriam as relações interpessoais e intergrupais desenvolvidas no interior da organização.

Oliveira (1998) argumenta que as mudanças podem se originar na ação intencional da direção da empresa para buscar reformular ou estabelecer estrutura, sistemas e procedimentos organizacionais, a fim de se adaptar às pressões externas, como também podem ser percebidas enquanto seqüências de ajustamentos, que ocorrem lentamente e conduzem as empresas a constantes evoluções ao longo do tempo.

Nessa mesma abordagem, Wood Jr (2008) considera a mudança organizacional como "qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização". Para esse autor as empresas se deparam com panoramas modificados e dinâmicos, e elas se adaptam aos novos desafios impostos, pois não há outra alternativa possível. Similarmente, Lima e Bressan (2003) entendem a mudança organizacional como qualquer modificação nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes, entre os quais: pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura e que tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.

Por fim, salienta-se que Bertero (1976) conceituou mudança organizacional como sendo "o resultado da alteração da estrutura organizacional, tornando a estrutura adequada ao

desempenho das tarefas, e da mudança comportamental ou atitudinal pela qual novos estilos administrativos são fixados e incorporados à organização”.

## 2.2 O sofrimento psíquico no trabalho

O hábito criado pelo homem fornece a direção e a especialização da atividade que faltam no seu equipamento biológico e oferecem um fundamento estável no qual a atividade humana pode prosseguir, com o mínimo de tomada de decisões durante a maior parte do tempo, liberando energia para decisões que podem ser necessárias em certas ocasiões. Ou seja, o fundamento da atividade tornada habitual abre o primeiro plano para a deliberação e a inovação (BERGER E LUCKMANN, 1985).

Segundo Faria (1987), as decisões sobre a produção são restritas e centralizadas num comando hierárquico formado por poucos e à grande massa de trabalhadores cabe apenas a submissão cega sem direito à compreensão, questionamentos, ou críticas. Para esse autor, o sistema capitalista cria uma máscara imaginária para fazer com que o trabalhador pense que não tem nenhuma capacidade para participar do processo de decisão, pois isto pertence ao “saber” capitalista.

Desse modo, a lógica do trabalho capitalista elimina, pela racionalização, as propriedades qualitativas do trabalhador, pois o processo de trabalho é decomposto cada vez mais em operações parciais. Essa decomposição moderna do processo de trabalho “penetra até a ‘alma’ do trabalhador”, o que, no plano da consciência, significa a coisificação. O trabalho “estranhado” converte-se em obstáculo à busca da omnilateralidade e plenitude do ser (ANTUNES, 1997).

Para Dejours et al (1994), a organização do trabalho limita ao trabalhador a realização do seu projeto espontâneo, já que o trabalho é organizado de acordo com a vontade de outros. A organização do trabalho se dá por meio da divisão de tarefas e da separação de pessoas e isso provoca a confrontação do desejo do trabalhador à imposição do empregador.

Enriquez (1974) destaca que a relação de submissão do trabalhador é institucionalizada na organização. Dentro dela o desejo do trabalhador não deve surgir, porque o único desejo que pode ser considerado é aquele da organização. Não se deve realizar projetos pessoais, já que ela propõe um ideal comum para o qual todas as condutas pessoais devem estar orientadas.

Dessa forma, a organização se apresenta como uma instância recalcante, uma vez que ela se recusa a levar em conta as pulsões, institui uma linguagem que tem por função a canalização dos desejos individuais no trabalho eficaz e no investimento produtivo/profissional, bem como separa os indivíduos no tempo e no espaço visando a reduzir cada um ao estrito papel que lhe é concedido, para não pôr em risco o funcionamento da organização. Essas separações definem o trabalhador como “homem da organização” e estranho aos seus desejos. Nessa acepção, a organização inibe o processo criador, já que, para ela, é importante que seja feito somente o que está prescrito, nas condições de trabalho e de tempo permitidas. Ao mesmo tempo que ela exige que ninguém faça outra coisa, ela depende eventualmente da criatividade do indivíduo para desenvolver-se.

Assim, o trabalhador, no sistema produtivo moderno, é domesticado e despossuído de seu corpo físico, intelectual, emocional e afetivo e forçado a agir conforme determinam, como

também há um subemprego de suas aptidões psíquicas, fantasmáticas e psicomotoras, em consequência da excessiva automação e da estruturação do sistema.

Esses fatos, para Dejours et al (1994), provocam a retenção da energia pulsional do indivíduo fazendo do trabalho uma fonte de tensão e desprazer. Essa energia acumulada faz crescer a carga psíquica do trabalho, que, por sua vez, é causadora de fadiga e sofrimento.

Segundo Dejours (1994, 2000a, 2000b), o sofrimento é um estado psico-afetivo penoso, uma vivência subjetiva, de natureza mental, muitas vezes inconsciente, resultante do confronto entre a história de vida do indivíduo e a realidade de trabalho. Em não havendo a interrupção da evolução do processo de fadiga e sofrimento poderá haver o desencadeamento para a patologia, que pode se apresentar como descompensação psiconeurótica ou como descompensação somática, dependendo da estrutura mental de cada trabalhador (DEJOURS et al, 1994).

Ferreira e Mendes (2003), por sua vez, definem o sofrimento como uma vivência intensa e duradoura de experiências dolorosas como angústia, medo e insegurança, oriundas do conflito entre necessidades de gratificação do indivíduo e a impossibilidade de satisfação causada pelas restrições encontradas no ambiente de trabalho. Esses autores destacam que a vivência de sofrimento, que na maioria das vezes é inconsciente, têm origem nas situações adversas oriundas da organização, das condições e das relações de trabalho que estruturam o ambiente produtivo das empresas.

A organização da atividade laboral está relacionada aos elementos prescritos nas práticas de gestão de pessoas e do trabalho, sejam eles formais ou informais. Entre esses elementos tem-se: a divisão das atividades, a produtividade esperada, as regras, a gestão do tempo, os controles e a natureza e conteúdo da tarefa. Já as condições de trabalho referem-se aos elementos estruturais que dão condições objetivas para o desenvolvimento das atividades laborais, tais como a infra-estrutura e as práticas administrativas. Entre os elementos que caracterizam esse aspecto está o ambiente físico, os equipamentos, os instrumentos, a matéria-prima, o suporte organizacional e as políticas da empresa. Por último está as relações sociais de trabalho, que representam a dimensão social. Essa dimensão é composta por elementos que compõem as relações socioprofissionais de trabalho, sejam elas internas ou externas, hierárquicas, coletivas intra e intergrupais (FERREIRA e MENDES, 2003).

