

**LAERCIO DE MATTOS**

**TRABALHO, SOFRIMENTO E SUBJETIVIDADE**  
**– ABORDAGEM SÓCIO-HISTÓRICA –**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO FIEO**  
**OSASCO**  
**2010**

**LAERCIO DE MATTOS**

**TRABALHO, SOFRIMENTO E SUBJETIVIDADE**  
**– ABORDAGEM SÓCIO-HISTÓRICA –**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora do Curso de Pós-Graduação em Psicologia Educacional, do Centro Universitário FIEO, para a obtenção do título de mestre em Psicologia Educacional.

Área de concentração: Psicopedagogia

Linha de Pesquisa: Psicopedagogia e Instituições

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Marisa Irene Siqueira Castanho.

**CENTRO UNIVERSITÁRIO FIEO**  
**OSASCO**  
**2010**

## **AGRADECIMENTOS**

À Prof.<sup>a</sup> Dra. Marisa Irene Siqueira Castanho pela paciência, dedicação e carinho com que me tratou ao longo de suas orientações. Muito obrigado pela compreensão e atenção nos momentos em que mais precisei de apoio e afeto. Não tenho dúvidas de que o mundo para ser melhor precisa de gente como você, que se dedica, constrói e partilha sentimentos.

Ao Prof. José Roberto Heloani e à Prof.<sup>a</sup> Maria Laura Puglisi Barbosa Franco pela orientação técnica e metodologia durante a qualificação, obrigado pelos esclarecimentos, engajamento e cordialidade, que me motivaram a seguir e buscar mais conhecimentos.

Aos demais professores e professoras do Curso de Psicologia Educacional do Centro Universitário FIEO, que muito se dedicaram e contribuíram na troca de conhecimento.

À equipe de profissionais do Centro Universitário FIEO, em especial a Senhorita Ângela Salles.

Aos amigos Altair José Silva, Maria Bernadete Pupo e Delmira Aparecida Trocoli, que tenho e construí durante a minha vida acadêmica. Gostaria de dizer, que a amizade de vocês é um presente de Deus.

Ao Prof<sup>o</sup> Dr. Luiz Carlos de Azevedo e à sua fiel escudeira Delmira Aparecida Trocoli, que muito contribuíram e fizeram por mim durante todo o meu percurso acadêmico. Tenho o orgulho de dizer que “Sou Filho da FIEO”. Aqui me receberam, há 13 anos atrás, não só para compartilhar conhecimentos, mas me deram apoio, me acolheram, ouviram as minhas reclamações e partilharam das minhas angústias.

A minha amiga Cristiane Machado Grossi pelos diversos momentos de compartilhamento de conhecimentos. Foram muitas horas dormindo tarde, muitas vezes 3 horas da manhã, discutindo os temas, as categorias, os conceitos ligados aos objetivos desta dissertação.

A minha amiga de trabalho Lucimar Regina Rodrigues Santana, que nos “momentos relâmpagos” dos nossos encontros me entusiasmou com palavras de ânimo e coragem para que eu pudesse prosseguir.

As minhas entrevistadas Teresa e Brenda, que não mediram esforços para contribuir com esta pesquisa. Agradeço os momentos em que posso ter provocado lágrimas e remexido com coisas do passado e emoções que talvez não quisessem ter lembrado. Agradeço à confiança que depositaram em mim. Por revelarem assuntos íntimos e familiares, acreditando que eu não estava invadindo o mundo de vocês, e sim, agora fazendo parte dele.

Aos meus irmãos Marcos de Mattos, Lucia de Mattos Rosa e Luiz Cláudio de Mattos e suas famílias pela acolhida de sempre.

Ao meu grande amigo de hoje e sempre André Carlos da Silva, que me acompanha há anos e que, por muitas vezes, me ajudou e compreendeu, mesmo no seu silêncio, meus momentos de ausência, de intolerância, de urgência do meu “egoísmo”.

E a Deus, que me mostra todos os dias o caminho para que eu possa ser realmente melhor em essência, um pouquinho a cada dia.

## **EPIGRAFE**

**“Há barcos para muitos portos, nenhum para a vida não doer”.**

**Fernando Pessoa**

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo, Jou, 1994.
- AGUIAR, Ferreira. M<sup>a</sup> A. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus, 1992.
- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2002.
- ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho**. São Paulo: Bom Tempo, 1999.
- ARANHA, Maria Lucia Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Temas de Filosofia**. São Paulo: Moderna, 1998.
- ARAÚJO, Luis César. G. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARROBA, Tanya; JAMES, Kin. **Pressão no Trabalho: um guia de sobrevivência**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1988.
- BOCK, Ana Mercês Bahia. **A perspectiva sócio-histórica na formação em psicologia**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CIMBALISTA, Silmara. **Algumas Influências da Tecnologia na Organização do Trabalho**. Curitiba: IPARDES, 2007.
- DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho**. São Paulo: OBORÉ, 1987.
- DRUCKER, Peter. **Novos Padrões para as organizações de hoje**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão Empresarial: de Taylor aos dias atuais**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FOUCOULT, Michael. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Líber Livro, 2007.
- GONZÁLEZ REY, Fernando L. **Sujeito e Subjetividade: uma aproximação histórico-cultural**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.
- GONZÁLEZ. M. G. M. **Psicologia Sócio Histórica: uma perspectiva crítica em psicóloga**. São Paulo: Cortez, 2001.

GONZÁLEZ REY, Fernando L. **O Social na Psicologia Social e a Psicologia Social: a emergência do sujeito.** Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

GONZÁLES REY, Fernando L. **Subjetividade, complexidade e pesquisa em Psicologia.** São Paulo: Pioneira Thompson, 2005.

HELOANI, Roberto. **Práticas Organizacionais e sofrimento psíquico: o que a psicologia do trabalho tem a ver com isso?** Revista Psicologia Política. Vol 5 nº 10. São Paulo, 2005.

HELOANI, Roberto. **Organizações Qualificantes ou Neuronizantes?** Revista Quadrimestral da Faculdade UNICAMP. Vol 8 nº 3 [24]. São Paulo, 1997.

HELOANI Roberto. **A falácia da qualificação: dilemas do (des) emprego dos profissionais de nível superior.** Revista USP nº 64. São Paulo, 2004.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HARMAN, Willis, HORMANN, John. **O Trabalho Criativo.** São Paulo: Cultix, 1997.

JOHSON, Allan. G. **Dicionário de Sociologia.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas 2001.

LANE, Wanderley Codo. **Psicologia Social: o homem em movimento.** São Paulo: Brasiliense, 2004.

LARAIA, Roque do Barro. **Cultura: um conceito antropológico.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

LEONTIEV, A. N. **Actividad, consciencia e personalidad.** Buenos Aires: Lãs Ciências Del Hombre, 1978.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem.** São Paulo: Atlas, 1999.

MARCUSE, Hebert. **A ideologia da Sociedade Industrial.** Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

MARX, Karl. O capital. **Civilização Brasileira.** Rio de Janeiro: 1971.

MARX, Karl. O capital. **Civilização Brasileira.** Rio de Janeiro: 1974.

MASLOW, Abraham, H. **Maslow no Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATTOS, Laércio. **Auto-Assédio Moral**. Dissertação de Mestrado. Osasco – UNIFIEO, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tradução: Cacilia Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Epistemologia da complexidade**. In: SCHNITMAN, Dora F. (org.). *Novos Paradigmas: cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

PILBEAM, D. **A descendência do homem**: uma introdução à evolução humana. São Paulo: Melhoramentos, 1997.

PROENÇA, R. P. C. **Ergonomia e Organização do Trabalho em Projetos Industriais**. Dissertação de Mestrado. UFSC, 1993.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Nova Cultural, 2002.

SAWAIA, B. B. **A consciência em construção no trabalho da existência**. Tese de Doutorado em Psicologia Social. São Paulo: PUC, 2004.

SENGE, Peter, M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: BEST SELLER, 2002.

VILA NOVA. Sebastião. **Introdução a Sociologia**. São Paulo: Atlas, 1995.

VYGOTSKY, L. **Psicologia Pedagógica**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

VYGOTSKY, L. **Psicologia Pedagógica**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

VYGOTSKY, L. **A Formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

VYGOTSKY, L. **Pensamento e Linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

WALLON, h. (Edição Brasileira). **As origens do caráter na criança**. São Paulo: Difel, 1972.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 A EVOLUÇÃO DO TRABALHO HUMANO. E SOFRIMENTO.....</b>	<b>24</b>
2.1 A MUDANÇA NA NATUREZA DO TRABALHO.....	25
2.2 O TRABALHO E SEU SIGNIFICADO.....	27
2.3 O TAYLORISMO E FORDISMO.....	31
2.4 TAYLORISMO E A SOCIEDADE DISCIPLINAR.....	35
2.5 O TRABALHO NA SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL.....	38
<b>3 ABORDAGEM SÓCIO-HISTÓRICA.....</b>	<b>46</b>
3.1 CONSCIÊNCIA .....	47
3.2 IDENTIDADE E SUBJETIVIDADE.....	50
3.3 SENTIDO E SIGNIFICADO.....	53
3.4 INTERNALIZAÇÃO DA LINGUAGEM.....	55
3.5 EMOÇÕES.....	55
<b>4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>59</b>
4.1 ANTECEDENTES DA PESQUISA.....	59
4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO MÉTODO.....	60
4.3 CAMPO E PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	74
4.4 COLETA DE DADOS.....	75
4.5 PASSOS DA ANÁLISE.....	76
<b>4.5.1 Categoria: Sofrimento em situação de trabalho.....</b>	<b>77</b>
<b>4.5.2 Categoria: Estratégias de enfrentamento do sofrimento em situação de trabalho.....</b>	<b>79</b>

<b>5 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA.....</b>	<b>85</b>
5.1 APRESENTAÇÃO DE TERESA.....	88
5.2 APRESENTAÇÃO DE BRENDA.....	109
5.3 SOFRIMENTOS E ENFRENTAMENTOS EM SITUAÇÃO DE TRABALHO.....	129
<b>5.3.1 Sofrimentos em Situação de trabalho – Sentidos por Aproximação.....</b>	<b>130</b>
<b>5.3.2 Sofrimentos em Situação de Trabalho – Aspectos Diferentes.....</b>	<b>131</b>
<b>5.3.3 Estratégias de Enfrentamento do Sofrimento em Situação de Trabalho – Sentidos por Aproximação.....</b>	<b>133</b>
<b>5.3.4 Estratégias de Enfrentamento do Sofrimento em Situação de Trabalho – Aspectos Diferentes.....</b>	<b>135</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>139</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>144</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>149</b>
A – Relato de Teresa.....	149
B – Relato de Brenda.....	153
C – Questionário Informações Gerais da Pesquisa e Campo.....	157
D – Processo de Validação da Interpretação dos Dados – Teresa .....	159
E – Processo de Validação da Interpretação dos Dados – Brenda .....	163
<b>ANEXOS.....</b>	<b>167</b>
A – Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa.....	167
B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	168

## RESUMO

MATTOS, Laércio de. **Trabalho, sofrimento e subjetividade – Abordagem sócio-histórica**. 2010. 160f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Educacional) – Curso de Pós-Graduação em Psicologia Educacional, Centro Universitário FIEO, Osasco.

Esta pesquisa tem por objetivo refletir sobre a subjetividade do trabalhador constituída pelas relações entre suas experiências, sentimentos, emoções e representações em situação de trabalho. As questões que norteiam o estudo tiveram como base o sofrimento e as estratégias de enfrentamento que são desenvolvidas para ocultá-lo. Os pressupostos foram construídos sob dois enfoques; um relacionado à abordagem sócio-histórica, por meio da qual resgatamos as reflexões de Vygotsky, que possibilitam compreender a constituição do sujeito e da subjetividade, em direção a um sujeito social e histórico; e o outro ligado à Psicologia do Trabalho, centrada nos estudos de Dejours sobre as dinâmicas em situação de trabalho que podem conduzir o trabalhador ora ao prazer, ora ao sofrimento. Os objetivos traçados foram identificar e refletir, através do relato das experiências vivenciadas por trabalhadores em seus ambientes de trabalho, sobre situações que podem causar e gerar sofrimento, assim como entender que mecanismos os profissionais utilizam para o enfrentamento dessas situações. Participaram da pesquisa duas alunas de uma faculdade particular da região metropolitana de São Paulo, que trabalham há mais de dois anos na mesma função. Para a organização e a análise qualitativa da pesquisa utilizaram-se textos escritos pelas alunas. O método de interpretação dos dados foi a análise de conteúdo, resultando em categorias e subcategorias definidas *a posteriori*, produzindo, como sínteses, pontos de aproximação e de diferenças que teceram os sentidos produzidos pelos sujeitos em situação de trabalho. Os resultados mostraram que existe uma relação fundamental entre sofrimento e organização do trabalho. Revelou-se uma insatisfação por parte dos sujeitos pesquisados com o conteúdo significativo da tarefa geradora de um sentimento de inutilidade, provocando desmotivação, desânimo e perda de sentido da tarefa que executa. E que sujeitos que somatizam suas vivências de sofrimento, desenvolvem doenças físicas e psíquicas, contrapondo-se àqueles que, ao não somatizar, desenvolvem uma força interior para enfrentamento da situação. Entretanto, a pesquisa identifica que, quando não se abre espaço para que o sujeito possa analisar o sofrimento e produzir sentido, no lugar de defesas, torna-se menos possível um processo de ressignificação do sofrimento das vivências das situações e organização do trabalho. O estudo abriu possibilidades para uma reflexão sobre o modo como as organizações podem agir em função da construção dos sentidos do trabalho e do seu próprio reconhecimento como um espaço para a conquista da identidade e historicidade do sujeito. Somente assim, ela poderá superar a distância existente entre a organização do trabalho e o trabalhador.

Palavras-chave: Trabalho. Sofrimento. Subjetividade. Abordagem sócio-histórica.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Matriz conceitual – Tema Trabalho

Quadro 2 – Matriz conceitual – Tema Consciência

Quadro 3 – Matriz conceitual – Tema Identidade / Subjetividade

Quadro 4 – Categoria Sofrimento em Situação de Trabalho e Subcategorias a partir do texto de Teresa.

Quadro 5 – Categoria Estratégias de Enfrentamento Sofrimento em Situação de Trabalho e Subcategorias a partir do texto de Teresa.

Quadro 6 – Categoria Sofrimento em Situação de Trabalho e Subcategorias a partir do texto de Brenda.

Quadro 7 – Categoria Estratégias de Enfrentamento Sofrimento em Situação de Trabalho e Subcategorias a partir do texto de Brenda.

## ABSTRACT

MATTOS, Laércio de. **Work, Suffering, and Subjectivity – Sócio-Historical Approach**. 2010. 160f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Educacional) – Curso de Pós-Graduação em Psicologia Educacional, Centro Universitário FIEO, Osasco.

This research aims to reflect on the subjectivity of the employee by the relationship built on their experiences, feelings, emotions and representations in work-related situations. Questions that guided the study were based on the suffering and coping strategies that are designed to conceal it. Assumptions were built utilizing two approaches, first one related to socio-historical approach, which rescued reflections of Vygotsky, allowing to understand the constitution of subject and subjectivity, toward an historical and social subject and the other on the Psychology of Work Dejours studies focused on the dynamics in that work situation may lead the worker, sometimes pleasure, sometimes suffering. The objectives were to identify and think through the reported experiences of workers in their workplace regarding situations which can cause and create suffering, as well as understanding what mechanisms used to cope with these situations. Two students from a private college in the metropolitan region of Sao Paulo participated in the survey, one from the course of Human Resource Management and the second one from the course of Business Management, who worked for more than two years in the same function. Texts written by the students have been used for organizing making a qualitative analysis. The method utilized for interpretation of the data was content analysis, resulting in categories and sub-categories further defined, producing summaries, points of approximation and differences that have woven the meanings of the individuals in the work situation. Results showed that there is a fundamental relationship between suffering and work organization. It was also revealed that the dissatisfaction of the studied individuals with the meaning of their performed tasks at work creates a sense of futility, causing discouragement, despondency and loss of direction by the tasks they perform. Moreover, people who leverage their experiences of suffering, physical and mental illnesses develop, in contrast to those which do not leverage these experiences, an inner strength to cope with the situation. However, research has identified that, when it opens space for the individual for considering the suffering and producing sense of defense instead, the process of reframing the suffering and the processes of situations and experiences of work organization becomes less probable. The study opened possibilities for reflection on how organizations are acting in accordance with the construction of meaning and to recognize the priority of building a space for the achievement of an identity and history for the employees. Acting in this way, it could cover any gap between work organization and the employees.

Keywords: Work. Suffering. Subjectivity. Socio-Historical Approach.

**LAERCIO DE MATTOS**

**TRABALHO, SOFRIMENTO E SUBJETIVIDADE**

**– ABORDAGEM SÓCIO-HISTÓRICA –**

**Aprovado em 29 de Junho de 2010**

**BANCA EXAMINADORA**

**Marisa Irene Siqueira Castanho  
Centro Universitário FIEO**

---

**Maria Laura Puglisi Barbosa Franco  
Centro Universitário FIEO**

---

**José Roberto Heloani  
UNICAMP**

---

CATEGORIA: SOFRIMENTO EM SITUAÇÃO DE TRABALHO		
SUB-CATEGORIA	EXPRESSÕES	TEMA/SUBTEMA
Falta de apoio da hierarquia	<p>Em junho de 2008, com 2 anos e 1 mês de empresa, foi implantado uma certificação de qualidade, que reduziu nosso quadro em 50%. O trabalho aumentou muito. Minha supervisora falava que não interessava o que eu fizesse e se tinha que dormi na empresa, queria o trabalho feito.</p> <p>[..] sinto-me abandonada, pois crio projetos, campanhas, planos de ação, sem o olhar critico de ninguém.</p> <p>Minha supervisora também não tinha pulso firme, nunca me deu feedback e nunca me deu abertura para que eu me expressasse.</p>	<p>Trabalho / Sistema Hierárquico</p> <p>Trabalho / Desenho Organizacional</p> <p>Trabalho / Sistema Hierárquico</p> <p>Consciência/ Experiência Pessoal e Histórica.</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p> <p>Trabalho/ Sistema Hierárquico</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p>
Sentimento de não reconhecimento dos méritos	<p>Quando fiz 2 anos as coisas começaram a mudar. Percebi que minhas ações eram em vão [...]</p> <p>Não recebo retorno dos meus resultados e isso me incomoda.</p>	<p>Trabalho / Conteúdo da Tarefa</p> <p>Consciência / Experiência Social.</p> <p>Trabalho/ Conteúdo da Tarefa</p> <p>Consciência/ Experiência Pessoal e Histórica.</p>
Desanimo, desencorajamento e frustrações	<p>A empresa tem um programa de plano de carreira chamado Projeto Escalada, em que de acordo com as notas de avaliação de desempenho, absenteísmo e produtividade, são abetos os processo seletivos. O funcionário só concorre com 6 meses de empresa. Assim fiz o meu 1.o para monitora de qualidade. Não passei e fiquei muito frustrada.</p> <p>Com 1 ano, ela [supervisora] me inscreveu em um processo para supervisão, não queria, não havia possibilidades. 100 candidatos, fiquei entre 7 finalistas para três vagas, não passei, fiquei de "stand by". Isso acabou comigo[...]</p>	<p>Trabalho / Desenho Organizacional</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Trabalho / Desenho organizacional</p> <p>Consciência / Experiência Desdobrada.</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p>
Vivência de injustiça em face aos níveis de remuneração	<p>No primeiro mês já era a melhor operadora da célula, batia todas as metas, mas não ganhava nada com isso. A posição de 1.o lugar me bastava.</p>	<p>Trabalho/ Desenho Organizacional</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p>

	Como sempre fui muito responsável, cheguei a trabalhar 15 horas por dia sem receber 1 centavo por isso.	Trabalho/ Desenho organizacional Consciência / Experiência Pessoal e Histórica
Sentimento de medo, insegurança e abandono.	Após o tratamento melhorei muito, principalmente por aprender a lidar com minhas crises.  Ainda hoje, transferida de departamento, sinto-me abandonada [...]  Quando encontro um motoqueiro na rua tenho pânico [...]  [...] tudo foi muito difícil, pois todos me viam como exemplo, admirando-me, dizendo até que sou forte como uma rocha, mas não percebem a fragilidade e insegurança que permeiam o meu interior.	Consciência/ Experiência Pessoal e histórica Subjetividade / Espaço Social Trabalho/ Sistema Hierárquico Consciência/ Experiência Pessoal e Histórica Subjetividade / Espaço Profissional Consciência / Experiência Pessoal e Histórica Subjetividade / Espaço Social Consciência / Experiência Pessoal e Histórica Subjetividade / Espaço Social
Desconfiança em relação aos outros e vice-versa	Vi muita gente [...] [...] fazendo erros e ainda debochando de mim.  Quando cheguei o médico me olhou como uma qualquer, questionando se havia consumido bebida alcoólica ou drogas. Achei o cúmulo disso, não fazia parte da minha realidade. Afirmei que não, ele me examinou, falou que eu não tinha nada, então fui para casa.  [...]ninguém me receitava nada, só me mandavam ficar “tranqüila”. Isso piorava a minha situação, queria melhorar, queria saber o que eu tinha e não sabia.	Trabalho/ Divisão de Trabalho. Consciência/ Experiência Social Subjetividade / Espaço profissional Consciência/ Experiência Pessoal e Histórica Subjetividade / Espaço Social Consciência/ Experiência Pessoal e Histórica Subjetividade / Espaço Social
Tensão nervosa, descompensações físicas e reações orgânicas.	O resultado veio 1 mês depois, fazendo faculdade, uma noite acordei às 4 horas da manha com arritmia cardíaca, falta de respiração, dor de barriga e uma dor intensa no peito. Gritava de desespero. Sempre achei que a minha vida era controlada por mim e tudo fugiu nesse momento Quando encontro um motoqueiro na rua[...] [...] começo a	Trabalho/ Conteúdo da Tarefa Subjetividade / Espaço

	<p>tremer, o coração acelera e nem chego perto. Vivo correndo deles e a minha tranqüilidade corre também.</p> <p>Adquiri dores em todo o corpo, tendinite, desvio de coluna lombar, além de dores de estômago e cabeça e assim vivo hoje.</p> <p>De vez em quando ainda sinto aquela dorzinha no peito e a falta de ar, principalmente quando me estresso no serviço, mas tenho que achar o meu refúgio.</p> <p>Inclusive é com intensa dor no pulso que concluo esse texto [...]</p>	<p>Social</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Trabalho/ Conteúdo da Tarefa</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Trabalho/ Conteúdo da Tarefa</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p>
--	---	--

Quadro 1- Categoria Sofrimento em Situação de Trabalho e Sub-Categorias a partir do texto de Teresa.

TABELA Z - CATEGORIA: ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DO SOFRIMENTO EM SITUAÇÃO DE TRABALHO		
SUB-CATEGORIA	EXPRESSÕES	TEMA/SUBTEMA
Consultório medico como estratégia de enfrentamento	<p>Fui para o ponto socorro e a caminho já fui melhorando.</p> <p>Depois desse dia, minhas crises eram constantes, todas as semanas eu ia para o pronto socorro [...]</p> <p>No dia seguinte tudo estava igual depois de uma noite mal dormida, fui ao posto de saúde, a medica me falou que não poderia mais ir ao pronto socorro, tinha que procurar um tratamento.</p> <p>Não tinha mais forças para lutar contra aquilo, vivia em desespero, mas marquei um clinico geral. Ele foi maravilhoso para mim, conversou, falou que eu era jovem, que devia viver a vida com alegria e me receitou um calmante natural durante 10 dias. Fiz exames complexos do coração para garantir que não tinha nada, todos estavam normais.</p>	<p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Consciência/ Experiência Desdobrada</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Social</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Social</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Social</p>
Trabalhar à exaustão	<p>Meu gestor me fez a proposta de ir para a qualidade, fui extremamente realizada. Como de costume, tornei-me a melhor monitora na ilha de qualidade. Trabalhava muito e isso me satisfazia.</p> <p>[...] A posição de 1.o lugar me bastava.</p>	<p>Trabalho / Desenho Organizacional</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Consciência / Experiência Desdobrada</p> <p>Subjetividade/ Espaço Profissional</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade/ Espaço Profissional</p>
Denunciar e desqualificar as pessoas	<p>[...] pois sabia que quem passou tinha conhecidos e não competências.</p> <p>Vi muita gente crescer sem esforço [...]</p>	<p>Trabalho/ Desenho Organizacional</p> <p>Subjetividade/ Espaço Profissional</p> <p>Trabalho/ Desenho Organizacional</p> <p>Subjetividade/ Espaço Profissional</p>

<p>Passar por cima dos superiores</p>	<p>Claro. Aliás, não consultava a minha gerência [...] A supervisão era só no papel. A pessoa que colocaram lá não se sentia capaz e nós também não a víamos como líder. Muitas vezes tomei minhas decisões só. Não tínhamos opção.</p>	<p>Trabalho/ Organizational      Desenho</p> <p>Trabalho/ Hierárquico      Sistema</p> <p>Consciência/ Social      Experiência</p> <p>Subjetividade / Profissional      Espaço</p>
<p>Busca de força interior para enfrentar o sofrimento</p>	<p>Lutei para descobrir que o melhor remédio para o medo era me aliar a Deus, à minha família e aos meus amigos.</p> <p>[...] mas tenho que achar o meu refúgio.</p> <p>[...] enquanto lutava por um atendimento de qualidade, supervisores e gestores de operação só queriam saber de vender e lucrar.</p>	<p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Social</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Trabalho/ Conteúdo da Tarefa</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p>
<p>Isolamento Social</p>	<p>Não via amigos, família e não namorava.</p>	<p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade/ Social      Espaço</p>

**TABELA X - CATEGORIA: SOFRIMENTO EM SITUAÇÃO DE TRABALHO - BRENDA**

SUB-CATEGORIA	EXPRESSÕES	TEMA/SUBTEMA
Falta de apoio da hierarquia	<p>Quando entrei no Controle da Qualidade, os desafios começaram, me deparei com Gerente de Produção, líder, pessoas na qual eu teria que ter total equilíbrio, sem falar do meu Gestor e Direção no qual contaria com o profissionalismo.</p> <p>Diversas vezes acontecia, diversas vezes me pedia desculpas e às vezes até me comunicava o fato, assim foi durante tempos e até hoje ainda ocorre essa falha ou falta de comunicação entre nós, nunca ele pode lutar a favor de suas "auxiliares".</p> <p>[...] meu gerente que era falho em não nos apoiar.</p> <p>[...] pois ele tinha me dado ordens, porque não cumprir ou então me comunicar a nova decisão [...]</p>	<p>Trabalho / Sistema Hierárquico</p> <p>Trabalho/ Sistema Hierárquico</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p> <p>Trabalho/ Sistema Hierárquico</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p> <p>Trabalho/ Sistema Hierárquico</p>
Sentimento de não reconhecimento dos méritos	<p>Logo que entrei me defrontei com um gerente e um líder que acreditavam que eu estava ali só para apontar defeitos e prejudicar a produção e não tinham a visão de que meu trabalho era para combater as falhas do produto e tentar alcançar a eficácia do mesmo[...]</p> <p>[...] quando eu reprovava algum equipamento por não atender as especificações exigidas, eu procurava comunicá-lo, pois eu sabia que o líder e o gerente de produção iam me atacar de alguma forma [...]</p> <p>[...] não digo que não adquiri experiência e respeito, mas cansei e não vejo novas oportunidades que me favoreça dentro da empresa.</p>	<p>Trabalho / Conteúdo da Tarefa</p> <p>Consciência / Experiência Social</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p> <p>Trabalho / Conteúdo da Tarefa</p> <p>Consciência / Experiência Desdobrada</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p> <p>Trabalho / Desenho Organizacional</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p>
Desanimo, desencorajamento e frustrações	<p>[...] porém meu gestor, muitas vezes me desanimava, quando surgia um problema no qual eu tinha que comunicá-lo e ter o seu aval [...]</p>	<p>Trabalho / Sistema Hierárquico</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p>

	<p>[...] depois que eu tive aumento, minha mãe veio morar comigo por motivo de saúde, e então eu me acomodei na empresa pelo fato de ter que faltar algumas vezes, as condições financeiras pioraram e como eu poderia lutar para sair e buscar o melhor.</p> <p>[...] mas hoje sinto que faço só o necessário, e isso me faz mal, faz eu me sentir incapaz de encarar qualquer outro desafio profissional.</p> <p>Superei essa fase, porém os anos passaram e outros problemas particulares, familiares, financeiros e até a falta de apoio ou outras oportunidades na empresa me fizeram parar no tempo e continuar por 4 anos na mesma função [...]</p>	<p>Consciência / Experiência Social e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Familiar</p> <p>Trabalho / Conteúdo da Tarefa</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Trabalho/ Desenho Organizacional</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade/ Espaço Familiar</p>
Vivência de injustiça em face aos níveis de remuneração	Quando completei 6 meses no controle, comecei a cobrar os meus direitos em carteira e em salário, (isso não só eu), mas só consegui depois de 2 anos na função, cobrávamos os cursos prometidos e também nada [...]	<p>Trabalho/ Desenho Organizacional</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade/ Espaço Profissional</p>
Sentimento de medo, insegurança e abandono.	<p>[...] eu por medo de ficar sem trabalhar e sem condições de fazer os cursos necessários, me submetia e me submeto ainda, pois eu morava sozinha, não tinha condições de arcar com os cursos [...]</p> <p>Em outubro de 2008, há apenas 5 meses minha mãe faleceu e então necessitei do apoio da empresa por vários motivos pessoais e financeiros, afinal são 9 anos de empresa, cheguei a conclusão que se no profissional a empresa não teria a capacidade de me ajudar piorou no pessoal [...]</p> <p>[...] mas as vezes me sinto fraca para prosseguir, talvez não ter apoio "direto", esteja me fazendo mal, me deixando horas insegura.</p> <p>[...] sentia medo de não ser capaz, sentia medo de desistir e ao mesmo tempo queria desistir [...]</p>	<p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p> <p>Trabalho/ Desenho Organizacional</p> <p>Consciência / Experiência Desdobrada</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço familiar</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p>
Desconfiança em relação aos outros e vice-versa	[...] quando eu passei para o controle, os desafios começaram, peguei uma líder de produção fissurada pelo que fazia, um gerente de produção "osso-duro" de roer [...]	<p>Trabalho/ Divisão do Trabalho.</p> <p>Consciência / Experiência pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p>

<p>Tensão nervosa, descompensações reações físicas e orgânicas.</p>	<p>Levei vários desaforos para casa e ai me angustiava, chorava [...]</p> <p>No início para mim foi a pior coisa, mas também foi a melhor, pois com o tempo me fortaleci, superei raiva, as lágrimas, a vontade de pular em alguns pescoços[...]</p>	<p>Trabalho/ Divisão de Trabalho</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p> <p>Trabalho/ Divisão de Trabalho</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p>
---	--	---

CATEGORIA: ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DO SOFRIMENTO EM SITUAÇÃO DE TRABALHO - BRENDA		
SUB-CATEGORIA	EXPRESSÕES	TEMA/SUBTEMA
Consultório medico como estratégia de enfrentamento	Brenda me disse que entre a saúde da mãe, entre levá-la ao médico, cuidar dela e a empresa, ela optava por pela mãe.	Consciência / Experiência Pessoal e histórica Subjetividade/ Espaço Familiar
Trabalhar à exaustão	Embora tudo isso acontecesse eu sempre me esforcei para atender as necessidades da empresa, trabalhava 12 horas por dia, fazendo extras aos sábados, cumpria o meu serviço de forma adequada [...]	Trabalho / Desenho Organizacional Consciência / Experiência Pessoal e Histórica Subjetividade/ Espaço Profissional
Denunciar e desqualificar as pessoas	<p>[...] quando gerente de produção chegava para reclamar com o meu gestor, eu tinha impressão de medo e submissão, e então ele apoiava o gerente de produção, deixando que o produto fosse feito do "jeitinho brasileiro" [...]</p> <p>Meu gestor é muito bonzinho, passa a mão na cabeça das pessoas, mas não luta pelos seus funcionários.</p> <p>[...] disse que seu chefe não tinha coragem de encarar determinadas situações frente a gerência dele e passava tudo por e-mail, para não enfrentá-los.</p> <p>[...] olha, eles [gerente de produção e a líder] trabalham até bem, são competentes, mas são pessoas desumanas, pois para chegarem no resultado que pretendem, mexem com as partes mais íntimas das pessoas.</p>	<p>Trabalho/ Divisão de Trabalho</p> <p>Consciência / Experiência Social</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p> <p>Trabalho/ Sistema Hierárquico</p> <p>Subjetividade/ Espaço Profissional</p> <p>Trabalho/ Sistema Hierárquico</p> <p>Subjetividade/ Espaço Profissional</p> <p>Trabalho/ Sistema Hierárquico</p> <p>Consciência / Experiência Social</p> <p>Subjetividade/ Espaço Profissional</p>
Passar por cima dos superiores	[...] inclusive quando ele liberava um produto que ela tinha reprovado e ela se recusava a assinar a liberação. Ela simplesmente virava para o seu gerente e dizia: assina você porque eu não vou fazer isso, não sou eu quem está liberando.	Trabalho/ Sistema Hierárquico Consciência / Experiência Pessoal e Histórica Subjetividade/ espaço Profissional

	<p>Com o passar do tempo ela passou as decisões sozinha e não mais o consultava, mesmo quando precisava dele, ela tomava suas decisões sozinha.</p>	<p>Trabalho/ Sistema Hierárquico</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade/ espaço Profissional</p>
<p>Busca de força interior para enfrentar o sofrimento</p>	<p>[...] então resolvi acordar para a vida e buscar o melhor de mim [...]</p> <p>[...] me levantava, erguia a cabeça e seguia em frente, pois queria buscar mais de mim [...]</p> <p>Quero quebrar todas as barreiras e vender, só assim me sentirei realizada.</p> <p>Eu quero buscar novas oportunidades na qual eu possa sentir prazer em executá-las, correr atrás dos meus objetivos para não ficar mais 4 anos parada no mesmo lugar.</p> <p>[...] por outro lado luto para que eu não desanime [...]</p> <p>Mesmo assim, às vezes eu tenho garra, [...]</p>	<p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade / Espaço Profissional</p>
<p>Isolamento Social</p>	<p>Nunca contou com a família e sempre foi muito afastada deles. Então perguntei por que? Ela me disse que durante um certo tempo se isolou das pessoas e da própria família, eles também dela. Somente após a ida da sua mãe para sua casa foi que eles (família) reapareceram.</p> <p>[...] eles [ sua família] a procuram, mas ela não quer muito contato porque precisa primeiro resolver os seus problemas, para depois resolver os dos outros.</p>	<p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade/ Espaço Familiar</p> <p>Consciência / Experiência Pessoal e Histórica</p> <p>Subjetividade/ Espaço Familiar</p>

## APÊNDICE E - PROCESSO DE VALIAÇÃO DA INTERPRETAÇÃO DOS DADOS - BRENDA

83 A validação da pesquisa com Brenda ocorreu na Faculdade Flamingo, no  
84 sob-solo, num jardim, próximo a sala dos professores. Iniciamos a entrevista às 18  
85 horas e terminamos às 19 horas. O local foi escolhido por Brenda visto que ela já  
86 estaria na Instituição. Iniciei a entrevista explicando que gostaria de tirar dúvidas  
87 sobre algumas expressões e fatos que ela havia relatado em situação de trabalho.  
88 Falei sobre as categorias que estava analisando e solicitei que validasse as  
89 interpretações que eu estava dando as suas falas.