A interação do trabalhador com o conjunto desses elementos no ambiente do trabalho será responsável pelo desencadeamento ou não do sofrimento e, por consequência, da sua saúde psíquica. A vivência do sofrimento se constitui em mal-estar e pode se manifestar por meio de sintomas, tais como: ansiedade, insatisfação, indignidade, inutilidade, desvalorização e desgaste.

Dejours (2000a, 1994) destaca que o trabalho moderno, por não permitir a livre atividade, torna-se perigoso para o aparelho psíquico do homem. O bem-estar do trabalhador advém do livre funcionamento, articulado dialeticamente com o conteúdo da tarefa, o que faz diminuir a carga psíquica do trabalho. Para o trabalhador obter o bem-estar no seu trabalho, a energia pulsional necessita ser descarregada no exercício do próprio trabalho para que não seja acumulada no aparelho psíquico.

O estilo de vida moderno, que dá maior importância ao racional do que ao afetivo, que valoriza a competitividade constante e os padrões de qualidade e produtividade, provoca uma série de

sofrimentos e deixa os trabalhadores vulneráveis a doenças como o stress, depressão, alcoolismo, desequilíbrio emocional, entre outras. (CODO et all, 1998).

Considerando esses aspectos, Dejours buscou saber como muitos trabalhadores conseguiram não ficarem loucos sob tantas adversidades. O autor conduziu suas investigações baseado na normalidade e não na doença mental e passou a considerar a própria normalidade enigmática. A normalidade, hoje, é interpretada como o resultado de um compromisso entre o sofrimento e as estratégias individuais e coletivas de defesa. Não representa, portanto, a ausência de sofrimento.

Assim, o conceito de normalidade com sofrimento é mantido como resultado conquistado mediante uma luta feroz entre as exigências do trabalho ou aquilo que é desestruturante no trabalho e a ameaça de desestabilização psíquica e somática.

Em Enriquez (1974), encontra-se a argumentação de que o sofrimento do indivíduo pode advir da ausência de reconhecimento. Para esse autor, as pessoas estão em busca, antes de mais nada, do desejo de reconhecimento e quando esse desejo não é atendido tem-se a frustração e o sofrimento. As organizações representam, por sua vez, no imaginário social do indivíduo, o único lugar onde a realização dos seus sonhos pode se desenvolver.

Dejours (1997), nesse mesmo sentido, observa que o reconhecimento é a forma específica da retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, ou seja, pelo engajamento da sua subjetividade e inteligência e também importante na construção de uma identidade.

Nesse sentido, o desprezo aos desejos individuais predominante nas organizações e a competitividade extremada tem como consequência inevitável o sofrimento, pois o risco de frustração do desejo de reconhecimento é muito elevado. Essa realidade, indubitavelmente, ocasiona uma série de danos à saúde psíquica dos trabalhadores (Dejours, 2000a).

Segundo Dejours (1999), há sempre sofrimento quando o assunto é trabalho. Dessa forma, como não é possível a eliminação total do sofrimento, é necessário que ele seja transformado.

Então, o sofrimento somente adquire sentido quando é entendido como um “trampolim” para se obter reconhecimento, satisfação e prazer na atividade laboral. À medida em que se reconhece a qualidade do trabalho do sujeito, contribui-se para a realização do ego deste. O reconhecimento é, assim, a retribuição fundamental da sublimação. Isso significa que a sublimação tem papel importante não só na construção da identidade mas também tem uma função essencial à saúde psíquica do indivíduo, através do prazer (DEJOURS, 1991, 1999).

O prazer, de acordo com Ferreira e Mendes (2003), está relacionado a uma vivência intensa e duradoura de extrema satisfação, resultante da realização dos desejos do trabalhador em função da gratificação encontrada no confronto com as várias situações relacionadas ao trabalho e manifesta-se por meio da gratificação, realização, reconhecimento, liberdade, valorização e satisfação.

Dejours (1991, 1994, 2000a) salienta que o prazer no ambiente laboral está relacionado diretamente ao quanto a tarefa é significativa para o trabalhador, bem como à qualidade das relações com colegas e chefias, ou seja, por meio de relações de reconhecimento, cooperação, confiança e solidariedade. Assim, o prazer no trabalho advém dessas relações como um todo,

mas principalmente do reconhecimento, ou seja, da gratificação moral dada por superiores e/ou colegas, pelo uso da inteligência astuciosa, da esperteza, da inventividade e da iniciativa para preencher e ultrapassar as incoerências, inconveniências e impossibilidades práticas da organização prescrita do trabalho. Essa transgressão aos procedimentos prescritos, em razão da defasagem existente entre a prescrição e a organização real do trabalho, também conhecida como “quebra-galho”, é inevitável para o seu desenvolvimento e é chamada, por Dejours (1991, 1994, 2000a), de real do trabalho. Assim, a arte de “quebrar-galho” está no centro do prazer no ambiente laboral e é utilizado pela grande maioria dos trabalhadores.

No entanto, o reconhecimento só é obtido quando a astúcia é bem-sucedida, caso contrário é fonte de sofrimento, já que fere as regras prescritas. Então o “quebra-galho” pode ser pretexto para sanções e hostilidades, passando a gerar conflitos e desestruturar as relações de cooperação e às vezes gerar desconfiança.

Nessa mesma perspectiva, Codo et al (1998), destacam que a existência de uma gama extensa de regras e normas na empresa, serve como alibi para determinadas decisões que não poderiam ser tomadas por questões legais que protegem o trabalhador. Para Codo et al (1998, p. 167), “... as regras são criadas não para serem seguidas, e sim como instrumento adicional de controle, fantasmagórico, pairando na fábrica, sobre os trabalhadores”.

Dejours et al (1994) apontam como expressão direta de sofrimento no ambiente de trabalho, além das fontes já citadas, o medo dos boatos existentes no ambiente e a desconfiança em relação aos outros. Esses autores salientam, ainda, que o boato e a mentira muitas vezes são utilizados estrategicamente nas organizações para atingir determinados objetivos.

### **3 Procedimentos metodológicos**

A pesquisa apresentada no presente artigo caracteriza-se como exploratória do tipo “estudo de caso”, pois concentra-se na análise de uma organização específica, e tem como objetivo geral verificar como o funcionário interpreta e vivencia subjetivamente os processos de mudanças organizacionais. Os objetivos mais específicos da pesquisa relacionam-se a identificação e avaliação das fontes de sofrimento psíquico do trabalhador no contexto organizacional em processo de mudanças, conforme já destacado na introdução.