90 De início perguntei a Brenda porque ela já introduzia a sua dissertação  
91 falando que: “ me deparei com um gerente de produção, líder, pessoas na qual eu  
92 teria que ter total equilíbrio, sem falar no meu gestor e Direção no qual contaria  
93 com o profissionalismo”. Brenda esclareceu que com a Direção ela não tinha muita  
94 abertura para falar nem mesmo sobre os assuntos de trabalho, e explicou que ela  
95 esperava apoio do gerente de produção e do seu gestor, mas isso ela não  
96 encontra até hoje, ela disse: “ meu gestor é muito bonzinho, passa a mão na  
97 cabeça das pessoas, mas não luta pelos seus funcionários.” Afirma que o que a  
98 incomodava era a falta de entendimento com relação ao serviço que prestava, que  
99 segundo ela era de total importância, visto que trabalha com produtos que coloca  
100 em risco a vida de outras pessoas, pois são “chicotes” de carro, moto e  
101 equipamentos.

102 Perguntei se pela situação que vivenciava no ambiente de trabalho, existiu  
103 algum momento em que ela tomou suas decisões, passando por cima da chefia.  
104 Ela disse que foram várias, inclusive quando ele liberava um produto que ela tinha

105 reprovado e ela se recusava a assinar a liberação. Ela simplesmente virava para o  
106 seu gerente e dizia: assina você porque eu não vou fazer isso, não sou eu quem  
107 está liberando. Com o passar do tempo ela passou as decisões sozinha e não  
108 mais o consultava, mesmo quando precisava dele, ela tomava suas decisões  
109 sozinha.

110 Perguntei se na passagem do texto onde sua mãe vai morar na sua casa,  
111 se ela faltava por isso e se isso era um motivo para se afastar do trabalho. Brenda  
112 me disse que entre a saúde da mãe, entre levá-la ao médico e cuidar dela e a  
113 empresa, ela optava por pela mãe. Por isso ela esclarece as questões das faltas e  
114 disse que sabia que na empresa nada mudaria. Também informa que acredita que  
115 na época não era somente a situação na empresa que lhe causava desânimo,  
116 mas também os assuntos de saúde da sua mãe e outros assuntos particulares,  
117 relacionados a sua família.

118 Ainda perguntei porque ela diz no texto que escreveu que “ brigava por  
119 aquilo que achava certo para o produto e para a empresa”. A entrevistada me  
120 disse que a sua área era muito importante e de extrema responsabilidade, estava  
121 brigando por um trabalho bem feito, correto.

122 Neste mesmo parágrafo Brenda também fala que hoje ela sente que só faz  
123 o necessário e isso lhe faz mal. Ela me informou que realmente se acomodou  
124 frente a situação, perdeu a vontade, perdeu o sentido trabalhar em um lugar onde  
125 as pessoas não reconhecem o que ela faz.

126 Num dados momento do texto Brenda fala em desrespeito com relação a  
127 sua pessoa quando pediu para sair da empresa, perguntei o que ela chamou de  
128 desrespeito. Brenda disse que primeiramente foi o tempo em que aguardou a sua

129 resposta, disse que seu chefe não tinha coragem de encarar determinadas  
130 situações frente a gerência dele e passava tudo por e-mail, para não enfrentá-los.  
131 Ela disse que esperava que ele resolvesse o problema dela e ele mesmo lhe  
132 desse a devolutiva, mas por sua surpresa que veio no meio do corredor falar sobre  
133 a decisão da empresa foi outra pessoa, segundo ela uma menina do RH. Nesse  
134 mesmo parágrafo Brenda diz que “ Afinal se isso acontecesse só comigo,  
135 entenderia [...]”, então perguntei a ela se ela entenderia realmente. Ela pensou e  
136 falou, no fundo não entenderia não.

137 Perguntei a Brenda por que em alguns momentos ela desqualifica a líder e  
138 o gerente de produção e diz que a líder é fissurada pelo que faz e o gerente é  
139 osso duro de roer? Ela disse: olha, eles trabalham até bem, são competentes, mas  
140 são pessoas desumanas, pois para chegarem no resultado que pretendem,  
141 mexem com as partes mais íntimas das pessoas.

142 Um fato que me interessou no texto foi quando ela diz que nunca você foi  
143 muito de discutir e enfrentar situação na qual você tivesse que definir se sim ou se  
144 não de modo imediato. Perguntei, como assim? Ela me explicou que nunca  
145 trabalhou com situações como agora, antes só cuidava do seu trabalho e as  
146 funções não exigiam tanto a tomada de decisão, mas agora era diferente, mas ela  
147 acredita que foi dessa forma que ela passou a se conhecer melhor.

148 Perguntei se a expressão, me fizeram para no tempo, que ela relata no  
149 texto significava o que para ela. Ela me disse que era comodismo. Parou por falta  
150 de apoio gerencial e apoio fora da empresa. Nunca contou com a família e sempre  
151 foi muito afastada deles. Então perguntei por que? Ela me disse que durante um  
152 certo tempo se isolou das pessoas e da própria família, eles também dela.

153 Somente após a ida da sua mãe para sua casa foi que eles (família) reapareceram.  
154 Perguntei e agora que sua mãe faleceu como está a sua relação. Ela disse que  
155 eles a procuram, mas ela não quer muito contato porque precisa primeiro resolver  
156 os seus problemas, para depois resolver os dos outros. Ela diz que sempre abraça  
157 as causas dos outros e agora está aprendendo a olhar primeiro para ela.

158 Por fim, perguntei por que ela diz que falar de sentimento é difícil, como ela  
159 afirma nas suas últimas linhas. Ela me disse que essa é a primeira vez e que  
160 gostou muito que ela está tendo oportunidade de falar dela mesmo, mesmo que  
161 nas situações de trabalho. Ela também afirma que aprendeu na faculdade que  
162 tudo é uma cadeia, falar dos sentimentos envolve tudo, não somente ela, mas  
163 todos que estão ao seu redor.

## **APÊNDICE D – PROCESSO DE VALIDAÇÃO DA INTERPRETAÇÃO DOS DADOS – TERESA**

73           A validação da pesquisa com Teresa ocorreu no Shopping Center Lapa,  
74           local escolhido por ser mais próximo a sua residência. Nos sentamos na praça de  
75           alimentação por volta das 10 horas da manhã do dia 18 de maio de 2010. A nossa  
76           validação durou até as 12 horas, quando terminei de ler o seu texto. Expliquei a  
77           Teresa o objetivo de estarmos discutindo o assunto do sofrimento e das  
78           estratégias de enfrentamento. Ela me disse que achou muito bom estar ali e eu ter  
79           ligado no dia anterior para ela. Disse que gostaria de ler o texto que ela havia  
80           escrito tempo depois.

81           Iniciei perguntando a Teresa, se a separação dos seus pais havia lhe  
82           causado um sentimento de abandono, pois eu havia percebido isso ao longo da  
83           sua história. Ela me disse que não, mas expressou em suas palavras que o  
84           sentimento foi mais de alívio do que de abandono. Quando falou do alívio  
85           perguntei por quê? Ela disse alívio do sofrimento que passávamos na minha casa.  
86           A separação foi a melhor coisa para eles e para nós (eu e meus irmãos).

87           Em seguida questionei o motivo dela dizer tão fortemente porque não  
88           trabalharia com Call Center e achava inferior. Ela disse que a sociedade inferioriza  
89           a profissão. Segundo ela a própria Mídia desqualifica, e você fica com a impressão  
90           de que o lugar não oferece crescimento e qualificação, coisa que hoje ela discorda.

100           Num centro momento do texto, solicitei que ela me explicasse porque ela  
101           não queria prestar o concurso para supervisão, sua fala dizia: não queria, não  
102           havia possibilidades. Teresa me explicou que naquele momento não estava  
103           preparada para delegar, queria uma função que ela fosse responsável pelo seu  
104           próprio trabalho e não pelo trabalho dos outros.

105 Perguntei a Teresa quando ela percebeu que suas ações eram em vão,  
106 conforme ela deixa claro no texto numa passagem em que também fala que lutava  
107 por um atendimento de qualidade. Ela começou a perceber quando se dirigia a  
108 operação para dar o feedback as pessoas. Ela informou que as pessoas, por  
109 gostarem dela até **queriam seguir suas orientações, mas infelizmente, os**  
110 **supervisores da operação, não autorizavam as pessoas a seguirem as orientações**  
111 **de Teresa. [ Não reconhecimento dos méritos]**

112 Ao perguntar a Teresa sobre a sua percepção de que a hierarquia não lhe  
113 dava abertura para se expressar, ela respondeu que a gerente era muito funcional,  
114 não era uma líder com foco na gestão e no desenvolvimento de pessoas. **Ela não**  
115 **dava abertura e ela disse que também errava quando aceitava e também não**  
116 **dava feedback para a gerente sobre essa sua percepção. [ Comunicação]**

117 Num dado momento do texto Teresa fala das suas descompensações, mas  
118 deixa num parágrafo a ideia que fazendo a faculdade tudo isso veio a tona.  
119 Perguntei qual era a influência da faculdade nos problemas que na época ela  
120 enfrentava. Ela me respondeu que a influência era pouca, acredita que tenha  
121 colocado a questão porque sentia que a faculdade ajudava a sobrecarregar a  
122 situação.

123 Fiquei muito interessado em lhe perguntar sobre a expressão: [...] mas  
124 tenho que achar o meu refúgio. **O que Teresa queria dizer com essa frase. Ela**  
125 **disse que era como se fosse uma espécie de fuga do trabalho.** Queria encontrar o  
126 seu refúgio, onde por muito tempo ela, deixou de lado: sua família, sua própria  
127 vida. Perguntei se hoje ela ainda se estressa no serviço. Ela me disse que tem  
128 alguns dias que ela saiu da empresa, mas que até o último dia ela se estressou. E  
sobre a expressão [...] mas não percebem a fragilidade e a insegurança que

129

130 permeiam o meu interior. Ela me revelou que hoje ela está mais humana. Hoje ela  
131 acredita que tem mais limites, que se dá direito de errar e é uma pessoa melhor.

132 Então resolvi lhe perguntar sobre o motoqueiro, ou melhor, os motoqueiros.  
133 Esse foi o nosso momento de descontração. Teresa sorriu muito, e disse ai que  
134 depressivo! Hoje ela está bem. Disse que ela estava associando o local onde  
135 morava aos motoqueiros, pois foi o local dos assaltos. Me disse que a sua família  
136 havia se mudado do local e a situação passou. Me disse que em certa ocasião, no  
137 prédio novo onde mora hoje, estava entrando e chegou um motoqueiro, era  
138 entregador de pizza. Ela correu subiu logo, mas não deu certo, ele também entrou  
139 e ela teve que segurar a porta para ele, ela disse que ele ainda agradeceu a  
140 gentileza. Ela chegou em casa sorrindo muito.

141 Perguntei para ela o que a sua família achava da situação que ela passava.  
142 Eles partilhavam da sua dor? Ela disse não. Inclusive que por muitas vezes a  
143 questionaram se tudo aquilo não era coisa da sua cabeça. Achavam “frescura”  
144 afirma Teresa. [Isso é Estratégia, compartilhar a dor com outras pessoas]

145 Por fim perguntei se ela as vezes tomava decisões sozinha sem comunicar  
146 a hierarquia, pois percebi isso no texto, mas não ficou claro para mim. Ela disse:  
147 claro. Aliás, não consultava a minha gerencia. O abandono que falo é sobre isso  
148 também. A supervisão era só no papel. A pessoa que eles colocaram lá não se  
149 sentia capaz e nós também não a víamos como uma líder. Muitas vezes tomei  
150 minhas decisões só. Não tínhamos opção.

151 Solicitei que ela verificasse se as minhas interpretações estavam de acordo  
152 com a realidade que ela havia vivido em seu local de trabalho e ela disse: como  
pode um texto expressar tanta coisa, sobre as emoções e a realidade de uma  
pessoas em um dado momento da sua vida. Hoje eu estou bem. Sinto-me bem. O

153

154

155 Call Center é um ramo muito sugador e pouco recompensativo. Como fiz Gestão  
156 de RH, vou procurar algo na minha área. Inclusive esse foi o motivo da minha  
157 recente saída. Quando comecei a aplicar as políticas de RH, eles, eu acredito, se  
158 sentiram incomodados.

## APÊNDICE A - RELATO DE TERESA

1 Desde minha infância sempre estudei muito e fui a melhor aluna da sala. Quando  
2 me formei no colégio queria fazer faculdade, mas meus pais se separaram, eu não  
3 tinha vontade de estudar sozinha, não tinha dinheiro para pagar a faculdade, nem fazer  
4 cursinho. Fui procurar emprego e enchia a boca para falar que “nunca” trabalharia  
5 com telemarketing. Achava inferior.

6 Influenciada por uma amiga, fui procura no maior Call Center do Brasil, a Atento  
7 Brasil S/A. Entrei como operadora receptivo de vendas de cartão de crédito. No primeiro  
8 mês já era a melhor operadora da célula, batia todas as metas, mas não ganhava nada  
9 com isso. A posição de 1.o lugar me bastava. Tinha uma supervisora maravilhosa que  
10 me elogiava, sem exageros, todos os dias. Sentia-me muito bem.

11 A Atento tem um programa de plano de carreira chamado Projeto Escalada, em  
12 que de acordo com as notas de avaliação de desempenho, absenteísmo e  
13 produtividade, são abertos os processo seletivos. O funcionário só concorre com 6  
14 meses de empresa. Assim fiz o meu 1.o para monitora de qualidade. Não passei e  
15 fiquei muito frustrada. Minha supervisora e meu monitor me apoiaram e incentivaram  
16 muito mais. Com 1 ano, ela me inscreveu em um processo para supervisão, não queria,  
17 não havia possibilidades. 100 candidatos, fiquei entre 7 finalistas para três vagas, não  
18 passei, fiquei de “stand by”. Isso acabou comigo, pois sabia que quem passou tinha  
19 conhecidos e não competências. Meu gestor me fez a proposta de ir para a qualidade,  
20 fui extremamente realizada.

21 Como de costume, tornei-me a melhor monitora na ilha de qualidade. Trabalhava muito  
22 e isso me satisfazia. Quando fiz 2 anos as coisas começaram a mudar.

23 Percebi que minhas ações eram em vão, enquanto lutava por um atendimento de  
24 qualidade, supervisores e gestores de operação só queriam saber de vender e lucrar. Vi  
25 muita gente crescer sem esforço, fazendo erros e ainda debochando de mim. Minha  
26 supervisora também não tinha pulso firme, nunca me deu feedback e nunca me deu  
27 abertura para que eu me expressasse.

28 Em junho de 2008, com 2 anos e 1 mês de empresa, foi implantado uma  
29 certificação de qualidade, que reduziu nosso quadro em 50%. O trabalho aumentou  
30 muito. Minha supervisora falava que não interessava o que eu fizesse e se tinha que  
31 dormi na empresa, queria o trabalho feito. Como sempre fui muito responsável, cheguei  
32 a trabalhar 15 horas por dia sem receber 1 centavo por isso. Não via amigos, família e  
33 não namorava.

34 O resultado veio 1 mês depois, fazendo faculdade, uma noite acordei às 4 horas  
35 da manha com arritmia cardíaca, falta de respiração, dor de barriga e uma dor intensa  
36 no peito. Gritava de desespero. Sempre achei que a minha vida era controlada por mim  
37 e tudo fugiu nesse momento. Fui para o ponto socorro e a caminho já fui melhorando.  
38 Quando cheguei o médico me olhou como uma qualquer, questionando se havia  
39 consumido bebida alcoólica ou drogas. Achei o cumulo isso, não fazia parte da minha  
40 realidade. Afirmei que não, ele me examinou, falou que eu não tinha nada, então fui  
41 para casa.

42 Depois desse dia, minhas crises eram constantes, todas as semanas eu ia para  
43 o pronto socorro, ninguém me receitava nada, só me mandavam ficar “tranqüila”. Isso  
44 piorava a minha situação, queria melhorar, queria saber o que eu tinha e não sabia.

45 Para ajudar neste período, eu que chegava por volta das 23h30m em casa, fui  
46 assaltada por 2 motoqueiros que me arrebataram a bolsa, fiquei em choque, não

47 conseguia me controlar. ! mês e meio depois fui novamente assaltada por um  
48 motoqueiro e nessa noite certamente, passei mal, mas não fui para o hospital.

49 No dia seguinte tudo estava igual depois de uma noite mal dormida, fui ao posto  
50 de saúde, a medica me falou que não poderia mais ir no pronto socorro, tinha que  
51 procurar um tratamento.

52 Não tinha mais forças para lutar contra aquilo, vivia em desespero, mas marquei  
53 um clinico geral. Ele foi maravilhoso para mim, conversou, falou que eu era jovem, que  
54 devia viver a vida com alegria e me receitou um calmante natural durante 10 dias. Fiz  
55 exames complexos do coração para garantir que não tinha nada, todos estavam  
56 normais.

57 Após o tratamento melhorei muito, principalmente por aprender a lidar com  
58 minhas crises. Lutei para descobrir que o melhor remédio para o medo era me aliar a  
59 Deus, à minha família e aos meus amigos.

60 Ainda hoje, transferida de departamento, sinto-me abandonada, pois crio projetos,  
61 campanhas, planos de ação sem olhar critico de ninguém. Não recebo retorno dos meus  
62 resultados e isso me incomoda. De vez em quando ainda sinto aquela dorzinha no peito  
63 e a falta de ar, principalmente quando me estresso no serviço, mas tenho que achar o  
64 meu refúgio.

65 Quando encontro um motoqueiro na rua tenho pânico, começo a tremer, o  
66 coração acelera e nem chego perto. Vivo correndo deles e a minha tranqüilidade corre  
67 também.

68 Adquiri dores em todo o corpo, tendinite, desvio de coluna lombar, alem de dores  
69 de estômago e cabeça e assim vivo hoje.

70           Inclusive é com intensa dor no pulso que concluo esse texto, tudo foi muito difícil,  
71 pois todos me viam como exemplo, admirando-me, dizendo até que sou forte como uma  
72 rocha, mas não percebem a fragilidade e insegurança que permeiam o meu interior.