O estudo de caso é “uma investigação empírica, que examina fenômeno contemporâneo em seu contexto real quando são usadas várias fontes de evidência e não são evidentes os limites entre o fenômeno e o contexto” (YIN, 1984, p.23). Para Triviños (1987, p. 133), o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente” e é um dos tipos de pesquisa qualitativa mais relevantes. De maneira semelhante, Godoy (1995) destaca que o estudo de caso é um dos instrumentos de pesquisa qualitativa de expressiva relevância entre as várias possibilidades de se estudar fenômenos que dizem respeito aos seres humanos e suas intrincadas relações sociais.

A abordagem utilizada na pesquisa foi a descritivo-qualitativa, pois a análise refere-se a aspectos subjetivos, em que se inclui: percepções, impressões, sentimentos, símbolos, imagens, significações e comportamentos. Essa abordagem caracteriza-se por utilizar o ambiente natural como fonte primária de dados e o pesquisador como elemento-chave. A análise dos dados nesse tipo de pesquisa ocorre indutivamente (TRIVIÑOS, 1987) e, de acordo com Minayo (2004), existe menor preocupação com a generalização e maior com o aprofundamento e abrangência da compreensão, razão pela qual o critério de amostragem

não é estatístico. A abordagem qualitativa tem ainda como característica a preocupação essencial com o significado (TRIVIÑOS, 1987) e o pesquisador verifica as variáveis independentes e dependentes em seu contexto natural, no qual nenhum controle ou manipulação é envolvido (VANDENBOSCH e HUFF, 1997).

A perspectiva do estudo é de corte transversal que se aproxima do plano de avaliação longitudinal, já que muitas das questões da pesquisa incluíram alguma noção de mudança no tempo. Como critério de validação para o estudo e seus resultados é considerado principalmente a sua transferibilidade (SELLTIZ, WRIGHTSMANN e COOK, 1987, v.1).

A população é composta pelos funcionários da empresa em processo de mudanças organizacionais, que no momento da pesquisa totalizava 5.857. A organização estudada é uma empresa de grande porte, cuja atuação concentra-se no estado do Paraná. A amostra utilizada envolveu 25 funcionários sem distinção de gênero. A escolha dos funcionários submetidos ao instrumento de pesquisa foi aleatória e também por indicação.

O processo de investigação foi desenvolvido por meio de entrevistas semi-estruturadas de acordo com a amostragem estabelecida. Esta técnica parte de certos questionamentos que se apóiam em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e pode se adaptar às circunstâncias surgidas durante a entrevista, permitindo efetuar um levantamento mais amplo (TRIVIÑOS, 1987).

Foi estabelecido previamente um roteiro de entrevista com determinadas perguntas. O propósito com as entrevistas foi a averiguação de percepções, significações, sentimentos e opiniões pessoais dos entrevistados relativo aos processos de mudanças organizacionais que ocorriam na aludida empresa. As entrevistas tiveram uma duração média de 30 minutos, foram gravadas e posteriormente transcritas. Essas entrevistas foram efetuadas no local e horário de trabalho dos funcionários.

Utilizou-se para as entrevistas, além da escolha aleatória baseada na facilidade de acesso, a estratégia de indicações. Para alguns entrevistados era solicitado que fizessem a indicação de um colega, que ele considerasse disposto a conceder a mesma entrevista a ele aplicada; sistema esse conhecido como "bola de neve". A coleta das informações foi encerrada quando não mais apareceram novos dados.

O material coletado foi tratado utilizando-se do método de análise de conteúdo, que envolve:

um conjunto de técnicas das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42).

A técnica de tratamento utilizada foi a de categorização temática, que Bardin (1979, p. 117) define como:

uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos [...] sob um título

genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

Os depoimentos coletados nas entrevistas foram codificados com o fito de preservar o anonimato dos funcionários entrevistados. Também foi mantida a versão original dos discursos.

Uma das principais limitações deste estudo diz respeito às características particulares da pesquisa de abordagem qualitativa, mais especificamente àquelas relacionadas ao método de análise de conteúdo. Esse método não tem por objetivo a generalização dos resultados inferidos, ou seja, as conclusões não servem para além da pesquisa (SELLTIZ, WRIGHTSMANN e COOK, 1987, v.1). A técnica de entrevistas também representa uma limitação. Essa técnica, por envolver a relação direta entre as pessoas, apresenta problemas tanto em relação ao entrevistador, quanto ao entrevistado, em função da subjetividade implícita no processo (RICHARDSON, 1989).

#### **4 Análise dos resultados**

##### **4.1 A competição e o comprometimento das relações de confiança como sofrimento**

Num ambiente incerto e inseguro, característico de períodos de grandes mudanças como as que ocorrem na empresa pesquisada, a competição e a concorrência surgem espontaneamente de maneira mais explícita como uma "lei de sobrevivência" e é fortalecida pela ideologia do sistema. Essa competição contribui para o surgimento de um ambiente desagradável e hostil, que destrói a confiança recíproca, a solidariedade e a unidade do ambiente, dificultando o desenvolvimento do trabalho.

Os depoimentos a seguir dão a dimensão real de argumento. Convém destacar que Sennet (1999) afirma que a exposição contínua e demasiada do indivíduo ao risco pode vir a corroer o seu senso de caráter e a sua ética.

[O ambiente] mudou no sentido de que não existia esse ambiente competitivo e vai piorar porque o ambiente competitivo vai ser entre os empregados, cada um querendo mostrar ... porque sabe que quem se sobressair vai ficar e os outros não, então a competitividade vai existir entre os empregados e eu diria que ... com isso piora a qualidade de vida, sem dúvida, e piora o relacionamento no dia-a-dia do empregado, piora o ambiente de trabalho (E13).

Nós estamos começando a competir entre nós neste momento. Essa competição que vai vir agora não vai fazer muito bem não, nós vamos perder a fraternidade (E15).

Nós estamos no mesmo barco, mas a hora que eu puder eu te jogo para fora, isso é uma coisa muito clara hoje dentro da empresa (E1).

Eu acho que já está umas disputas. E qual é o objetivo disso? É permanência sabe, no cargo, permanência na empresa, o medo de ser mandado embora, eu penso assim, eu acho, quando eu vejo o jeito das pessoas falando, eu penso que é assim, é para preservar o cargo (E16).

Um dos fatores que contribui para a intensificação da competição entre os funcionários na empresa é a tentativa de cada um resguardar a sua posição na organização. Os depoimentos a seguir evidenciam essa argumentação:

O stress aumentou muito com as mudanças, é aquela loucura, aquela competição por resultados, todo mundo quer mostrar resultados, mostrar que é importante para a organização (E3).

Eu diria assim que o jogo escondido aumentou, todo mundo querendo, vamos dizer, arrumar um espaço, tem muita gente aqui querendo arrumar um espaço, guardando algumas informações achando que isso vai fazer alguma diferença no futuro, não levando coisas que poderiam estar levando agora para deixar quando o novo diretor, a nova diretoria tiver aqui, eu diria que [isso] sempre existiu, mas agora se intensificou (E4).

Você observa um pouco talvez o aparecimento do instinto de preservação, você observa que existem pessoas que começam a se preservar, a tentar criar um contexto de preservação para elas, no sentido de sei lá ... reter mais informação, buscar um posicionamento dentro da empresa mais estratégico, esse tipo de reação você observa, porque tem uma ameaça (E14).

[...] um está olhando para o outro ... será que você vai ficar ou eu que vou ficar, um querendo segurar mais a informação do que o outro. Cada um por si e dane-se o outro, é a regra do jogo (E2).

[...] desde que começou [o processo] houve o problema da competitividade maléfica, competitividade canibal, no sentido de boicotarem o outro, isso ocorreu. Também a segregação das informações ... então aspectos assim que dificultam inclusive o trabalho para ... tentando favorecer alguma pessoa e tentando se defender segurando as informações (E3).

Para se estabilizar na organização, o funcionário entende que é necessário, entre outras coisas, a criação de diferenciais em relação aos colegas, especialmente por meio da busca da qualificação/especialização. Tal aspecto é identificado pela percepção de alguns funcionários no que concerne à preocupação demonstrada por colegas em diferenciarem-se uns dos outros.

[...] uma grande parcela começou a estudar línguas, fazer um curso de pós-graduação. Lógico que é uma parcela, tem uns que já estão procurando outras saídas, procurando negócios próprios, fazer planos alternativos ... mas aumentou, sem dúvida nenhuma, o interesse do profissional (F4).

A maior parte do pessoal que trabalha comigo, tem se mostrado interessado em fazer curso de pós-graduação. Todos os funcionários que trabalham comigo tem curso superior e 80% se já não fez está fazendo um mestrado, um MBA, então realmente eles estão procurando uma qualificação melhor, já antevendo o que vem por ai. É melhor eu estar mais preparado para o futuro, e realmente eles tem procurado fazer MBA, mestrado. Essa pré disposição para a melhoria da qualificação profissional está acontecendo (F7).

[...] a gente vê um movimento muito grande, principalmente aqui na área de informática, as pessoas começaram a procurar cursos, de especialização, tudo isso, os casos em que existe acomodação hoje são poucos (F18).

[...] aumentou o número de treinamentos, de pedidos. Porque a pessoa quando ela está no treinamento ela não está no trabalho e então ela está adquirindo conhecimento ali e todo mundo está com aquela preocupação: "eu tenho que me capacitar" (F19).

O funcionário começou a estudar línguas, a fazer especializações, graduação, e outros cursos para se aperfeiçoar e isso afeta a qualidade de vida que você tem, com isso você tem menos tempo para a sua família, menos tempo para o seu lazer, para o seu descanso (F3).

O aumento da competição leva ao desenvolvimento do individualismo, com o fechamento de cada um em sua esfera privada. Esse individualismo, que é uma válvula de segurança, é, também, segundo Dejours et al (1994), causa de sofrimento nas relações de trabalho e sinal de uma desorganização dos vínculos afetivos e profissionais entre os indivíduos. Esse fato também compromete a sustentação da identidade do indivíduo, uma vez que parte significativa da identidade pessoal é configurada pela personificação das relações sociais com o grupo ao qual pertence.

Verifica-se o propósito de certos funcionários em intensificar o clima de instabilidade já existente, talvez levados pela sua própria insegurança. Tal situação interfere no relacionamento social e cria tensões nas equipes. Essas tensões são, conforme Dejours et al (1994), muito dolorosas de serem vividas psicológica e afetivamente, chegando muitas vezes a se cristalizarem em conflitos abertos. O depoimento a seguir dá a extensão do sofrimento de se vivenciar esse tipo de situação:

[Tem pessoas que] falam toda hora "eu tô fazendo isso, porque eu fiz aquilo, que não sei o que ..." Eu não sei se estão estudando demais e estão ficando meio maluco ... (risos)... mas toda hora elas ficam falando, falando, falando, que eu tô fazendo isso, porque o mundo hoje é para quem tem conhecimento, o profissional do futuro, ... então ... ah ... é horrível. [...] então aconteceu de ir para casa e você estar tão ... sabe você não desligar um minuto da atenção, sabe ... isso foram semanas, semanas e semanas, sabe ... por causa disso, por causa desse tipo de pessoa, e então não foi só eu, foi com várias pessoas, e isso, nossa, como interfere no relacionamento, no clima, em tudo (E16).

Nessa tentativa de manterem-se como podem, criando diferenciais, surgem também os sentimentos de egoísmo e autoritarismo, principalmente por parte de algumas chefias que são irreverentes ao caráter humano do funcionário. Assim, impõe-se aos subordinados um tratamento metafórico, com desprezo e desconsideração por esses indivíduos, agravando ainda mais o seu sofrimento.

Agora eles (os chefes) estão muito preocupados com isso, então eles estão preocupados em fazer tudo o que não fizeram antes, agora, sabe, isso é ruim porque eles não se importam em como conseguir, eles querem conseguir, conseguir mas não importam as pessoas e eles não se importam com as pessoas que estão aqui em baixo, então eles mudam isso, eles

trocam, mandam daqui para lá, o importante é eles, sabe ... e isso é ruim (E16).

O sofrimento é potencializado sobretudo pela complexidade das mudanças, uma vez que elas interferem nos fundamentos culturais da organização. O medo da perda do ambiente de solidariedade e de cooperação e o surgimento de um ambiente de maior competição é mais um motivo de sofrimento. Nessa perspectiva, aquelas pessoas que não se sentem à vontade em um meio social competitivo tendem a se auto-punirem por julgarem-se diferentes e "erradas", fato esse, também, causador de algum tipo de dor moral.

Eu estou acostumada a mudanças, eu sou uma pessoa que me adapto muito fácil [...] toda mudança exige uma adaptação [...] então eu estou acostumado com mudanças, só que a vida é complicada aqui, é uma mudança bem maior, é estrutural mesmo, de cultura que a gente conviveu todos esses anos de empresa com uma cultura [...] uma cultura colaborativa (E17).

Uma coisa que eu não tento é trabalhar com disputa, sabe, eu nunca vivi assim, talvez eu esteja errado ... ou no mundo errado, eu não sei ... mas eu tento compartilhar eu não tento disputar [...] eu nunca trabalhei num ambiente de competição, tudo [...] o que eu tenho eu compartilho com todo mundo (E8).