## **APÊNDICE B – RELATO DE BRENDA**

1 Trabalho desde 2000 na Cabos Ind. Com e Repres. Ltda. Entrei por indicação de  
2 uma amiga. Iniciei como auxiliar de produção, e permaneci durante mais ou menos 4  
3 anos nessa função, após esses anos passei a exercer a função de Controle da  
4 Qualidade, no qual estou praticando há mais ou menos 4 anos.

5 Quando entrei no Controle da Qualidade, os desafios começaram, me deparei  
6 com Gerente de Produção, líder, pessoas na qual eu teria que ter total equilíbrio, sem  
7 falar do meu Gestor e Direção no qual contaria com o profissionalismo.

8 Logo que entrei me defrontei com um gerente e um líder que acreditavam que eu  
9 estava ali só para apontar defeitos e prejudicar a produção e não tinham a visão de que  
10 meu trabalho era para combater as falhas do produto e tentar alcançar a eficácia do  
11 mesmo, mas com o passar do tempo consegui fazer meu trabalho dentro do possível,  
12 porém meu gestor, muitas vezes me desanimava, quando surgia um problema no qual  
13 eu tinha que comunicá-lo e ter o seu aval, por exemplo: quando eu reprovava algum  
14 equipamento por não atender as especificações exigidas, eu procurava comunicá-lo,  
15 pois eu sabia que o líder e o gerente de produção iam me atacar de alguma forma,  
16 então meu gestor me orientava e me apoiava, ao mesmo tempo quando gerente de  
17 produção chegava para reclamar com o meu gestor, eu tinha impressão de medo e  
18 submissão, e então ele apoiava o gerente de produção, deixando que o produto fosse  
19 feito do “jeitinho brasileiro” e ao mesmo tempo não me comunicava, e começávamos a  
20 nos bater de frente, pois ele tinha me dado ordens, porque não cumprir ou então me  
21 comunicar a sua nova decisão, e assim o produto chegaria às minhas mãos sem eu ter  
22 liberado.

23 Diversas vezes acontecia, diversas vezes me pedia desculpas e às vezes até me  
24 comunicava o fato, assim foi durante tempos e até hoje ainda ocorre essa falha ou falta  
25 de comunicação entre nós, nunca ele pode lutar a favor de suas “auxiliares”.  
26 Quando completei 6 meses no controle, comecei a cobrar os meus direitos em carteira  
27 e em salário, (isso não só eu), mas só consegui depois de 2 anos na função,  
28 cobrávamos os cursos prometidos e também nada, fazíamos alguns cursos internos,  
29 mas muitas vezes, ele não nos liberava para os cursos, dizendo não poder nos tirar do  
30 setor.

31 Esses fatos eram constantes e eu por medo de ficar sem trabalhar e sem  
32 condições de fazer os cursos necessários, me submetia e me submeto ainda, pois eu  
33 morava sozinha, não tinha condições de arcar com os cursos, depois que eu tive  
34 aumento, minha mãe veio morar comigo por motivo de saúde, e então eu me acomodei  
35 na empresa na empresa pelo fato de ter que faltar algumas vezes, as condições  
36 financeiras pioraram e como eu poderia lutar para sair e buscar o melhor.

37 Embora tudo isso acontecesse eu sempre me esforcei para atender as  
38 necessidades da empresa, trabalhava 12 horas por dia, fazendo extras aos sábados,  
39 cumpria o meu serviço de forma adequada, brigava por aquilo que eu achava ser certo  
40 para o produto e para a empresa, mas hoje sinto que faço só o necessário, e isso me  
41 faz mal, faz eu me sentir incapaz de encarar qualquer outro desafio profissional, por  
42 outro lado luto para que eu não desanime e então resolvi acordar para a vida e buscar o  
43 melhor de mim e novos conhecimentos para inovar profissionalmente e particularmente.

44 Em outubro de 2008, há apenas 5 meses minha mãe faleceu e então necessitei  
45 do apoio da empresa por vários motivos pessoais e financeiros, afinal são 9 anos de  
46 empresa, cheguei a conclusão que se no profissional a empresa não teria a capacidade

47 de me ajudar piorou no pessoal, pedi então para que a empresa me mandasse embora  
48 ou fizesse um acordo para que eu não parasse de estudar e outros motivos a mais que  
49 eu tivesse que expor a eles, mas a resposta veio com um certo desrespeito, um mês  
50 depois disseram que eu era uma ótima funcionária, mas não poderiam me dispensar e  
51 nem me ajudar devido a crise atual. Será que tudo isso não é realmente para nos  
52 desmotivar? Afinal se isso acontecesse só comigo entenderia, porém já perderam  
53 vários e ótimos profissionais, sem menos investir neles. Acredito que eles preferem  
54 pagar um profissional novato, recém ou não formado, pagar e investir neles, do que  
55 aproveitar os conhecimentos daqueles que já estai ali, trabalhando e tem força de  
56 vontade. Entenda, nem todos valem a pena.

57 Conclusão, quando eu passei para o controle, os desafios começaram, peguei  
58 uma líder de produção fissurada pelo que fazia, um gerente de produção “osso-duro”  
59 de roer e o meu gerente que era falho em não nos apoiar.

60 Nunca fui muito de discutir e enfrentar situação na qual eu tivesse que definir se  
61 sim ou não de modo imediato, e eu estava lá para isso, batendo de frente com o  
62 gerente de produção e a líder o tempo todo. No início para mim foi a pior coisa, mas  
63 também foi a melhor, pois com o tempo me fortaleci, superei raiva, as lágrimas, a  
64 vontade de pular em alguns pescoços, o meu pessoal e o profissional, a importância de  
65 me impor foi muito além. Levei vários desaforos para casa e ai me angustiava, chorava,  
66 sentia medo de não ser capaz, sentia medo de desistir e ao mesmo tempo queria  
67 desistir, mas não eu não podia, era contra todo o meu principio, me levantava, erguia a  
68 cabeça e seguia em frente, pois eu queria buscar mais de mim, da empresa e talvez de  
69 fora.

70           Superei essa fase, porém os anos passaram e outros problemas particulares,  
71 familiares, financeiros e até a falta de apoio ou outras oportunidades na empresa me  
72 fizeram parar no tempo e continuar por 4 anos na mesma função, não digo que não  
73 adquiri experiência e respeito, mas cansei e não vejo novas oportunidades que me  
74 favoreça dentro da empresa. Eu quero buscar novas oportunidades na qual eu possa  
75 sentir prazer em executá-las, correr atrás dos meus objetivos para não ficar mais 4 anos  
76 parada no mesmo lugar. Mesmo assim, as vezes eu tenho garra, mas as vezes me  
77 sinto fraca para prosseguir, talvez não ter apoio “direto”, esteja me fazendo mal, me  
78 deixando horas insegura. Quero quebrar todas as barreiras e vencer, só assim me  
79 sentirei realizada.

80           Espero ter atingido seu objetivo, pois falar de sentimentos é muito difícil, mesmo  
81 que seja profissional.

82           Obrigada pela oportunidade!!!



## **APÊNDICE C – Questionário Informações Gerais da Pesquisa de Campo**

Prezados alunos, solicitamos o preenchimento deste questionário e reafirmamos que todos os dados serão mantidos em absoluto sigilo. As pessoas que se interessarem pelos resultados do estudo, favor fornecer junto com as respostas da pesquisa o e-mail para que possamos repassá-los.

Gostaríamos de ressaltar a importância de sua contribuição, e fazemos o apelo de que as questões sejam respondidas com máxima sinceridade possível para que possamos validar este estudo científico.

Desde já agradecemos sua colaboração.

### **Questionário – Informações Gerais**

Marque com um X as questões que se enquadram com o seu perfil social

#### **1 – Idade**

- Menos de 20
- Entre 21 e 30
- Entre 31 e 40
- Entre 41 e 50
- Acima de 50

#### **2 – Área de Formação**

- Recursos Humanos
- Administração de Empresas

#### **3 – Estado Civil**

- Solteiro
- Casado
- Viúvo
- Divorciado

#### **4 – Sexo**

- Masculino
- Feminino

5 – Tipo de Emprego

- Registro em Carteira
- Contrato por tempo de serviço
- Temporário

6 – Faixa Salarial

- Abaixo de R\$ 1.000,00
- Entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00
- Entre R\$ 2.100,00 e R\$ 5.000,00
- Acima de R\$ 5.000,00

7 – Escolaridade dos Pais

	Mãe	Pai
1º Grau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2º Grau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Graduação/Faculdade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pós Graduação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não Estudou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8 – Atualmente você mora:

- Sozinho
- Com meus Pais
- Com amigos
- Com parentes
- Com mulher/Filhos
- Outro \_\_\_\_\_

E-mail para retorno dos resultados da pesquisa: \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE D – PROCESSO DE VALIDAÇÃO DA INTERPRETAÇÃO DOS DADOS – TERESA**

73 A validação da pesquisa com Teresa ocorreu no Shopping Center Lapa, local  
74 escolhido por ser mais próximo a sua residência. Nos sentamos na praça de  
75 alimentação por volta das 10 horas da manhã do dia 18 de maio de 2010. A nossa  
76 validação durou até as 12 horas, quando terminei de ler o seu texto. Expliquei a Teresa  
77 o objetivo de estarmos discutindo o assunto do sofrimento e das estratégias de  
78 enfrentamento. Ela me disse que achou muito bom estar ali e eu ter ligado no dia  
79 anterior para ela. Disse que gostaria de ler o texto que ela havia escrito tempo depois.

80 Iniciei perguntando a Teresa, se a separação dos seus pais havia lhe causado  
81 um sentimento de abandono, pois eu havia percebido isso ao longo da sua história. Ela  
82 me disse que não, mas expressou em suas palavras que o sentimento foi mais de alívio  
83 do que de abandono. Quando falou do alívio perguntei por quê? Ela disse alívio do  
84 sofrimento que passávamos na minha casa. A separação foi a melhor coisa para eles e  
85 para nós (eu e meus irmãos).

86 Em seguida questionei o motivo dela dizer tão fortemente porque não trabalharia  
87 com Call Center e achava inferior. Ela disse que a sociedade inferioriza a profissão.  
88 Segundo ela a própria Mídia desqualifica, e você fica com a impressão de que o lugar  
89 não oferece crescimento e qualificação, coisa que hoje ela discorda.

90 Num certo momento do texto, solicitei que ela me explicasse porque ela não  
100 queria prestar o concurso para supervisão, sua fala dizia: não queria, não havia  
101 possibilidades.

102 Teresa me explicou que naquele momento não estava preparada para delegar,  
103 queria uma função que ela fosse responsável pelo seu próprio trabalho e não pelo  
104 trabalho dos outros.

105 Perguntei a Teresa quando ela percebeu que suas ações eram em vão,  
106 conforme ela deixa claro no texto numa passagem em que também fala que lutava por  
107 um atendimento de qualidade. Ela começou a perceber quando se dirigia a operação  
108 para dar o feedback as pessoas. Ela informou que as pessoas, por gostarem dela até  
109 queriam seguir suas orientações, mas infelizmente, os supervisores da operação, não  
110 autorizavam as pessoas a seguirem as orientações de Teresa. [ Não reconhecimento  
111 dos méritos]

112 Ao perguntar a Teresa sobre a sua percepção de que a hierarquia não lhe dava  
113 abertura para se expressar, ela respondeu que a gerente era muito funcional, não era  
114 uma líder com foco na gestão e no desenvolvimento de pessoas. Ela não dava abertura  
115 e ela disse que também errava quando aceitava e também não dava feedback para a  
116 gerente sobre essa sua percepção. [ Comunicação]

117 Num dado momento do texto Teresa fala das suas descompensações, mas deixa  
118 num parágrafo a idéia que fazendo a faculdade tudo isso veio a tona. Perguntei qual era  
119 a influencia da faculdade nos problemas que na época ela enfrentava. Ela me  
120 respondeu que a influencia era pouca, acredita que tenha colocado a questão porque  
121 sentia que a faculdade ajudava a sobrecarregar a situação.

122 Fiquei muito interessado em lhe perguntar sobre a expressão: [...] mas tenho que  
123 achar o meu refúgio. O que Teresa queria dizer com essa frase. Ela disse que era como  
124 se fosse uma espécie de fuga do trabalho. Queria encontrar o seu refúgio, onde por  
125 muito tempo ela, deixou de lado: sua família, sua própria vida. Perguntei se hoje ela  
126 ainda se estressa no serviço. Ela me disse que tem alguns dias que ela saiu da  
127 empresa, mas que até o último dia ela se estressou. E sobre a expressão [...] mas não  
128 percebem a fragilidade e a insegurança que permeiam o meu interior. Ela me revelou

129 que hoje ela está mais humana. Hoje ela acredita que tem mais limites, que se dá  
130 direito de errar e é uma pessoa melhor.

131 Então resolvi lhe perguntar sobre o motoqueiro, ou melhor, os motoqueiros. Esse  
132 foi o nosso momento de descontração. Teresa sorriu muito, e disse ai que depressivo!  
133 Hoje ela está bem. Disse que ela estava associando o local onde morava aos  
134 motoqueiros, pois foi o local dos assaltos. Me disse que a sua família havia se mudado  
135 do local e a situação passou. Me disse que em certa ocasião, no prédio novo onde  
136 mora hoje, estava entrando e chegou um motoqueiro, era entregador de pizza. Ela  
137 correu subiu logo, mas não deu certo, ele também entrou e ela teve que segurar a porta  
138 para ele, ela disse que ele ainda agradeceu a gentileza. Ela chegou em casa sorrindo  
139 muito.

140 Perguntei para ela o que a sua família achava da situação que ela passava. Eles  
141 partilhavam da sua dor? Ela disse não. Inclusive que por muitas vezes a questionaram  
142 se tudo aquilo não era coisa da sua cabeça. Achavam “frescura” afirma Teresa. [Isso é  
143 Estratégia, compartilhar a dor com outras pessoas]

144 Por fim perguntei se ela as vezes tomava decisões sozinha sem comunicar a  
145 hierarquia, pois percebi isso no texto, mas não ficou claro para mim. Ela disse: claro.  
146 Aliás, não consultava a minha gerencia. O abandono que falo é sobre isso também. A  
147 supervisão era só no papel. A pessoa que eles colocaram lá não se sentia capaz e nós  
148 também não a víamos como uma líder. Muitas vezes tomei minhas decisões só. Não  
149 tínhamos opção.

150 Solicitei que ela verificasse se as minhas interpretações estavam de acordo com  
151 a realidade que ela havia vivido em seu local de trabalho e ela disse: como pode um  
152 texto expressar tanta coisa, sobre as emoções e a realidade de uma pessoas em um

153 dado momento da sua vida. Hoje eu estou bem. Sinto-me bem. O Call Center é um  
154 ramo muito sugador e pouco recompensativo. Como fiz Gestão de RH, vou procurar  
155 algo na minha área. Inclusive esse foi o motivo da minha recente saída. Quando  
156 comecei a aplicar as políticas de RH, eles, eu acredito, se sentiram incomodados.

## **APÊNDICE E - PROCESSO DE VALIDAÇÃO DA INTERPRETAÇÃO DOS DADOS - BRENDA**

83 A validação da pesquisa com Brenda ocorreu na Faculdade Flamingo, no sob-  
84 solo, num jardim, próximo a sala dos professores. Iniciamos a entrevista às 18 horas e  
85 terminamos às 19 horas. O local foi escolhido por Brenda visto que ela já estaria na  
86 Instituição. Iniciei a entrevista explicando que gostaria de tirar dúvidas sobre algumas  
87 expressões e fatos que ela havia relatado em situação de trabalho. Falei sobre as  
88 categorias que estava analisando e solicitei que validasse as interpretações que eu  
89 estava dando as suas falas.

90 De início perguntei a Brenda porque ela já introduzia a sua dissertação falando  
91 que: “ me deparei com um gerente de produção, líder, pessoas na qual eu teria que ter  
92 total equilíbrio, sem falar no meu gestor e Direção no qual contaria com o  
93 profissionalismo”. Brenda esclareceu que com a Direção ela não tinha muita abertura  
94 para falar nem mesmo sobre os assuntos de trabalho, e explicou que ela esperava  
95 apoio do gerente de produção e do seu gestor, mas isso ela não encontra até hoje, ela  
96 disse: “ meu gestor é muito bonzinho, passa a mão na cabeça das pessoas, mas não  
97 luta pelos seus funcionários.” Afirma que o que a incomodava era a falta de  
98 entendimento com relação ao serviço que prestava, que segundo ela era de total  
99 importância, visto que trabalha com produtos que coloca em risco a vida de outras  
100 pessoas, pois são “chicotes” de carro, moto e equipamentos.

101 Perguntei se pela situação que vivenciava no ambiente de trabalho, existiu algum  
102 momento em que ela tomou suas decisões, passando por cima da chefia. Ela disse que  
103 foram várias, inclusive quando ele liberava um produto que ela tinha reprovado e ela se  
104 recusava a assinar a liberação. Ela simplesmente virava para o seu gerente e dizia:

105 assina você porque eu não vou fazer isso, não sou eu quem está liberando. Com o  
106 passar do tempo ela passou as decisões sozinha e não mais o consultava, mesmo  
107 quando precisava dele, ela tomava suas decisões sozinha.

108 Perguntei se na passagem do texto onde sua mãe vai morar na sua casa, se ela  
109 faltava por isso e se isso era um motivo para se afastar do trabalho. Brenda me disse  
110 que entre a saúde da mãe, entre levá-la ao médico e cuidar dela e a empresa, ela  
111 optava por pela mãe. Por isso ela esclarece as questões das faltas e disse que sabia  
112 que na empresa nada mudaria. Também informa que acredita que na época não era  
113 somente a situação na empresa que lhe causava desânimo, mas também os assuntos  
114 de saúde da sua mãe e outros assuntos particulares, relacionados a sua família.

115 Ainda perguntei porque ela diz no texto que escreveu que “ brigava por aquilo  
116 que achava certo para o produto e para a empresa”. A entrevistada me disse que a sua  
117 área era muito importante e de extrema responsabilidade, estava brigando por um  
118 trabalho bem feito, correto.

119 Neste mesmo parágrafo Brenda também fala que hoje ela sente que só faz o  
120 necessário e isso lhe faz mal. Ela me informou que realmente se acomodou frente a  
121 situação, perdeu a vontade, perdeu o sentido trabalhar em um lugar onde as pessoas  
122 não reconhecem o que ela faz.

123 Num dados momento do texto Brenda fala em desrespeito com relação a sua  
124 pessoa quando pediu para sair da empresa, perguntei o que ela chamou de desrespeito.  
125 Brenda disse que primeiramente foi o tempo em que aguardou a sua resposta, disse  
126 que seu chefe não tinha coragem de encarar determinadas situações frente a gerência  
127 dele e passava tudo por e-mail, para não enfrentá-los. Ela disse que esperava que ele  
128 resolvesse o problema dela e ele mesmo lhe desse a devolutiva, mas por sua surpresa

129 que veio no meio do corredor falar sobre a decisão da empresa foi outra pessoa,  
130 segundo ela uma menina do RH. Nesse mesmo parágrafo Brenda diz que “ Afinal se  
131 isso acontecesse só comigo, entenderia [...]”, então perguntei a ela se ela entenderia  
132 realmente. Ela pensou e falou, no fundo não entenderia não.

133 Perguntei a Brenda por que em alguns momentos ela desqualifica a líder e o  
134 gerente de produção e diz que a líder é fissurada pelo que faz e o gerente é osso duro  
135 de roer? Ela disse: olha, eles trabalham até bem, são competentes, mas são pessoas  
136 desumanas, pois para chegarem no resultado que pretendem, mexem com as partes  
137 mais íntimas das pessoas.

138 Um fato que me interessou no texto foi quando ela diz que nunca você foi muito  
139 de discutir e enfrentar situação na qual você tivesse que definir se sim ou se não de  
140 modo imediato. Perguntei, como assim? Ela me explicou que nunca trabalhou com  
141 situações como agora, antes só cuidava do seu trabalho e as funções não exigiam tanto  
142 a tomada de decisão, mas agora era diferente, mas ela acredita que foi dessa forma  
143 que ela passou a se conhecer melhor.

144 Perguntei se a expressão, me fizeram para no tempo, que ela relata no texto  
145 significava o que para ela. Ela me disse que era comodismo. Parou por falta de apoio  
146 gerencial e apoio fora da empresa. Nunca contou com a família e sempre foi muito  
147 afastada deles.

148 Então perguntei por que? Ela me disse que durante um certo tempo se isolou  
149 das pessoas e da própria família, eles também dela. Somente após a ida da sua mãe  
150 para sua casa foi que eles (família) reapareceram.

151 Perguntei e agora que sua mãe faleceu como está a sua relação. Ela disse que  
152 eles a procuram, mas ela não quer muito contato porque precisa primeiro resolver os

153 seus problemas, para depois resolver os dos outros. Ela diz que sempre abraça as  
154 causas dos outros e agora está aprendendo a olhar primeiro para ela.

155 Por fim, perguntei por que ela diz que falar de sentimento é difícil, como ela  
156 afirma nas suas últimas linhas. Ela me disse que essa é a primeira vez e que gostou  
157 muito que ela está tendo oportunidade de falar dela mesmo, mesmo que nas situações  
158 de trabalho. Ela também afirma que aprendeu na faculdade que tudo é uma cadeia,  
159 falar dos sentimentos envolve tudo, não somente ela, mas todos que estão ao seu redor.

## **ANEXO A – Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa**

## **ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

## **APÊNDICE B – RELATO DE BRENDA**

1 Trabalho desde 2000 na Cabos Ind. Com e Repres. Ltda. Entrei por indicação de  
2 uma amiga. Iniciei como auxiliar de produção, e permaneci durante mais ou menos 4  
3 anos nessa função, após esses anos passei a exercer a função de Controle da  
4 Qualidade, no qual estou praticando há mais ou menos 4 anos.

5 Quando entrei no Controle da Qualidade, os desafios começaram, me deparei  
6 com Gerente de Produção, líder, pessoas na qual eu teria que ter total equilíbrio, sem  
7 falar do meu Gestor e Direção no qual contaria com o profissionalismo.

8 Logo que entrei me defrontei com um gerente e um líder que acreditavam que eu  
9 estava ali só para apontar defeitos e prejudicar a produção e não tinham a visão de que  
10 meu trabalho era para combater as falhas do produto e tentar alcançar a eficácia do  
11 mesmo, mas com o passar do tempo consegui fazer meu trabalho dentro do possível,  
12 porém meu gestor, muitas vezes me desanimava, quando surgia um problema no qual  
13 eu tinha que comunicá-lo e ter o seu aval, por exemplo: quando eu reprovava algum  
14 equipamento por não atender as especificações exigidas, eu procurava comunicá-lo,  
15 pois eu sabia que o líder e o gerente de produção iam me atacar de alguma forma,  
16 então meu gestor me orientava e me apoiava, ao mesmo tempo quando gerente de  
17 produção chegava para reclamar com o meu gestor, eu tinha impressão de medo e  
18 submissão, e então ele apoiava o gerente de produção, deixando que o produto fosse  
19 feito do “jeitinho brasileiro” e ao mesmo tempo não me comunicava, e começávamos a  
20 nos bater de frente, pois ele tinha me dado ordens, porque não cumprir ou então me  
21 comunicar a sua nova decisão, e assim o produto chegaria às minhas mãos sem eu ter  
22 liberado.

23 Diversas vezes acontecia, diversas vezes me pedia desculpas e às vezes até me  
24 comunicava o fato, assim foi durante tempos e até hoje ainda ocorre essa falha ou falta  
25 de comunicação entre nós, nunca ele pode lutar a favor de suas “auxiliares”.

26 Quando completei 6 meses no controle, comecei a cobrar os meus direitos em carteira  
27 e em salário, (isso não só eu), mas só consegui depois de 2 anos na função,  
28 cobrávamos os cursos prometidos e também nada, fazíamos alguns cursos internos,  
29 mas muitas vezes, ele não nos liberava para os cursos, dizendo não poder nos tirar do  
30 setor.

31 Esses fatos eram constantes e eu por medo de ficar sem trabalhar e sem  
32 condições de fazer os cursos necessários, me submetia e me submeto ainda, pois eu  
33 morava sozinha, não tinha condições de arcar com os cursos, depois que eu tive  
34 aumento, minha mãe veio morar comigo por motivo de saúde, e então eu me acomodei  
35 na empresa na empresa pelo fato de ter que faltar algumas vezes, as condições  
36 financeiras pioraram e como eu poderia lutar para sair e buscar o melhor.

37 Embora tudo isso acontecesse eu sempre me esforcei para atender as  
38 necessidades da empresa, trabalhava 12 horas por dia, fazendo extras aos sábados,  
39 cumpria o meu serviço de forma adequada, brigava por aquilo que eu achava ser certo  
40 para o produto e para a empresa, mas hoje sinto que faço só o necessário, e isso me  
41 faz mal, faz eu me sentir incapaz de encarar qualquer outro desafio profissional, por  
42 outro lado luto para que eu não desanime e então resolvi acordar para a vida e buscar o  
43 melhor de mim e novos conhecimentos para inovar profissionalmente e particularmente.

44 Em outubro de 2008, há apenas 5 meses minha mãe faleceu e então necessitei  
45 do apoio da empresa por vários motivos pessoais e financeiros, afinal são 9 anos de  
46 empresa, cheguei a conclusão que se no profissional a empresa não teria a capacidade

47 de me ajudar piorou no pessoal, pedi então para que a empresa me mandasse embora  
48 ou fizesse um acordo para que eu não parasse de estudar e outros motivos a mais que  
49 eu tivesse que expor a eles, mas a resposta veio com um certo desrespeito, um mês  
50 depois disseram que eu era uma ótima funcionaria, mas não poderiam me dispensar e  
51 nem me ajudar devido a crise atual. Será que tudo isso não é realmente para nos  
52 desmotivar? Afinal se isso acontecesse só comigo entenderia, porém já perderam  
53 vários e ótimos profissionais, sem menos investir neles. Acredito que eles preferem  
54 pagar um profissional novato, recém ou não formado, pagar e investir neles, do que  
55 aproveitar os conhecimentos daqueles que já estai ali, trabalhando e tem força de  
56 vontade. Entenda, nem todos valem a pena.

57 Conclusão, quando eu passei para o controle, os desafios começaram, peguei  
58 uma líder de produção fissurada pelo que fazia, um gerente de produção “osso-duro”  
59 de roer e o meu gerente que era falho em não nos apoiar.

60 Nunca fui muito de discutir e enfrentar situação na qual eu tivesse que definir se  
61 sim ou não de modo imediato, e eu estava lá para isso, batendo de frente com o  
62 gerente de produção e a líder o tempo todo. No início para mim foi a pior coisa, mas  
63 também foi a melhor, pois com o tempo me fortaleci, superei raiva, as lágrimas, a  
64 vontade de pular em alguns pescoços, o meu pessoal e o profissional, a importância de  
65 me impor foi muito além. Levei vários desaforos para casa e ai me angustiava, chorava,  
66 sentia medo de não ser capaz, sentia medo de desistir e ao mesmo tempo queria  
67 desistir, mas não eu não podia, era contra todo o meu principio, me levantava, erguia a  
68 cabeça e seguia em frente, pois eu queria buscar mais de mim, da empresa e talvez de  
69 fora.

70           Superei essa fase, porém os anos passaram e outros problemas particulares,  
71 familiares, financeiros e até a falta de apoio ou outras oportunidades na empresa me  
72 fizeram parar no tempo e continuar por 4 anos na mesma função, não digo que não  
73 adquiri experiência e respeito, mas cansei e não vejo novas oportunidades que me  
74 favoreça dentro da empresa. Eu quero buscar novas oportunidades na qual eu possa  
75 sentir prazer em executá-las, correr atrás dos meus objetivos para não ficar mais 4 anos  
76 parada no mesmo lugar. Mesmo assim, as vezes eu tenho garra, mas as vezes me  
77 sinto fraca para prosseguir, talvez não ter apoio “direto”, esteja me fazendo mal, me  
78 deixando horas insegura. Quero quebrar todas as barreiras e vencer, só assim me  
79 sentirei realizada.

80           Espero ter atingido seu objetivo, pois falar de sentimentos é muito difícil, mesmo  
81 que seja profissional.

82           Obrigada pela oportunidade!!!

## 1 INTRODUÇÃO

*“Há barcos para muitos portos,  
nenhum para a vida não doer.”*

Fernando Pessoa

Esta dissertação tem o objetivo de refletir sobre a subjetividade do trabalhador constituída pelas relações entre suas experiências, sentimentos, emoções e representações em *situação de trabalho*.<sup>1</sup> Analisar essas relações decorrentes do contexto sócio-histórico nos permitirá compreender melhor como a organização do trabalho tem influenciado diretamente na construção de um sujeito que sofre e busca estratégias de enfrentamento desse sofrimento no ambiente organizacional.

A vida do trabalhador ao longo dos últimos séculos foi marcada por diversos estudos que cuidam muito mais dos problemas do corpo físico gerados pelo ambiente de trabalho do que pela saúde mental, muito mais pela busca dos motivos de satisfação do que das causas das insatisfações. O cuidado com a saúde da mente é uma prática relativamente nova. Foucault (2008, p. 93) revela, em *Microfísica do poder*, que “a medicina dos pobres, da força de trabalho, do operário não foi o primeiro alvo da medicina social”. Ainda para Foucault (2008, p. 80) o corpo foi investido política e socialmente como força de trabalho. Mas não foi o corpo que trabalha, o corpo do

---

<sup>1</sup> Entende-se nesta dissertação, por situação de trabalho aquelas submetidas a eventos inesperados, panes, incidentes, anomalias de funcionamento, incoerências organizacionais, imprevistos tanto da matéria, das ferramentas e das máquinas quanto dos outros trabalhadores, dos colegas, chefes, subordinados, equipe, hierarquia, e até dos clientes. (DEJOURS, 2009)

proletariado que primeiramente foi assumido pela medicina. Foi somente na segunda metade do século XIX que se considerou o problema do corpo, da saúde e do nível da força produtiva dos indivíduos.

Ferreira (2002, p. 29) relata, como exemplo desses estudos, a experiência realizada com um grupo de trabalhadores da área de montagem de relés da indústria Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, efetuada entre 1927 e 1929 por George Elton Mayo, como a que demarcou o início do interesse pelas questões de rotatividade de pessoal e de queda de produtividade. As empresas americanas da época percebiam um abatimento moral dos trabalhadores, com perda do interesse pelo trabalho, fadiga e monotonia. A experiência baseava-se na alteração de uma variável da condição de trabalho (iluminação, pausa, jornada de trabalho). Como a produtividade não aumentava, Mayo concluiu que os fatores físicos influenciavam menos a produção do que os fatores emocionais.

Os trabalhadores que, muitas vezes, se veem sobrecarregados e insatisfeitos, permanecem em seus empregos, pois estar desempregado não significa só perda de aquisições financeiras. O trabalho, para o ser humano, hoje, não é só um meio de sobrevivência e *status*, mas um pré-requisito para ser aceito pela sociedade, de sentir-se capaz.

O século XX foi marcado por um modelo de gestão voltado à eficiência com baixo custo e menor número de funcionários, com isso, as pessoas começaram a perder o sentido pelo trabalho.

O século XXI abre possibilidades para falarmos sobre a importância do trabalho intelectual e dos processos cognitivos envolvidos nas tarefas desestabilizantes. Assim,

abre-se caminho para entendermos que o esforço descontínuo e a carga física são agora acompanhados de uma carga mental.

Dejours (2008, p. 37) observa que:

Torna-se necessário, então, voltar a campo para auscultar, observar, estudar, analisar o trabalho. Mas também é preciso repensar as modalidades da investigação, pois quanto mais se busca apreender a especificidade do esforço envolvido, mais é necessário penetrar na vivência do indivíduo que trabalha. O essencial do que se busca avaliar escapa à observação direta. Assim, para acessá-lo, é preciso recorrer a métodos oriundos da clínica, pois as dimensões psíquicas e intelectuais do trabalho residem na experiência, no registro da vivência, no que também é chamado de experiência subjetiva do trabalho.

Por seu conteúdo e organização, o trabalho moderno impõe comportamentos estereotipados que pressupõem a sujeição do corpo que só é alcançada com a submissão da personalidade. Por sua dinâmica, que, em situação de trabalho, ora conduz ao prazer, ora ao sofrimento, e o modo como se desdobra, abordaremos o trabalho em sua dinâmica voltada à transformação do sofrimento, vinculada à organização do trabalho.

Kanaane (1999, p. 28) descreve que as condições atuais da situação de trabalho, de maneira geral, têm gerado, para parte significativa dos trabalhadores, desajustes comportamentais, estresses, somatizações, inadequações ao trabalho e ao meio no qual está inserido.

Sabe-se que o estresse causado pela permanência em uma situação na qual não se reconhece a relevância da atuação, leva o indivíduo a adoecer e, com isso, intensifica-se o problema, uma vez que a organização espera resultados numa sociedade imediatista e competitiva.

Para Cimbalista (2007), algumas mudanças na organização do trabalho geram situações desgastantes, porque os ambientes estão totalmente envolvidos com a

produção em ritmo acelerado, com a máxima utilização dos recursos em menor tempo, a qualidade e a produtividade, nesse contexto, o trabalhador, instrumento de lucro, sofre, se desmotiva e, em alguns casos, se destrói.

Heloani (2008) considera que a chamada “pós-modernidade” tem transformado significativamente a identidade profissional da grande maioria dos indivíduos em função das “metamorfoses” nela contidas e pelas inadequações da dualidade atividade objetiva e experiência subjetiva.

Para o autor, essas inadequações, caracterizadas pelo paradigma industrial, desqualificam e controlam os trabalhadores mediante processos disciplinares rígidos e hierarquizados, comuns no Taylorismo e no Fordismo, que demandam um certo controle sobre a subjetividade dos trabalhadores.

Para Dejours (1987), a insatisfação proveniente da organização do trabalho perante a estrutura da personalidade não é outra coisa senão uma carga de trabalho psíquica. Esta carga de trabalho não é idêntica à carga física. Os efeitos dessa carga e o sofrimento estão no registro mental e ocasionam desordens no corpo e causam problemas ao trabalhador e em sua personalidade.

Em seu trabalho publicado originalmente em 1980, Dejours deixa claro o caráter qualitativo e não mensurável da carga psíquica do trabalho. O autor afirma que é não mensurável porque está inscrita na subjetividade, mas é real enquanto vivência articulada às exigências ou pressões do trabalho cotidiano.

Dejours (1987; 2009) estabeleceu apropriadamente o conceito de sofrimento e seria interessante explicitá-lo:

O sofrimento designa então, em uma primeira abordagem, o campo que separa a doença da saúde. Dentro de uma segunda acepção [...] Entre o homem e a organização prescrita para a realização do trabalho, existe, às vezes, um

espaço de liberdade que autoriza uma negociação, invenções e ações de modulação do modo operatório, isto é, uma invenção do operador sobre a própria organização do trabalho, para adaptá-la às suas necessidades, e mesmo torná-la mais congruente com seu desejo. Logo que esta negociação é conduzida a seu último limite, e que a relação homem-organização do trabalho fica bloqueada, começa o domínio do sofrimento – e da luta contra o sofrimento.

A partir dessas considerações a respeito das situações de trabalho que podem causar ou gerar sofrimento para o trabalhador, apresentam-se as questões norteadoras desta pesquisa:

- 1) Seria possível identificar situações de trabalho determinantes do sofrimento dos trabalhadores nas empresas?
- 2) Quais estratégias são usadas pelos trabalhadores para enfrentar essas situações?

Uma organização pode causar frustrações em seus funcionários. Nem todas as pessoas querem ou esperam a mesma coisa no trabalho. Para alguns, a recompensa financeira é a que mais conta na sua lista de prioridades. Para outros, o que mais importa é a chance de ser parte de uma equipe, é participar de uma organização vitoriosa e ser reconhecido pelo que faz, é a busca pelo sentido do trabalho. Mas a organização pode, através de suas políticas, estratégias, clima e organização do trabalho, frustrar as necessidades dos seus funcionários.