Eu particularmente acho esse estilo [competitivo] ultrapassado porque gera um ambiente ruim, eu não gosto do estilo de administração onde a competitividade é o ponto forte, tem gente que defende, eu não gosto desse estilo, eu gosto mais do estilo de equipe (E14).

#### 4.2 O sentimento de injustiça como causa de sofrimento

A vivência da injustiça e falta de equidade em face dos níveis de remuneração ou de reconhecimento dos serviços prestados, segundo Dejours et al (1994), também são fontes de sofrimento. Nesse sentido, pode-se perceber o constrangimento dos funcionários frente às condições de trabalho dos empregados terceirizados, muito diferentes dos efetivos com vínculos estatutários. A injustiça é evidenciada por meio do regime mais instável e desprotegido no qual esses trabalhadores exercem as suas atividades laborais, com alta rotatividade e muitas vezes mais expostos a riscos, o que desconforta os funcionários da empresa que os contrata.

[...] motorista, ou uma pessoa de limpeza, uma coisa que hoje já não esteja terceirizada, talvez se terceirize, porque a maioria [a administração] não quer ter muito encargos, de cuidar do empregado, só que é uma coisa meio injusta porque hoje você percebe uma empresa integrada você teria que ver ... você não pode ter um funcionário tratado a "pão-de-ló" e o outro a pão seco velho e água, fica uma coisa complicada de lidar, o ser humano ele às vezes se sente até mal com isso, ele está num pedestal e tem ali um pessoal morrendo de fome, para quem é responsável socialmente, eticamente, ... (E17).

Serem tratados como objetos descartáveis ou como 'números' numa possível situação de redução de pessoal é outra questão que gera inquietação aos funcionários, especialmente aos mais antigos, por entenderem tal critério como injusto. Então, o funcionário que dedicou

grande parte de sua vida à empresa sofre pelo receio de não ter a oportunidade de mostrar a sua capacidade profissional por meio do seu trabalho. Para Dejours (2000a), é prática corrente nas empresas, em caso de reestruturações, se dispensar sistematicamente os mais antigos, os experientes, e contratar indivíduos jovens sem qualificação técnica, especialmente estagiários.

Nesse aspecto, as reestruturações implementadas na empresa estudada incluem o desligamento de funcionários e a terceirização de parte das atividades. Muitos dos desligamentos ocorridos estavam direcionados a funcionários indesejáveis. Os indesejáveis eram aqueles que apresentavam um baixo desempenho e que não estavam comprometidos com suas atribuições, segundo a direção.

O sentimento de que podem ser simplesmente dispensados por uma questão de redução de custos objetivando o aumento da lucratividade aparece como fonte de sofrimento, o que pode ser verificado nos depoimentos seguintes:

Vai haver oportunidade para as pessoas mostrarem quem são? Será que não seremos tratados apenas como números? Será que haverá chance para mostrar quem você é? Será que terei oportunidade? (E2).

Eu acho que quando a gente vê alguém [ser demitido] sem uma justificativa, só por redução de custo, é muito complicado. Eu vejo com dificuldade porque a gente vai se sentir, será que o próximo não sou eu? Eu dediquei toda a minha vida para o meu trabalho, todos esses anos que eu estou na empresa, vou fazer 22 anos de empresa, totalmente voltada para a empresa, os estudos é direcionado, as coisas que eu leio é direcionado para o meu trabalho, a minha vida é em função do meu trabalho. Até eu fui exagerada, eu tenho uma filha porque eu trabalhava. Eu me sinto profissionalmente preparada, mas eu não sei se eu vou ter oportunidade de mostrar o meu trabalho, ou se estratégias da empresa vão passar por cima disso, porque todos os dias você liga qualquer rádio, lê qualquer jornal, escuta qualquer televisão, grandes empresas do mundo inteiro usam a prerrogativa de demissões para sanear a empresa, obter mais lucros, e ter uma melhor rentabilidade e ter mais ganhos no seu negócio (E17).

A possibilidade de não haver critérios considerados justos para as supostas demissões é uma questão que inquieta muito os empregados. O fato de estar trabalhando e ter que conviver com a possibilidade de vir a ser demitido sem justificativas convincentes gera muita angústia.

O sentimento de insegurança e a prática de atos reprováveis como sofrimento

As mudanças que têm sido implementadas ao longo do processo, das mais diversas ordens, têm provocado sentimentos de incerteza, preocupação, temor, ansiedade e angústia em razão da desestruturação e da instabilidade geradas no ambiente. Nesse sentido, esses sentimentos, que são muito difíceis de serem vivenciados, constituem-se em fontes de sofrimento para os funcionários, conforme pode ser verificados nos fragmentos seguintes:

[...] então a partir do momento que ele vê que a [empresa] não é mais aquela, que não dá mais aquela segurança, então, de certa forma ele desestabiliza um pouco emocionalmente, principalmente para algumas pessoas que se sentem, vamos dizer assim, eles se apegaram muito a empresa, ao seu trabalho, a sua atividade, não tem outras alternativas fora (E10).

Esse momento é o momento que todas as empresas passaram e nós não seríamos diferentes de achar que está tudo as mil maravilhas, não, existe insegurança, existe incerteza (E9).

[...] nesses últimos tempos [houve] um processo de enxugamento muito forte, se você considerar que o pessoal diminuiu, poderia dizer que praticamente a metade, e isso choca, choca. Os empregados não são acostumados com um processo de enxugamento tão rápido assim (E5).

[...] muito mais preocupadas, muito mais preocupadas, ansiosas devido a todas as incertezas, porque ninguém tem uma resposta pronta, então agora que já está um pouco mais definida a posição de cada um, [...] e todos nós já estamos carimbados, vamos assim dizer, nas suas áreas, então ficou um pouco mais tranqüilo, mas inicialmente isso foi muito ruim, a insegurança assim era total, você vinha trabalhar e não sabia o que ia acontecer, para onde você ia, se você ia ser bem aproveitado ou não, ainda hoje, ainda hoje, eu acho que existe isso (E6).

Se, por um lado, a terceirização de atividades - tomada com o objetivo de redução de custos - causa um certo desconforto nos funcionários vinculados estatutariamente à empresa em razão do tratamento diferenciado que os trabalhadores terceirizados recebem, conforme destacado anteriormente, por outro, a terceirização de atividades eleva a preocupação dos funcionários, principalmente em relação à qualidade dos serviços prestados. Esse fato produz uma sobrecarga de responsabilidades, obrigando-os a trabalhar sob maior pressão. Essa situação é fonte de stress, inquietação e sofrimento.