Para Arroba e James (1988, p. 192) sempre que as necessidades básicas dos indivíduos não são satisfeitas, sempre que houver falta de reconhecimento, ocorrer mudanças ou abalos na estabilidade, os funcionários experimentarão a frustração. Ainda, para os autores, a organização pode frustrar a necessidade de reconhecimento

pelo uso de meios que neguem a individualidade e o valor de seus funcionários ou de seu trabalho.

Vale ressaltar que é preciso admitir que existe uma discrepância entre o trabalho prescrito e a realidade da situação. Para Dejours (2008,p. 39), trabalhar é preencher o espaço vazio entre o prescrito e o efetivo. O caminho a percorrer entre o prescrito e o efetivo é visto pelo autor como uma descoberta pelo sujeito que trabalha. É o que o sujeito acrescenta ao que foi prescrito, para poder alcançar os objetivos que lhe foram determinados. É a decisão própria para enfrentar o que não funciona, quando ele se limita à execução das prescrições.

No ponto de vista de Dejours (2008, p. 39), essa discrepância irreduzível entre a realidade de um e os procedimentos de outro se dá sempre na forma de fracasso. Para o autor, o real se dá a conhecer ao sujeito por sua resistência aos procedimentos, ao saber-fazer, à técnica, ao conhecimento. Para Dejours, trabalhar é fracassar. O mundo real existe e obriga o sujeito a enfrentar o fracasso. Daí, surgem os sentimentos de impotência, de irritação, cólera, decepção e desânimo.

Ao longo de toda a abordagem da relação homem/trabalho, levaremos em conta que, em qualquer situação, o trabalhador não será nunca considerado um indivíduo isolado. Como parte de uma relação com outros trabalhadores que também sofrem, na relação com os pares, na relação com a hierarquia, na relação com os subordinados, na tentativa de reconhecimento de suas competências, habilidades técnicas e de formação de sua identidade, a organização do trabalho aparece como uma relação intersubjetiva e de relação social.

Para Dejours (2009, p. 140):

[...] o homem é virtualmente um sujeito, e um sujeito pensante. Ele não é um brinquete passivo das pressões organizacionais, em virtude de um determinismo sociológico e tecnológico vulgar. Fundamentalmente, o sujeito pensa sua relação com o trabalho, produz interpretações de sua situação e de suas condições, socializa essas últimas em atos intersubjetivos, reage e organiza-se mentalmente, afetiva e fisicamente, em função de suas interpretações, age, enfim, sobre o próprio processo de trabalho e traz uma contribuição à construção e evolução das relações sociais de trabalho.

Dessa forma, podemos entender que a relação homem/trabalho é um palco onde o sujeito se constrói e constrói sentido. No trabalho, o homem conquista sua identidade e constrói sua história.

Para que possamos entender melhor essa relação entre o sujeito e a organização do trabalho, é necessário que abordemos alguns conceitos que nos possibilitaram maior entendimento sobre o trabalho humano e o uso de instrumentos como os meios pelos quais o homem transforma a natureza e, ao fazê-lo, transforma a si mesmo.

A luz dos seus diversos estudos, Vygotsky observou que as operações com signos aparecem como resultados de um processo prolongado e complexo que se transforma e tem ligação com o resultado dialético que desenvolvemos no percurso da nossa história enquanto indivíduos.

Para Vygotsky (2008, p. 50):

A verdadeira essência da memória humana está no fato de os seres humanos serem capazes de lembrar ativamente com a ajuda dos signos. Poder-se-ia dizer que a característica básica do comportamento humano em geral é que os próprios homens influenciam sua relação com o ambiente e, através desse ambiente, pessoalmente modificam seu comportamento, colocando-o sob controle.

Dessa forma, entende-se o uso dos signos como fonte mediadora, uma vez que a essência do seu uso consiste no fato de os homens regularem seu comportamento através dos signos.

O uso de signos durante o desenvolvimento do nosso comportamento é uma operação característica da psicologia humana, visto que produz o processo de internalização, ou seja, as atividades socialmente enraizadas e historicamente desenvolvidas são operadas de forma interna.

Vygotsky defende que as reações<sup>2</sup> são os elementos fundamentais de que se forma todo o comportamento do homem. O comportamento do homem, seus movimentos e atitudes surgem em reação a esses estímulos, que denominamos causa desse ou daquele ato. Os nossos atos são antecidos de alguma causa, quer de fatos, acontecimentos externos, desejos internos, motivação, quer de pensamento. Dessa forma, entende-se que a reação é uma relação recíproca entre o organismo e o meio que a rodeia. Sendo um mecanismo de adaptação valioso e psicologicamente útil.

Suas ideias contemplam, assim, o ser humano com uma característica dual, atestando-o como possuidor de uma natureza biológica, mas que só será desenvolvida no interior de um grupo sociocultural.

As concepções de Vygotsky (2004) sobre o funcionamento do cérebro são construídas na ideia de que as funções psicológicas superiores são desenvolvidas ao longo da história social do homem. Na sua interação com o mundo, mediada pelos instrumentos e símbolos desenvolvidos culturalmente, o ser humano cria formas de ação que o distinguem dos outros animais.

Dessa forma, a ideia central construída por Vygotsky (2004) sobre o desenvolvimento humano como processo sócio-histórico é a ideia de mediação. Enquanto sujeito de conhecimento, o homem não tem acesso direto aos objetos, mas

---

<sup>2</sup> Denomina-se reação, em Psicologia, a reação responsiva do organismo suscitada por um estímulo. (VIGOTSKY, 2004, p. 15)

um acesso mediado através dos recortes do real operados pelos sistemas de símbolos de que dispõe.

Nesta pesquisa, a questão da formação da consciência e do desenvolvimento da subjetividade nos remete à questão da mediação simbólica e da importância da linguagem no desenvolvimento psicológico do homem. A linguagem fornece os conceitos e a forma como organizamos o real, que é o ponto mediano entre o sujeito e o objeto de conhecimento. O significado, sendo ponto principal da palavra e ajustado ao pensamento e à fala, propicia uma mediação simbólica entre o indivíduo e o mundo real, proporcionando-lhe a compreensão e a ação sobre o mundo em que vive.

Em sua relação tão estreita com as questões referentes à organização do trabalho, podemos dizer que muitas vezes o sofrimento esquiva-se à verdade, porque a questão do significado e do sentido é própria de cada indivíduo e de como ele se relaciona com o mundo ao seu redor, assim, apesar de muitas vezes vivenciado, não é reconhecido, é como se fosse um segredo guardado e que precisa ser interpretado. Coloca-se aqui a questão da interpretação, do sentido e do significado. É na palavra, e através dos seus sistemas psicológicos superiores, que se fará a leitura do sofrimento do trabalhador e é também através dela que se procura a decodificação da organização do trabalho.

Na visão de Vygotsky (2004,p. 287) o meio social moderno tem criado uma combinação radical entre as experiências dos indivíduos em tenra idade e as suas formas tardias de adaptação. Com isso, o organismo assimila certas formas de inibição, de obstruções dos desejos pela censura. Como resultado, cria-se uma contraposição entre o indivíduo e o meio. Dessa forma, a combinação dos estímulos sociais modernos cria uma discrepância entre o que herdamos, as experiências da infância e as

acumulações psicológicas posteriores e maduras. Em linhas gerais, Vygotsky deixa claro que o material humano tem imensa plasticidade em um meio social corretamente organizado. Para o autor, tudo no homem pode ser educado e reeducado sob uma correspondente interferência social, e o próprio indivíduo não deve ser visto como uma forma já acabada, mas como uma permanente e fluente forma dinâmica de interação entre o organismo e o meio.

Assim, entende-se que as organizações não podem se limitar a introduzir mudanças em seus processos de produção e administração, mas, ao fazê-lo, elas precisam incentivar o alinhamento dos seus interesses e os das pessoas que nelas trabalham, possibilitando a integração indivíduo-organização.

Percebe-se, de alguma forma, uma estreita relação entre os estudos realizados por Vygotsky e atualmente por Dejours (1987), que, em seus estudos sobre a psicopatologia e a psicodinâmica do trabalho (2009), como estudioso das relações entre o trabalho e a vida do trabalhador e a sua relação com o binômio trabalho-saúde mental, mostra que o sofrimento produzido pelo ambiente social pode estar ligado à organização do trabalho.

Enfim, para que esta dissertação possa ter relevância é de fundamental importância levantar alguns pressupostos que irão nortear os objetivos traçados na pesquisa, são eles:

a) A organização do trabalho pode ser indubitavelmente a causa do sofrimento no trabalho, fazendo com que o trabalhador não encontre sentido no que faz.

b) O trabalho repetitivo, o controle, a hierarquia, o ritmo acelerado do nosso tempo pós-industrial pode gerar a insatisfação, que abre as portas para o sofrimento.

c) As estratégias de enfrentamento do sofrimento podem estar relacionadas às situações vivenciadas pelo trabalhador, às suas necessidades pessoais e de trabalho, e, ao utilizá-las, o trabalhador atribui sentido a essas situações e ao seu trabalho.

Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para estabelecer o que se vai procurar e o que se pretende alcançar, tornando explícito o problema. O que pretendemos, ao definir os objetivos a seguir, é aumentar nossos conhecimentos sobre a relação homem/trabalho e suas implicações na sociedade pós-industrial.

A partir dos estudos e do aprimoramento das leituras das diversas temáticas sobre o tema Trabalho, Sofrimento, Organização do Trabalho, Subjetividade, que envolvem as áreas de Administração, Ciências Sociais e Psicologia, propõe-se, nesta dissertação, identificar e refletir, através do relato das experiências vivenciadas pelos entrevistados em seus ambientes de trabalho, quais situações de trabalho podem causar e gerar sofrimento, assim como entender que estratégias utilizam para o enfrentamento dessas situações.

É importante deixar claro que não temos por objetivo destacar todas as situações de trabalho e entender em sua totalidade todas as estratégias de enfrentamento. Vamos nos restringir apenas àquelas situações que, em nossa opinião, são reveladoras do sofrimento e de seus vínculos com as estratégias de enfrentamentos que foram apresentadas nas análises dos discursos produzidos pelos alunos participantes da pesquisa.

Para Vygotsky (apud MOLON, 1995, p. 12), “A palavra é uma nuvem da qual jorram milhões de significados, os quais são convertidos em sentidos pessoais, segundo as necessidades e emoções que motivaram seu uso [...]”.

Além desta introdução, que se constitui no primeiro capítulo, esta dissertação se organiza em outros quatro capítulos.

No segundo capítulo, tomamos como ponto de partida os principais conceitos do trabalho e como este evoluiu durante a história da humanidade, abarcou-se como principais pontos o início da Revolução Industrial, principalmente com a utilização do método taylorista de trabalho. Ainda, nesse capítulo, refletimos sobre as alterações ocorridas nas relações de trabalho a partir da sociedade industrial e exploramos os conceitos e pesquisas realizadas por Dejours (1987 e 2009), abordando o conceito do sofrimento e as estratégias de enfrentamento desse sofrimento em situação de trabalho.

No terceiro capítulo, ressaltamos a importância da visão sócio-histórica e tomamos por base Vygotsky (1984 e 2008), para quem o homem é um ser eminentemente social e cujo desenvolvimento se dá pelos processos de mediação instrumental e social.

No quarto capítulo, apresentamos os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração da pesquisa. Abrimos o capítulo tratando da pré-pesquisa que deu suporte à pesquisa atual, abordando também o campo de pesquisa e os participantes, o método de interpretação e o procedimento de coleta e análise dos dados. Ainda fizeram parte desse capítulo o processo de categorização e a fundamentação teórica que serviu de base à interpretação dos conteúdos que foram escritos pelos sujeitos da pesquisa.

No quinto capítulo, expomos as informações coletadas, detalhando-as segundo as categorias e subcategorias e o seu entrelaçamento com os temas e subtemas apresentados na fundamentação teórica. Também discutimos os significados subjetivos

dados pelos sujeitos pesquisados. Ao final desse capítulo, apresentamos uma síntese das informações coletadas.

Por fim, apresentamos as considerações finais a que chegamos com o desenvolvimento deste estudo.

## 2 EVOLUÇÃO DO TRABALHO HUMANO E SOFRIMENTO

*“Sem trabalho, a vida apodrece; mas quando o trabalho não tem alma, a vida mingua e morre.”*

Albert Camus

O conteúdo deste capítulo está voltado à compreensão da forma como se deu à evolução do trabalho humano e como as mudanças ocorridas afetaram direta e indiretamente a natureza do trabalho, e conseqüentemente vêm causando sofrimento ao trabalhador. Utilizaremos o artigo de Heloani e Capitão (2003) que aborda a questão da Saúde mental e a Psicologia do trabalho. O artigo traz algumas incursões teóricas sobre os paradoxos do trabalho, a qualidade de vida e o sofrimento no trabalho, assuntos que são focos desta dissertação. Utilizaremos também o artigo de Heloani (2005) que abre algumas reflexões sobre a psicopatologia do trabalho e a sua relação com as teorias organizacionais. Soma-se a esse contexto o ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho de Antunes (1999), para apresentar o conceito de trabalho e seu significado e como o seu sentido implica uma dependência do homem em relação à natureza. Nesse contexto, o capítulo discute o Taylorismo e o Fordismo como métodos de trabalho aplicados às organizações e como esses deixaram suas marcas nos tempos atuais.

## 2.1 A MUDANÇA NA NATUREZA DO TRABALHO

O papel do trabalho na vida do indivíduo e na sociedade tem nos levado a repensar os valores da modernidade.<sup>3</sup> As grandes descobertas tecnológicas e da nanotecnologia no campo da automação, robótica e microeletrônica transformaram não só as fábricas, mas o setor de serviços, a cidade e o campo, as residências, os transportes e a comunicação. A influência da mídia e da informática na vida das pessoas tem transformado a maneira como as pessoas sentem e pensam, provocando alterações na percepção humana.

Os atuais conceitos sobre o trabalho foram formulados numa época em que sua função na sociedade era produzir os bens e serviços necessários e desejados, durante a qual ainda não se previa que o subemprego e o desemprego tornar-se-iam uma característica intrínseca do futuro e tampouco que se as empresas não aumentassem a sua produtividade, seriam engolidas pela concorrência.

Dejours (1987) afirma que em função dessa evolução da vida e do caráter como o conceito do trabalho tem se desenvolvido, na sociedade moderna, a saúde mental corre um perigo cada vez maior, provocando, também, dessa forma, um mal-estar psicológico no indivíduo.

Para Heloani (2003) atualmente observa-se nas organizações uma pressão constante contra a grande massa de trabalhadores. A força de trabalho, segundo o autor é cobrada arduamente pela dinâmica social do trabalho, melhoria de qualidade e habilidade, o que acaba por produzir um sentimento de impotência e desvalorização que leva as pessoas pouco resistentes ao processo de degeneração.

---

<sup>3</sup> Para Aranha e Martins (1998, p. 46), modernidade refere-se ao modo de ser e pensar que começa a se configurar no Renascimento e na Idade Moderna.

O homem acaba por assim dizer, entrando num mundo de completa contradição. Por um lado a sociedade e as organizações que exigem pessoas que procurem auto-realização, mais competentes, e que se identifiquem com seu trabalho e nele encontrem sentido. Por outro esses trabalhadores bem instruídos são obrigados a aceitar empregos rotineiros, desestimulantes e que não possuem de forma clara desafios sociais inspiradores.

Maslow (2001), paralelamente, observa que “as pessoas em processo de autorrealização podem aprender qual poderia ser a atitude ideal perante o trabalho sob as mais favoráveis circunstâncias”. Para o autor, indivíduos altamente evoluídos assimilam o seu trabalho como identidade, ou seja, o trabalho se torna parte inerente da definição que eles fazem de si próprios. Ainda na sua visão, o trabalho pode ser psicoterapêutico, psicológico, no sentido de viabilizar o crescimento das pessoas sãs em direção à autorrealização.

Heloani e Lage (2002) salientam que a identidade é um processo dinâmico, se modifica e vai sendo modificada pelas relações sociais, através da sua interação com meio. Para os autores, a identidade enquanto processo vai sendo construído pela sociedade e tornando-se constituinte dessa mesma sociedade.

Percebemos que a identidade é movimento, e a cada nova mudança, novas relações, novas experiências, novos padrões de valores, comportamentos e emoções vão sendo construídos.

Um trabalho significativo não é necessariamente um trabalho instigante e cheio de desafios a todo o tempo. Os problemas associados ao trabalho e ao seu significado vão além das preocupações com o desemprego e a demanda por um trabalho que

traga significado ao homem. Para compreendermos melhor esse dilema, é necessário recordarmos como tudo começou.

## 2.2 O TRABALHO E SEU SIGNIFICADO

O conceito do trabalho, assim como sua evolução, tem sido discutido por diversas ciências. De modo geral, o trabalho é encarado como uma atividade que gera um produto ou serviço para uso imediato ou troca. Abbagnano (1999, p. 964) define trabalho como “atividade cujo fim é utilizar as coisas naturais ou modificar o ambiente e satisfazer às necessidades humanas”. E, nesse sentido, o conceito implica uma dependência do homem com relação à natureza, no que se refere à sua vida e aos seus interesses.

Na definição apresentada por Sandroni (2002, p. 9):

O trabalho é uma condição específica do homem, desde suas formas mais elementares, está associado a certo nível de desenvolvimento dos instrumentos de trabalho (grau de aperfeiçoamento das formas produtivas) e da divisão produtiva entre diversos membros do agrupamento social. Assim, o trabalho assumiu formas particulares nos diversos modos de produção que surgiram ao longo da história da humanidade.

Dessa forma, para que possamos definir hipoteticamente o ponto inicial da evolução do trabalho humano, iremos esbarrar na ideia da origem da nossa cultura.

Segundo Leackey e Lewin (apud Laraia, 2002), o início do desenvolvimento do cérebro humano está relacionado à vida arborícola, na qual o faro perdeu sua importância, sendo esse fato responsável pela eclosão de uma visão estereoscópica. Esta, combinada com a capacidade de utilização das mãos, proporcionou aos primatas,

principalmente superiores, um mundo tridimensional, inexistente para qualquer mamífero.

Para Pilbeam (1977), a maioria dos antropólogos considera que a passagem do estado animal para o humano ocorreu quando o cérebro do homem foi capaz de gerar símbolos. Foi sob essa ótica que nossos ancestrais antropóides se transformaram em homens e se fizeram humanos.

Pilbeam (1977) ainda acrescenta que desde que Darwin estabeleceu os fundamentos da sua teoria da evolução, muitos foram os progressos realizados no campo da Antropologia. Para muitos teóricos, antes da dispersão do homem moderno, outros tipos de homens estavam amplamente distribuídos no Velho Mundo. Acredita-se que a divisão do homem moderno e dos seus ancestrais tenha ocorrido há mais de 10 milhões de anos. O aumento cerebral, associado à mudança na organização interna do cérebro, começou há pelo menos 3 milhões de anos.

Pilbeam (1977) acredita que os primeiros hominídeos eram caçadores e, provavelmente, viveram em grupos caracterizados pela divisão de trabalho, pelos laços estreitos entre macho e fêmea. A presença de instrumentos, a coordenação manual e visual refinada, necessária à manufatura e ao uso desses instrumentos, a mudança para o bipedalismo e as alterações na morfologia externa de um cérebro de um hominídeo para o outro foram capazes de gerar e intervir em padrões comportamentais especificamente humanos, tais como os rudimentos de linguagem vocal. A partir desse momento, os hominídeos tornaram-se animais culturais, impostos arbitrariamente ao ambiente, tornando-se mais complexos, aumentando a riqueza da percepção sensorial, o que resultou na seleção de cérebros que eram órgãos de processamento mais

eficazes. O lento processo de reorganização e expansão culminou finalmente no cérebro sofisticado do *H. Sapiens*.

Acreditamos que o trabalho humano não existiu antes da existência humana e o homem não é fruto do trabalho, no mínimo, ele surgiu junto com o homem, com a linguagem e a nossa cultura.

Diante dessa contextualização, fica evidente que o trabalho e seus conceitos vêm sofrendo mudanças com o tempo. Mas talvez as mudanças mais importantes estejam relacionadas ao seu significado na evolução da sociedade moderna.

A palavra *trabalho* tem muitos significados. Às vezes, carregada de emoção, lembra dor, sofrimento, tortura, suor do rosto, fadiga. Mais do que aflição e fardo é a operação humana em transformação, é o homem em ação para sobreviver e realizar-se.

Ainda que originalmente a palavra trabalho fosse associada a um instrumento usado no trato do cereal e como ferramenta de tortura, seu significado foi por muito tempo usado como padecimento e cativo (ALBORNOZ, 2002).

Desse conteúdo semântico de sofrimento, passou-se ao de esforçar-se e laborar. Esse sentido perdurou até o início do século XV. A história da palavra trabalho se refere à passagem pré-histórica da cultura de caça e de pesca para a cultura agrária.

A cultura agrária concentra seu modo de produção principalmente na agricultura e no cultivo de grandes campos. Por volta de 3000 a.C, a “revolução agrária” gerou aumentos enormes na produção de alimentos e, com isso, uma divisão do trabalho cada vez mais complexa (JOHNSON, 1997).

Uma estrutura econômica, social e política não surge automaticamente. Uma nova estrutura aparece quando a velha não corresponde às necessidades e interesses

das pessoas ou das sociedades que a constituem. No processo histórico, sempre irá existir um novo processo em curso , com uma série de elementos se agregando e se constituindo.

Assim sendo, a exemplo, a velha estrutura feudal, começou a dar lugar a uma outra que se impulsionava gradativamente, sustentada por um acúmulo de recursos materiais, é a transformação da ordem feudal para a capitalista.

Iniciava-se, a partir de então, a prática da exploração do trabalho fundamentada na troca das horas trabalhadas por uma quantia em dinheiro. Com isso, o trabalho tornou-se uma mercadoria e a base reguladora das relações de produção passou a ser o salário.

Essa transição do sistema feudal para o capitalista foi bastante lenta. O crescimento das atividades urbanas propiciou o aumento do comércio e da manufatura. O dinheiro passou a ser uma expressão de riqueza, pois podia ser facilmente trocado, manipulado, transportado e acumulado.

Surgiu então um sistema que integrava, ao mesmo tempo, o trabalho do campo ao da cidade. O campo passou a fornecer as matérias-primas e os alimentos, e a cidade a produzir os bens manufaturados, constituindo o lugar para comercializar as mercadorias.

Como essas condições se firmavam e as atividades econômicas se intensificavam, o anseio por descobrir novas formas de produção facilitava e multiplicava a fabricação de bens, processo que facilitou o surgimento de diversas invenções, como a máquina a vapor e a máquina de fiar.

Atualmente, o significado que é dado ao trabalho se refere à passagem moderna da cultura agrária para a industrial.

No sentido mais simples, Johnson (1997) define a cultura industrial como modo de produção que se concentra principalmente em bens acabados e fabricados com a ajuda de máquinas. As fábricas tendem a produzir enormes excedentes, promovem a racionalização da vida social, o aumento da alfabetização e da educação e o crescimento da ciência.

Segundo Albornoz (2002), quando enveredamos pelo caminho da passagem da cultura agrária para a industrial, o conceito esbarra na época em que a burguesia constituiu sua dominação sobre as classes trabalhadoras e sobre toda a sociedade, marcando o início do Taylorismo.

### 2.3 O TAYLORISMO E FORDISMO

Denomina-se Taylorismo o método de trabalho aplicado nas indústrias de todo o mundo. O movimento de racionalização do trabalho, que se inicia no final do século XIX e é difundido no século XX, determinou não só a organização dos processos de trabalho do mundo contemporâneo, como deixou marcas profundas nas relações entre o trabalho e a vida do trabalhador. O objetivo era sistematizar a produção, aumentar a produtividade, economizar tempo e suprimir gastos desnecessários no interior do processo produtivo.

Para Dejourns (1987, p. 18), na relação do homem com o trabalho, o Taylorismo deve receber destaque:

Um lugar particular deve ser dedicado à introdução do Taylorismo. Sendo, ainda hoje, uma modalidade de organização do trabalho que continua ganhando terreno, especialmente no setor terciário, o Taylorismo será objeto de um estudo particular, concernente a suas consequências sobre a saúde mental. Mas, mesmo assim, é preciso assinalar as repercussões do sistema Taylor na saúde do corpo. Nova tecnologia de submissão, de disciplina do corpo, a

organização científica do trabalho gera exigências fisiológicas até desconhecidas, especialmente as exigências de tempo e ritmo de trabalho. As performances são absolutamente novas e fazem com que o corpo apareça como principal ponto de impacto dos prejuízos do trabalho.

Assim, observa-se que a intensidade das exigências de trabalho e de vida ameaçava, naquele momento da história, a própria mão de obra, que pauperizava-se e acusava riscos de sofrimento específico, descrito na época como “miséria operária”.

Do mesmo modo, o Taylorismo surge como uma das grandes tecnologias disciplinares produzidas pelo capital e introduzidas no espaço fabril. A classe dominante tem clara a necessidade de reelaborar os mecanismos disciplinares pelos quais assegura a perseguição de seus objetivos por uma classe dominada. O Sistema Taylorista contém, pois toda uma estratégia de fabricação de indivíduos docilizados, submissos e produtivos.

Segundo Proença (1993), Taylor foi um dos primeiros a utilizar um método de organização objetiva do trabalho, conhecido no Brasil, a partir dos anos 1930, por Organização Científica do Trabalho (OCT), ou simplesmente Taylorismo, obtendo grande repercussão na industrialização. Ainda jovem, preocupou-se com o esbanjamento de tempo, que significava para ele o tempo morto na produção. Assim, ele iniciou uma análise racional, cronometrando cada fase do trabalho, eliminando os movimentos muito longos e inúteis. Dessa forma, conseguiu dobrar a produção. Este método, bastante lógico do ponto de vista técnico, ignorava os efeitos da fadiga e os aspectos humanos, psicológicos e fisiológicos das condições de trabalho.

Para Heloani (2006, p.12) “ As novas formas de gestão introduzidas visavam rebaixar os salários e desqualificar as profissões através de uma nova composição entre o “trabalho vivo” e o “trabalho morto”, ou seja, cada trabalhador passaria a operar

máquinas e ferramentas desenhadas e organizadas com o objetivo de serem mais produtivas”

Taylor observava existir uma grande variedade de modos de operação e de ferramentas para cada atividade, considerando que os trabalhadores eram incapazes de determinar os melhores, por falta de instrução e/ou capacidade mental. Ao mesmo tempo, acreditava que eles tinham certa indolência, natural ou premeditada, na execução das tarefas. Enfatizava, assim, ser de vital importância a gerência exercer controle real sobre o processo de trabalho, o que só poderia ser feito à medida que ela dominasse o seu conteúdo, o procedimento do trabalhador no ato de produzir.

Heloani (2006, p.17) ainda acrescenta que “ O ideário taylorista se elabora como um instrumento de racionalização e difusão de métodos de estudo e de treinamento científico. O controle de tempos e movimentos é justificado como fornecedor de economia de gestos e aumento da produtividade”.

A partir dos estudos de Taylor, buscou-se a estruturação do trabalho, pois para ele: “Existe uma maneira ótima de realizar uma tarefa, para obtê-la, deve-se examinar a realidade de uma forma científica. “É necessário separar o planejamento da execução do trabalho”. Para Taylor devia-se promover a seleção do melhor operário para cada tarefa, promovendo-se o seu treinamento e o seu desenvolvimento, substituindo-se o hábito corrente de deixá-lo escolher o seu próprio trabalho e de treinar da maneira que for capaz.

Enfim, Taylor reduziu o homem a gestos e movimentos, sem capacidade de desenvolver atividades mentais, que, depois de uma aprendizagem rápida, funcionava

como uma máquina. O homem, para Taylor, podia ser programado, sem possibilidades de alterações, em função da experiência, das condicionantes ambientais, técnicas e organizacionais.

A redução do trabalho mental é enfatizada à medida que a especialização da tarefa levou à simplificação do trabalho, desprovendo o indivíduo de sua capacidade pensante.

Visando obter maior intensidade no processo de trabalho, Henry Ford retoma e desenvolve o Taylorismo através de dois princípios complementares. Estes são definidos pela integração por meio de esteiras ou trilhos dos diversos segmentos do processo de trabalho, assegurando o deslocamento das matérias-primas em transformação; e pela fixação dos trabalhadores em seus postos de trabalho. Desse modo, garante-se que a cadência de trabalho seja regulada de maneira mecânica e externa ao trabalhador, constituindo a regulação do trabalho coletivo.

Simultaneamente à consolidação do Taylorismo, Henry Ford desenvolveu uma nova proposta de gestão da produção: a linha de montagem. Esse processo passou a ser denominado fordismo (HELOANI, 2006).

O sistema taylorista-fordista percebe as organizações como máquinas e administrá-las significa fixar metas e estabelecer formas de atingi-las; organizar tudo de forma racional, clara e eficiente, detalhar todas as tarefas.

Heloani (2006) ainda acrescenta que o fordismo reformula a questão da administração individual do trabalhador no exercício dos tempos e movimentos. O

trabalho é dividido de tal forma que os trabalhadores passam a ser abastecidos com as peças e componentes através de esteiras, sem precisar sair do seu lugar.

Como exemplifica Heloani (2006, p.57)

(...) nos anos 30, a Siemens já havia concluído o seu programa de racionalização organização do trabalho com a introdução de máquinas-ferramentas e esteiras de alimentação de peças em vários setores. Vale dizer que, já havia implantado a hierarquia e a responsabilidade individual por tarefas, além do escritório de projetos para controlar os tempos e movimentos.

Quase na mesma época do desenvolvimento da organização taylorista do trabalho, estabelecia-se na França, por Henry Fayol, uma doutrina de estruturação administrativa da empresa (rigidez militar da via hierárquica), sempre com o objetivo de obter o máximo rendimento. Contudo, os trabalhadores conservavam um papel passivo e devem obedecer a ordens.

O sistema taylorista contém toda uma estratégia de fabricação de indivíduos docilizados, submissos e produtivos, como o atual operário padrão ou o indivíduo que vive do trabalho, instaurando uma mecânica de gestos, controlando suas atitudes, introduzindo novos hábitos, novos comportamentos, modelando a figura do trabalhador.

## 2.4 TAYLORISMO E A SOCIEDADE DISCIPLINAR

Podemos realizar um comparativo entre os princípios formulados e aplicados por Taylor em todo o mundo industrial contemporâneo, centralizando o poder de decisão nas mãos da direção, excluindo os produtores diretos da participação da concepção e do planejamento da produção, as características da Sociedade Disciplinar que tem por base a distribuição dos indivíduos em espaços individualizados, classificados e

hierarquizados. Na concepção taylorista, o operário deve apenas realizar as instruções, o que supõe submeter-se às ordens impostas pela hierarquia despótica da fábrica. À direção compete dirigir, controlar e vigiar o trabalhador, impedindo por todos os meios sua articulação e comunicação horizontais no interior do espaço de produção. Localizados em seus postos, os superiores hierárquicos dispõem de um observatório pelo qual analisam, classificam, registram, produzem conhecimentos sobre o subordinado, o que facilita a vigilância e o controle sobre ele.

A disciplina para Foucault (1979) “é uma técnica, um dispositivo, um mecanismo, um instrumento de poder, são métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que asseguram a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade”.

Para Foucault (1979), a sociedade industrial capitalista do século XVIII e o crescimento do aparelho de produção, a dominação política do corpo, responde às necessidades de suas utilizações racionais, intensas e máximas em aspectos econômicos.

O primeiro princípio abordado na administração científica estabelece a separação das especialidades do trabalhador do processo de trabalho. O trabalhador receberá as instruções de como e em quanto tempo realizará a sua **tarefa parcelizada**. Ao relacionar essa prática com as características básicas da sociedade disciplinar apresentada por Foucault (1979), entende-se que a disciplina, em primeiro lugar, é um tipo de organização do espaço, é uma técnica de distribuição dos indivíduos por meio da inserção dos corpos em **espaços individualizados, classificatórios** e hierarquizados. Vemos, assim, que no interior das fábricas do século XIX, a teoria de Taylor distribuía as tarefas parcelizadas, individualizadas e classificadas de acordo com

as capacidades físicas de cada um dos indivíduos, constituindo dessa forma um novo tipo de saber.

O primeiro princípio taylorista também se assemelha muito à segunda característica da sociedade disciplinar, que é determinada pelo **controle do tempo**. Verifica-se, nesse momento, a **introdução dos cronômetros** nas oficinas da época, que vai permitir o alcance dos objetivos de produzir mais, com mais rapidez e com maior eficiência. O controle minucioso das operações do corpo, de seus gestos específicos, é que determinará o alcance dos objetivos dos donos dos meios de produção.

O segundo princípio postulado por Taylor marca a **divisão entre o trabalho** de concepção e execução, que se assemelha muito à **divisão hierarquizada e de vigilância** caracterizadas na sociedade disciplinar. O terceiro princípio do método científico estabelece uma relação de cordialidade entre o trabalhador e seu superior hierárquico, evitando assim a existência de lutas de classes no interior do processo de trabalho, o que caracteriza, na sociedade disciplinar, uma relação de disciplina entre o trabalhador e sua hierarquia.

Pode-se perceber que o caráter de vigilância, que é a terceira característica apresentada na sociedade disciplinar, aqui se reforça, no quarto princípio de Taylor, pois a hierarquia presente nas fábricas deve vigiar se o planejamento está sendo executado. O que cabe à hierarquia é saber se o que fazer, como fazer e o tempo concedido estão sendo seguidos. O quarto princípio adotado por Taylor no interior das indústrias revela também que os superiores hierárquicos devem, em seus postos de trabalho, analisar, classificar, **registrar e produzir conhecimentos** sobre a forma de vigiar e controlar seus subordinados. É importante assinalar que essa característica

finalmente converge para a característica da sociedade disciplinar, que implica **registro contínuo de conhecimento**, isto é, levando, assim, à conclusão de que, ao mesmo tempo que se exerce o poder, se produz e se registram os conhecimentos.

É fundamental ressaltar que, para Foucault (1979), a disciplina passa por dois mecanismos que são a arte das distribuições e do controle das atividades e a empresa é mais do que um espaço onde os departamentos e setores distribuídos: é o local que facilita o processo de submissão, diminuição do contato, da troca de ideias e informações, facilitando assim o controle das atividades, a fim de que se cumpra, em tempo estabelecido e horários rígidos, com movimentos repetitivos e constantes, os objetivos organizacionais. Para o autor, o controle tem por finalidade a vigilância do corpo para que não possamos transgredir as regras, caso contrário, não alcançaríamos as metas. Dessa forma, percebe-se que o bom adestramento deve seguir três princípios: vigilância do corpo, sanções normalizadoras para os casos de transgressões das normas e, por fim, o exame que reúne os demais.

Para Foucault (1979), o domínio e a consciência do corpo só foi possível com um investimento sobre o próprio corpo através de exercícios disciplinares. Segundo esse filósofo, o poder não tem somente efeitos negativos na sociedade. Ele produz também efeitos positivos. Diz o autor que: se o poder é forte é devido ao fato de produzir efeitos positivos, como a ampliação do saber. “O poder, longe de impedir o saber, o produz”.

## 2.5 O TRABALHO NA SOCIEDADE PÓS- INDUSTRIAL

Após o período de acumulação de capitais, que ocorreu durante o Fordismo, e da fase keynesiana, o capitalismo, a partir do início dos anos 1970, passou a apresentar

sinais de um quadro crítico. Conforme traços evidenciados por Antunes (1999, p. 30), existem algumas causas que se tornaram evidentes, como a queda da taxa de lucro, incentivada pelo aumento da força de trabalho no período pós 1945 e pelas lutas sociais. Essas causas ocasionaram a redução dos níveis de produtividade do capital; o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção, dado pela incapacidade de responder à retração do consumo que se acentuava; hipertrofia do setor financeiro, ocasionando crise estrutural do capital e seu sistema de produção, nova fase do processo de internacionalização; fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas; crise do “Estado do bem-estar social” e aumento acentuado das privatizações, tendência generalizada às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo.