Pelo que a gente tem visto, ao longo dos anos com essas demissões voluntárias que ocorreram [...] e colocou nos seus lugares terceirizadas, a qualidade desses serviços ficou, em torno assim, 50% aquém do que o cliente merecia. Para o empregado que ficou, continua a mesma cobrança, a mesma pressão. Na realidade, você perde qualidade quando você terceiriza, normalmente por um preço mais barato, você perde a qualidade do serviço prestado e isso preocupa o funcionário, porque se tiver funções aonde dependam desse serviço terceirizado, ele vai se desdobrar mais para conseguir fazer com que essa qualidade não caia tanto, são áreas que você terceiriza, mas não terceiriza o serviço como um todo. Você terceiriza, mas sempre vai ter alguém responsável dentro da empresa por aquela facção do serviço, e essa pessoa vai ter que se desdobrar um pouco para não deixar a qualidade cair tanto. Isso cria uma sobrecarga de responsabilidade. Eu acredito que a terceirização, para o funcionário, aumenta o stress, ele vai ter mais responsabilidade, digamos assim, por exemplo, quando você está entre empregados você divide essas responsabilidades, elas ficam mais na equipe (E12).

Esse novo ambiente de trabalho, que se mostra mais incerto, leva o funcionário a conviver com angústia e ansiedade. Para Dejours et al (1994), esses sentimentos são grandes geradores de sofrimento e assemelham-se a destruição mental.

Sinto as pessoas um pouco mais preocupadas com o futuro. As pessoas esperando para ver o que vai acontecer. Em termos pessoais ninguém planeja nada. As pessoas estão mais preocupadas em ter uma garantia, até financeira, estão com o semblante mais pesado, mais difícil, mais

sensibilidade para certas coisas, principalmente porque é a vida da pessoa ... então aquele nervosismo (E17).

[...] agora ... vamos mudar tudo, então é um impacto muito forte, uma mudança na sua vida, que faz em parte da sua vida e daí desestrutura um pouco e ele fica mais preocupado. O que vai acontecer? Sem contar aquela incerteza quanto ao futuro, será que eu vou sobrar nessa? Será que vai continuar as mesmas condições de trabalho, então com todas essas incertezas, o que vai acontecer? Existe essas indecisões e que acaba, por si só, acaba influenciando na vida familiar. O funcionário está mais stressado, mais preocupado (E10).

Mas agora não se sabe, vai mudar de algo que está aqui para .... não sei o que, pode ser até não muda muito, mas pode mudar radicalmente (E19).

O funcionário tem o sentimento de perda da sua condição de previsibilidade, o que suscita o pessimismo em relação ao futuro. Essa preocupação se reflete também fora do ambiente de trabalho e pode ser verificada nas seguintes declarações:

[...] irritação, medo, incerteza quanto ao futuro, e isso reflete não só na empresa, mas em casa também, você acaba ficando mais irritado, sem paciência com o colega de trabalho, com o filho, com a mulher, isso tem reflexos em todos os sentidos, vão além do ambiente de trabalho (E13).

[...] isso (o processo) é um sofrimento muito grande para o funcionário e para a sua família. Eu tento poupar a minha família (E3).

[...] a questão é: o que vai ser amanhã? E isso reflete ... você tem família, você tem filhos, será que eu vou estar empregado, será que eu não vou estar empregado (E9).

Eu acredito que tenha pessoas que estão bastante preocupadas e levando essa preocupação para a família também, ou seja, está todo mundo na expectativa e tal... e perde o sono (E19).

Essa insegurança, gerada pelo momento por que passa a empresa, leva o indivíduo à mudar sua conduta e lhe dá a sensação de que não mais terá condições de realizar planos à longo prazo, como se constata a seguir.

Por mais que a gente diga é vamos esperar para ver, não tem como premeditar, isso cria sim uma instabilidade, [...] porque afinal de contas pode ser que daqui há duas semanas a gente não tenha mais emprego, e daí o que você vai fazer [...] então está criando uma mudança de comportamento muito grande. É uma mudança muito grande na vida (E21).

O que faz uma pessoa trabalhar bem, ela estar feliz e segura, não que a segurança exista, porque amanhã a gente nem sabe ... daqui a pouquinho a gente não sabe se está vivo, mas em termos gerais você poder planejar a sua vida, porque o ser humano, ele precisa disso, ver um horizonte, buscar uma meta, [...] não estou aqui falando em ficar estagnado, muito pelo contrário, mas a gente ter um desafio, você planejar a tua vida, [...] na minha vida pessoal eu quero chegar em tal lugar, e você conseguir fazer um planejamento, e eu acho que hoje não dá, está todo mundo esperando [...]

o que eu vou fazer amanhã, [...] então essa condição é que o ser humano busca, não só desafio, mas a possibilidade de saber se tem condição de chegar lá, você planejar a tua vida para aquilo (E17).

Embora essa insegurança às vezes não seja verbalizada ela interfere no comportamento do funcionário e pode ser percebida por meio de demonstrações de inquietação, agitação, irritabilidade, baixa capacidade de concentração e é percebido pelos colegas, conforme retratado nas declarações a seguir:

[...] agora chega o medo, chega a insegurança, não tem como evitar, o que você pode fazer é amenizar, mas evitar não tem como [...] tudo o que gera insegurança altera o comportamento, a incerteza gera alteração. As pessoas estão mais ansiosas, preocupadas, menos relaxadas, [...] o nível de stress sobe um pouco (E9).

[...] insegurança, [os funcionários] estão em tensão o tempo todo, estão inquietos, alguns não demonstram, os que não demonstram pelos gestos e pelo comportamento, demonstram no desempenho, na produtividade, acaba percebendo (E8).

Tem pessoas que estão ansiosas, pessoas que perderam assim ... não o interesse, mas um pouco da capacidade de concentração no trabalho. Então, você vê que a pessoa está a mil, meio deslocada ali e tal [...] isso dá para notar bem, algumas pessoas mais, outras menos, mas praticamente todo mundo está com preocupação, a gente nota .... assim ... e afetando o trabalho de alguma forma (E19).

As mudanças é o tema de qualquer roda de café, de qualquer roda de lanche, de qualquer comentário que você faça quando você encontra um amigo fora da empresa, mesmo que você não esteja dentro das dependências da empresa, onde você encontrar uma pessoa que esteja ligado a você pelo teu trabalho, este é o assunto e por mais que a gente até tenta negar e diga que não percebe isso causa um desgaste muito grande, causa um stress muito grande, porque se não tivesse causando stress você não se importaria com ele, ele não seria assunto do teu dia-a-dia, e se fala sobre isso todo o dia, o tempo inteiro, então ele está criando uma apreensão muito grande (E21).

Em razão disso, os funcionários esquivam-se das conversas a respeito das mudanças como forma de abrandar o sofrimento e tentam dedicar-se ativamente ao trabalho, ou ainda, tratam o assunto de maneira jocosa.

Ansioso, todo mundo está, dá para resumir assim, uma grande ansiedade no ar, o pessoal está lá trabalhando, corre aqui ... para cá, mas com certeza todo mundo está ansioso (E19).

A gente está tentando levar na brincadeira uma situação que está super nervoso, então a gente leva na brincadeira, tem até piadinha, muita coisinhas, as pessoas saem inventando, ... eu acho que é para amenizar, porque está todo muito estourando, no fundo, no fundo [...] a gente está brincando com as pessoas, mas é só para passar mesmo, é para vomitar mesmo. Lá no fundo tá todo mundo nervoso, estamos tentando ... como eu poderia dizer, fazer humor (E15).

Essas atitudes manifestas são conhecidas como estratégias de defesa psicológica. As estratégias defensivas surgem como forma de manter a saúde mental do trabalhador e assim evitar o adoecimento. Segundo Dejours (1991), elas podem ser coletivas ou individuais e mantêm o caráter de normalidade aos indivíduos frente às situações de sofrimento no trabalho.

As estratégias defensivas são construídas para fazer frente às incertezas, às angústias, à insatisfação e à falta de sentido do trabalho. Elas se caracterizam por condutas de engajamento e mobilização no trabalho, aumento da atividade, da intensidade e da carga de trabalho ou ainda pela recusa de envolvimento em questões que não dizem respeito ao seu setor especificamente, entre outras (DEJOURS et al, 1994).

Nem todos conseguem se proteger coletivamente contra os efeitos do sofrimento, em função de que as estratégias coletivas de defesa nem sempre mobilizam todos os membros de um grupo. Então, os que não conseguem se mobilizar desenvolvem estratégias individuais de defesa, que se caracterizam pelo desengajamento e desmobilização diante das dificuldades do trabalho.

Este processo de desengajamento e desmobilização no trabalho, por sua vez, também gera sofrimento, pois causa o tédio, a perda da possibilidade de obter prazer e ainda o sentimento de culpa por não conseguir corresponder às expectativas do grupo.

Nesse contexto, há ainda o sofrimento causado pelo coletivo. Isto é, o sofrimento do funcionário acentua-se na medida em que ele percebe a angústia dos colegas.

Porque, a gente vê, em vários aspectos, tanto no aspecto do individual, da sua incerteza, incerteza em relação ao seu futuro, então individual, tanto coletivo mesmo, pelos seus colegas preocupados, vê todo o ambiente que começa a perder em eficiência, em capacidade de atuar, a própria vibração do todo começa a ficar prejudicada. (E14).

Para Faria (2000b), as pessoas acreditam que é sempre melhor ter um emprego, qualquer que seja, do que não ter nenhum. Então, para vencer a ameaça do desemprego, bem como na expectativa de promoção e aumento de salário, adaptam-se às atitudes e comportamentos esperados pela organização, mesmo que esses comportamentos contrariem seus valores éticos, ou que sejam considerados inadequados.

Mas, cometer atos reprováveis no desempenho do seu trabalho e no cumprimento de metas ou ter atitudes perversas com os outros, fingindo ignorar a dor dos colegas com os quais necessita ser desleal, para permanecer no cargo ou ascender hierarquicamente, faz surgir um outro tipo de sofrimento, diferente do medo. Essa angústia advém da perda da própria dignidade pela traição aos seus valores e a seus ideais e é chamado, por Dejours, (2000a), de sofrimento ético.

Para os funcionários, a preservação de determinados valores que haviam anteriormente às mudanças parece cada vez mais difícil. O mercado cada vez mais competitivo exige a incorporação de novos valores. O funcionário que tem como princípio a não discriminação ou distinção do cliente em função do poder econômico sente-se constrangido em ter que agir contrariamente aos seus valores éticos. Sob esse prisma, acreditam que vai haver uma

situação conflitiva entre o que são determinados a fazer e o que gostariam de fazer, de acordo com a sua ética individual. Essa situação é mais uma fonte causadora de constrangimento verificada.

Se você tomar por base que pessoas são seres humanos, e que todos devem ser tratados sem discriminação, com muito respeito, de repente você vai ficar numa situação muito delicada, você vai ter que dizer para um cliente seu "olha, eu sinto muito mas ... " então isso é uma situação muito constrangedora, uma agressão para nós que sempre nos empenhamos, que internalizamos a cultura de que você tem que ser cidadão, e que as pessoas merecem um bom tratamento, nós vamos ter que cometer esse tipo de tratamento diferenciado (E21).

## 5 Considerações finais

A pesquisa apresentada no presente artigo procurou verificar como o funcionário vivenciava subjetivamente os processos de mudanças organizacionais implementados na empresa que foi objeto do estudo especificamente em relação ao sofrimento psíquico concernente ao trabalho no contexto organizacional. Buscou-se identificar e avaliar as diversas fontes de sofrimento psíquico relacionadas às mudanças organizacionais que ocorriam na empresa, mudanças essas de vários aspectos.

Verificou-se que a incerteza gerada pelo momento vivenciado pela empresa, propiciou o desenvolvimento da competição e da disputa entre os funcionários, que foi intensificada pela introdução estratégica dos valores ideológicos da competitividade. O aumento da competição teve como causa principalmente o fato de muitos funcionários acreditarem que as mudanças na organização provocariam demissões. Presume-se que a competição surge da necessidade natural de cada um em buscar preservar o seu posto de trabalho e/ou o próprio emprego. Tal situação abalou o relacionamento entre as pessoas no grupo de trabalho e prejudicou a harmonia do ambiente, causando, conseqüentemente, o sofrimento. Embora existisse a angústia originária da competição, ainda considerada leve, evidenciou-se também o sofrimento pela preocupação de que ela possa se agravar e que se possa perder o ambiente de cooperação ainda existente em diversas áreas.

Outra causa de sofrimento identificada foi a manifestação do autoritarismo de algumas chefias, em função do quadro de vulnerabilidade apresentado. Supõe-se que esse autoritarismo tenha origem no objetivo de se firmar na organização, seja no cargo, seja no emprego. Mostrou-se presente ainda o sofrimento causado pelo clima de instabilidade provocado propositadamente pelos próprios colegas, que contribui para acentuar o já intrincado ambiente existente, conseqüência natural do processo.

Verificou-se que as alterações nos fundamentos culturais da organização - ocasionadas pela imposição de outra ideologia e que comprometeram o ambiente de solidariedade e de cooperação - motivaram angústias entre os funcionários. Com isso, o clima de competição instalado espontaneamente pelo processo foi acentuado. Em relação a esse aspecto, evidenciou-se a existência de funcionários que não se sentem bem num ambiente mais competitivo e que sofrem por julgarem-se desajustadas ou talvez "erradas".

Um dos fatores que gerou inquietação ao funcionário, além do acúmulo de trabalho e do aumento da responsabilidade, foi a utilização de trabalho terceirizado em substituição aos

desligamentos que ocorreram na empresa durante os últimos anos. Esse procedimento provocou a queda da qualidade do serviço, segundo realçou a pesquisa, ensejando, por outro lado, o aumento da pressão sobre o funcionário efetivo com vínculo estatutário.

Outra fonte de sofrimento identificada na pesquisa relaciona-se a irreverência da empresa aos valores éticos individuais dos funcionários. Essa dor moral pressupõe-se advir da omissão de informações por parte da empresa para o exercício das atividades laborais ou da necessidade de utilizar ato considerado reprovável na execução do seu trabalho por imposição da organização. O funcionário sente-se coagido a essa prática para preservar o seu emprego.

A existência de injustiças, na percepção do funcionário, revelou-se igualmente desencadeadora de sofrimento. Um aspecto considerado injusto por alguns funcionários, revelado na pesquisa, diz respeito ao tratamento diferenciado dispensado aos trabalhadores terceirizados, que trabalham em um regime de trabalho menos favorecido. Esses funcionários terceirizados assumem funções que anteriormente eram desenvolvidas por funcionários efetivos da empresa.

O receio de que o funcionário seja considerado um objeto descartável ou tratado apenas como um "número", num possível enxugamento de quadro funcional, também apareceu como motivo de sofrimento. Esse tipo de procedimento é interpretado, por eles, como injusto. Uma das mais evidentes fontes de angústia verificada foi a questão da insegurança quanto ao futuro gerada pelas transformações ocorridas na empresa.

Para manter o equilíbrio e a normalidade frente ao sofrimento vivenciado no trabalho, que, em grande parte, teve como causa as transformações ocorridas na empresa, os dados revelaram o desenvolvimento pelos funcionários das estratégias de defesa, tanto coletivas como individuais.

Em razão de que os resultados apresentados no presente artigo referem-se a uma pesquisa do tipo "estudo de caso", de abordagem descritivo-qualitativa, deve-se observar que a mesma apresenta algumas limitações. A mais relevante limitação diz respeito a não possibilidade de generalizações dos resultados. Todavia, é conveniente destacar que os resultados da pesquisa trazem algumas questões importantes concernentes à temática da subjetividade do trabalhador nas relações de trabalho no espaço organizacional para os estudos organizacionais e para outras áreas afins.

A pesquisa pode ainda contribuir no sentido de despertar o interesse na investigação do tema de maneira mais aprofundada, já que esse assunto se apresenta demasiadamente complexo e extenso. Sugere-se também a possibilidade de se expandir as investigações do assunto especialmente em relação àqueles pontos considerados mais polêmicos, já que o sistema de trabalho formal capitalista parece desenvolver mais a frustração, insatisfação, sofrimento e doença do que prazer, valorização, reconhecimento e satisfação no ambiente organizacional.

Por fim, destaca-se que o trabalho, através da dinâmica das relações sujeito-organização, revela-se, na verdade, como um universo paradoxal, pela posição de mediador privilegiado, senão único, como enfatiza Dejours et al (1994), entre o inconsciente e o campo social, e entre a ordem individual e a ordem coletiva. Dessa forma, ao mesmo tempo em que é fonte de sofrimento e alienação, pode ser também, sob outro ângulo, um significativo instrumento de resgate do homem como sujeito, de reapropriação e emancipação, de aprendizagem e da prática da solidariedade e da democracia.

## Referências

- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BERGER, P. I.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 29-40, mar./abr. 1976.
- BYINGTON, C. A. B. O Trabalho simbólico e o self da empresa: introdução ao estudo do trabalho pela psicologia simbólica. **Revista Junguiana**, Rio de Janeiro, n. 18, p. 153-164, 2000.
- CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**: uma abordagem interdisciplinar. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CRUBELLATE, J. M. **Cultura organizacional e adaptação ambiental**: estudo comparativo de caso na UEM. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná, 1998.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2000a.
- \_\_\_\_\_. **A loucura do trabalho**: estudo da psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Oboré, 2000b.
- \_\_\_\_\_. **Conferências Brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999.
- \_\_\_\_\_. **O fator humano**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1997.
- \_\_\_\_\_. ABDOUCHÉLI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho** – Contribuição da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. v. 1. São Paulo: Atlas, 1991.
- ENRIQUEZ, E. **O imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações**. São Paulo: Tempo Brasileiro, p. 53-94. 1974.
- FARIA, J. H. de. **Comissões de Fábrica**: poder e trabalho nas unidades produtivas. Curitiba: Criar, 1987.
- \_\_\_\_\_. Ética, moral e democracia: paradoxos da práxis organizacional. In: I ENEO – Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: GEO-ANPAD, 2000, CD-ROM.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores fiscais da previdência social brasileira. Brasília: ler, pensar, agir – LPA, 2003.

GODOY, A . S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n.3, p. 20-29, mai-jun. 1995.

JONES, G. 2001. **Organizational theory**: texts and cases. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: \_\_\_\_ (Org.). **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. 15. ed. São Paulo: Bertrand Brasil, 1996.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social** – teoria, método e criatividade. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

OLIVEIRA, C. R. **Reação cultural e política à mudança estratégica**: o caso da Telepar. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 1998.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SELLTIZ, C., WRIGTSMAN, L., COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. v. 1. São Paulo: EPU, 1987.

SENNET, R. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. São Paulo: Record, 1999.

TRIVIÑOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VANDENBOSCH, B. & HUFF, S. L. Searching and Scanning: How Executives Obtain Information from Executive Information Systems. **MIS Quaterly**, Minneapolis: March, 1997.

WILSON, D. C. **A strategy of change**. GN: Routledge, 1995.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Bervelly Hills: SAGE, 1984.

---

### Airton Luiz Backes

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2002); Especialista em Controladoria para gestão Bancária pela Universidade Federal do Paraná; Especialista em Treinamento e Desenvolvimento pela Fundação da Universidade Federal do Paraná; Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus Marechal Cândido Rondon (1987); Professor do Centro Universitário Curitiba - UNICURITIBA. Endereço: Centro Universitário Curitiba. Rua Chile, 1678. Rebouças CEP 80220-181 - Curitiba, PR - Brasil. E-mail: airbackes@uol.com.br.