Brenner (apud ANTUNES, 1999, p. 30) oferece diagnóstico preciso da crise, sintetizando-a da seguinte forma:

[...] ela encontra “suas raízes profundas numa crise secular de produtividade que resultou do excesso constante de capacidade e de produção do setor manufatureiro internacional. Em primeiro lugar, o grande deslocamento do capital para as finanças foi a consequência da incapacidade da economia real, especialmente das indústrias de transformação, de proporcionar uma taxa de lucro adequada. Assim, o surgimento de excesso de capacidade e de produção, acarretando perda de lucratividade nas indústrias de transformação, a partir do final da década de 1960, foi a raiz do crescimento acelerado do capital financeiro a partir do final da década de 1970. [...] As raízes da estagnação e da crise atual estão na compressão dos lucros do setor manufatureiro que se originou no excesso de capacidade e de produção fabril, que era em si a expressão da acirrada competição internacional.

O período caracterizou-se por uma ofensiva generalizada do capital e do Estado contra a classe trabalhadora e contra as condições durante a fase de apogeu do Fordismo. Esse novo quadro tinha um de seus polos localizado no setor financeiro, que ganhava autonomia dentro das complexas inter-relações existentes entre a libertação e

a mundialização dos capitais e do processo produtivo. Tudo isso num cenário caracterizado pela desregulamentação e expansão dos capitais, do comércio, da tecnologia, das condições de trabalho e emprego.

Ainda para Brenner, encerrado o ciclo expansionista do pós-guerra, presenciou-se, então, a completa desregulamentação dos capitais produtivos transnacionais, além da forte expansão e liberalização dos capitais financeiros. As novas técnicas de gerenciamento da força de trabalho, somadas à liberação comercial e às novas formas de domínio tecnocientífico, acentuaram o caráter centralizador, discriminador e destrutivo desse processo, que tem como núcleo central os países capitalistas avançados, particularmente a sua tríade composta pelos EUA e o Nafta (North American Free Trade Agreement – Tratado Norte-Americano de Livre-Comércio), a Alemanha à frente da União Europeia e o Japão liderando os países asiáticos, com o primeiro bloco exercendo o papel de comando.

Antunes (1999) ainda acrescenta que a crise teve dimensões tão fortes que, depois de desestruturar a economia de grande parte dos países em desenvolvimento e eliminar os países pós-capitalistas do Leste Europeu, afetou também o centro do sistema global de produção do capital. Na década de 1980, por exemplo, atingiu especialmente os EUA, que então perdiam a batalha da competitividade tecnológica para o Japão.

A partir dos anos 1990, entretanto, com a recuperação dos patamares produtivos e a expansão dos EUA, essa crise, dado o caráter mundializado do capital, passou também a atingir intensamente o Japão e os países asiáticos, que vivenciaram, no período, enorme dimensão crítica. E quanto mais se avança na competição intercapitalista, quanto mais se desenvolve a tecnologia concorrencial em uma dada

região ou conjunto de países imperialistas, maior é a desmontagem e a desestruturação daqueles que estão subordinados ou mesmo excluídos desse processo. São crescentes os exemplos de países excluídos desse movimento de reposição dos capitais produtivos e financeiros do padrão tecnológico necessário, o que acarreta repercussões profundas no interior desses países, particularmente no que diz respeito ao desemprego e à precarização da formação humana.

Portanto, observa-se que o período caracterizou-se pela destruição de forças produtivas, da natureza e do meio ambiente, e também, em escala mundial, da força humana de trabalho.

Para reforçar essas ideias, Antunes (1999) acrescenta que, apesar do avanço tecnológico encontrado, pode-se presenciar em vários países, como Inglaterra e Japão, uma política de prolongamento da jornada de trabalho. A Inglaterra tem a maior jornada de trabalho dentre os países da União Europeia, e, se já não bastasse sua histórica jornada prolongada de trabalho, vem tentando, por meio de propostas do governo e dos empresários, aumentá-la ainda mais como receituário para a saída da crise.

Para outros autores, como Carcheti (1997, p. 73 apud ANTUNES 1999, p. 32), pela própria lógica que conduz essas tendências, acentuam-se os elementos destrutivos. Quanto mais aumentam a competitividade e a concorrência intercapitais, mais nefastas são suas consequências, das quais duas são particularmente graves: a destruição e/ou precarização, sem paralelos em toda a era moderna, da força humana que trabalha e a degradação crescente do meio ambiente, na relação metabólica entre homem, tecnologia e natureza, conduzida pela lógica societal voltada prioritariamente à produção de mercadorias e ao processo de valorização do capital. O uso crescente da tecnologia, para aumentar a produtividade, também “necessariamente implica crises,

exploração, pobreza, desemprego, destruição do meio ambiente e da natureza”. Assim, o desemprego em dimensão estrutural, a precarização do trabalho de modo ampliado e a destruição da natureza em escala globalizada tornaram-se traços constitutivos dessa fase da reestruturação produtiva do capital.

Data a importância que essa temática tem na sociedade contemporânea, Antunes (1999) apoia-se em Marx (1974) e oferece algumas indicações que são centrais, quando se trata de discutir a questão do tempo de trabalho e do tempo livre.

Para Antunes, conforme Marx:

De fato o reino da liberdade começa onde o trabalho deixa de ser determinado por necessidade e por utilidade exteriormente imposta; por natureza, situa-se além da esfera da produção material propriamente dita. O selvagem tem de lutar com a natureza para satisfazer as necessidades, para manter e reproduzir a vida, e o mesmo tem de fazer o civilizado, sejam quais forem a forma de sociedade e do modo de produção. Acresce-se, desenvolvendo-se, o reino imprescindível. É que aumentam as necessidades, mas, ao mesmo tempo, ampliam-se as forças produtivas para satisfazê-las. A liberdade nesse domínio só pode consistir nisto: o homem social e os produtores associados regulam racionalmente o intercâmbio material com a natureza, controlam-no coletivamente, sem deixar que ele seja a força cega que os domina, efetuam-no com o menor dispêndio de energias e nas condições mais adequadas e mais condignas com a natureza humana. Mas esse esforço situar-se-á sempre no reino das necessidades. Além dele começa o desenvolvimento das forças humanas como um fim em si mesmo, o reino genuíno da liberdade, o qual só pode florescer tendo por base o reino da necessidade. E a condição fundamental desse desenvolvimento humano é a redução da jornada de trabalho.

Ainda, para Antunes, baseado em Marx (1971, p. 344):

A redução da jornada diária (ou do tempo semanal) de trabalho tem sido uma das mais importantes reivindicações do mundo do trabalho, uma vez que se constitui num mecanismo de contraposição à extração do sobretrabalho, realizada pelo capital, desde sua gênese com a Revolução Industrial e contemporaneamente com a acumulação flexível da era do toyotismo e da máquina informacional. Desde o advento do capitalismo, a redução da jornada de trabalho tem sido central na ação dos trabalhadores, condição preliminar, conforme disse Marx, para uma vida emancipada.

Elias (1998, p. 21-22 apud ANTUNES, 1999) acrescenta também que:

[...] nas civilizações da Antiguidade, a sociedade não tinha a mesma necessidade de medir o tempo que os Estados da Era Moderna, para não falar das sociedades industrializadas de hoje. Em numerosas sociedades da Era Moderna, surgiu no indivíduo [...] um fenômeno complexo de autorregulação e de sensibilização em relação ao tempo. Nessas sociedades, o tempo exerce de fora para dentro, sob a forma de relógios, calendários e outras tabelas de horários, uma coerção que se presta eminentemente para suscitar o desenvolvimento de uma autodisciplina nos indivíduos. Ela exerce uma pressão relativamente discreta, comedida, uniforme e desprovida de violência, mas que nem por isso se faz menos onipresente [...].

Para retratar as falas dos autores, podemos refletir que nos dias atuais essa formulação ainda se torna mais concreta que tentar minimizar o desemprego estrutural que atinge um conjunto enorme de trabalhadores e trabalhadoras, transcendendo em muito a discussão da redução da jornada de trabalho, que se configura como um ponto de partida, mas temos que fazer uma reflexão fundamental sobre o tempo, o tempo de trabalho, o autocontrole sobre o tempo de trabalho e o tempo da vida. Essa seria a forma de adotarmos uma vida dotada de sentido fora do trabalho.

A esta altura, parece-nos possível fazer algumas reflexões pelo que foi exposto até aqui.

Assim como no final do século XVIII e no início do século XX, percebeu-se a transição da sociedade rural para a industrial, mas foi difícil identificar e fixar as características essenciais da nova realidade, também hoje percebe-se que essa nova mudança em andamento, caracterizada pelo declínio da sociedade industrial e de seus modelos, traz o surgimento de uma nova sociedade, que não tem seus elementos constituídos, mas que pode ser definida previamente como “sociedade pós-industrial”.

Podemos dizer que essas características surgiram a partir da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), quando os trabalhadores passaram a se concentrar no setor terciário, pois vivemos um declínio dos modelos de vida associados à fábrica e à grande

indústria, e verificamos o surgimento de valores e culturas centradas no lazer, na pesquisa científica, da produção de ideias e da instrução.

O primeiro sonho do maquinismo foi nos libertar de tarefas árduas e repetitivas. No entanto, o que temos observado é a ampliação do “batalhão de operários” que executam ordens mecanicamente sem uma significativa redução do tempo de trabalho ou melhoria da qualidade de vida (ARANHA e MARTINS, 1998, p. 40).

A sociedade industrial moderna impõe uma racionalidade tecnológica, de dominação e opressão, de controle das consciências humanas. O homem que está inserido na sociedade do artificialismo não é livre, é um ser que não se opõe ao sistema do aparato tecnológico. A satisfação das necessidades é falsa e ocasiona o mecanismo do conformismo.

Nesse sentido, o bem-estar social e os avanços tecnológicos são os responsáveis pelo sistema totalitário de dominação, de imposição de uma racionalidade institucional em relação à racionalidade individual, submetendo o homem à completa alienação. A mecanização força o trabalhador, que é mais fraco, a se submeter ao domínio das grandes empresas da indústria mecanizada.

Nesse contexto, podemos caracterizar o homem, na era da máquina, como alguém que aprendeu a transformar toda espontaneidade subjetiva na maquinaria a que serve, a subordinar sua vida a um mundo em que a máquina é o fator e ele o instrumento .

É importante ressaltar que uma sociedade avançada em razão do progresso tecnológico somente se sustenta quando organiza e explora, com êxito, a produtividade da civilização industrial. A crescente produtividade de mercadorias e serviços traz consigo atitudes e hábitos prescritos, que acabam mobilizando a sociedade em seu

todo, com a promessa utópica do ócio, do entretenimento e lazer organizados. Contudo, a sociedade moderna, sustentada no aparato tecnológico, tende a tornar-se totalitária. E, como tal, pode exigir dos indivíduos a aceitação de seus princípios e instituições, pois tem como objetivo aumentar a produtividade para a satisfação das necessidades do homem.

Este capítulo encerra uma questão central e importante para o mundo do trabalho. Conforme ressalta Heloani (2006) o mundo tem passado por transformações em todas as áreas. Os avanços tecnológicos vêm ocorrendo rapidamente na área de trabalho e a tendência é a criação de novas máquinas, equipamentos e processos que visam maiores desempenhos dos trabalhadores. Essa nova remodelação do trabalho tem transformado o modo como o trabalho está sendo concebido, acarretando sérias repercussões à saúde dos trabalhadores e a constituição da sua identidade. Desse modo, abre-se aqui a discussão sobre algumas temáticas que servirão de embasamento teórico das nossas análises e discussões.

### 3 ABORDAGEM SÓCIO-HISTÓRICA

*“Somente quando o homem, em sociedade, busca um sentido para sua própria vida e falha na obtenção deste objetivo, é que isso dá origem à sua antítese, à perda de sentido.”*

Lukács

As dimensões cognitivas e afetivas do funcionamento psicológico, ao longo da história da psicologia, têm sido tratadas de forma separada. Atualmente, percebe-se que esses dois aspectos se recompõem numa necessidade teórica do ser psicológico completo.

Vygotsky (apud OLIVEIRA, 1992, p. 76) menciona que “um dos principais defeitos da psicologia tradicional é a separação entre os aspectos intelectuais, de um lado, e os volitivos e afetivos, de outro [...]”. Para o autor, a proposta seria considerar uma unidade entre esses dois processos. O autor ainda considera que o pensamento tem sua origem na esfera da motivação, a qual inclui inclinações, necessidades, interesses, impulsos, afeto e emoção.

Dessa forma, a compreensão completa do ser humano só é possível se entendermos a sua base afetivo-volitiva. Vygotsky (1984) indica um caminho para compreendermos esse problema e demonstra a existência de um sistema dinâmico de significados em que o afetivo e o intelectual se unem. O autor mostra que cada ideia contém uma atitude afetiva e que a trajetória das necessidades e impulsos de uma pessoa caminha por seus pensamentos e é através desses pensamentos que se estruturam seus comportamentos e sua atividade.

Diante do exposto, este capítulo pretende oferecer uma breve reflexão sobre a importância da consciência humana como reguladora do nosso comportamento e a sua relação com o processo de internalização da cultura, que envolve as operações com signos e a importância central da linguagem nos processos de formação de sentido e significado. O capítulo ainda aborda a questão da formação da constituição da subjetividade e das emoções no processo de formação do sujeito.

### 3.1 CONSCIÊNCIA

Até a segunda metade do século XIX, o estudo do homem era atribuído à Filosofia. Nessa época, estudiosos, como John Locke, na Inglaterra, desenvolveram estudos sobre a origem das ideias, a partir das sensações produzidas por estímulos ambientais. Nessas concepções, empiricistas ingleses tentaram associar as sensações simples com a produção de ideias complexas. As tradições filosóficas desenvolvidas tomaram por base os trabalhos de René Descartes, afirmando que os estudos científicos do homem deveriam restringir-se a seu corpo físico, cabendo à filosofia o estudo da alma.

Autores (pesquisadores) como Darwin, Ficher e Sechenon (apud VYGOTSKY, 1984) foram essenciais às pesquisas desenvolvidas sobre o pensamento psicológico firmado no final do século XIX. Darwin uniu animais e seres humanos, regidos pelas mesmas leis naturais; Ficher relacionou os eventos físicos ao funcionamento da mente humana; Sechenon realizou experimentos em rãs, propondo uma teoria fisiológica para o funcionamento dos processos mentais. Desses estudos, algumas questões foram

levantadas para que pudéssemos entender a relação entre o comportamento do homem, os eventos ambientais e mentais e os processos fisiológicos e psicológicos.

Por volta da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), o estudo do comportamento do humano começa a tomar relevância, a partir dos estudos de Pavlov, sobre os reflexos condicionados, desenvolvidos a partir de Sechenon, e com as teorias de Darwin sobre evolução. A estratégia básica desses estudos era identificar as unidades de atividade humana, como as sensações foram substituídas pela unidade estímulo-resposta e especificar as regras que produziam os pensamentos mais complexos. Nessa mesma época, estudos que vieram a ser conhecidos como a Psicologia Gestalt demonstraram que fenômenos intelectuais e percepção não poderiam ser explicados através de elementos básicos da consciência nem pelas teorias comportamentais baseadas na unidade estímulo-resposta. A Gestalt rejeitava a possibilidade de explicar os processos psicológicos complexos através dos processos simples.

Nas primeiras décadas do século XX, Vygotsky começa a procurar uma abordagem abrangente que possibilitasse a descrição e a explicação das funções psicológicas superiores. Para Vygotsky (2004), a explicação tinha o objetivo de estabelecer as relações entre as formas simples e complexas de comportamento, incluindo o contexto social no qual se deu o desenvolvimento do comportamento.

Em seus trabalhos, Vygotsky procurou enfatizar as origens sociais da linguagem e do pensamento, sugerindo que a cultura é parte da natureza de cada pessoa, criticando teorias que afirmavam que as propriedades das funções intelectuais do adulto resultam unicamente da maturação, esperando simplesmente a oportunidade de se manifestarem. O ponto principal dos seus estudos foram os fenômenos dos

processos de movimento e mudança, tendo como atribuição a reconstrução da origem e o desenvolvimento do comportamento e da consciência.

O autor ainda acrescenta que a Antropologia e a Sociologia são coadjuvantes das observações e da experimentação no grande empreendimento de explicar o processo de consciência e do intelecto humano.

Do ponto de vista de Vygotsky (1984), que também se baseou nos princípios de Marx, as mudanças históricas na sociedade e na vida material produziram mudanças na natureza humana (consciência e comportamento).

Ainda com base em Marx, Vygotsky (1984) estabeleceu uma diferenciação entre o comportamento do homem e o comportamento do animal, utilizando-se da analogia da aranha e do arquiteto. A partir daí, conceituou o comportamento do homem considerando suas dimensões: experiência histórica, experiência social e experiência desdobrada.

Para ele, essa explicação de Marx, completamente indiscutível, nada mais significa do que a obrigatória duplicação da experiência no trabalho humano. No movimento das mãos e nas modificações do material, o trabalho repete o que antes já havia sido realizado na mente do trabalhador. A experiência duplicada é que permite ao homem desenvolver suas formas de adaptação ativa, que o animal não possui.

Conforme Gonçalves (2001), quando aprofundamos a nossa reflexão sobre o processo de constituição da consciência, devemos focalizar a questão da linguagem, que, sendo produto social e da História, é o instrumento fundamental nesse processo de constituição do sujeito.

De acordo com Vygotsky (1987), as palavras desempenham um papel central não só no desenvolvimento do pensamento, mas também na evolução histórica da

consciência humana. Assim, os signos constituem a forma privilegiada de apreensão da consciência.

As reflexões de Vygotsky permitem entender que o processo de desenvolvimento da consciência depende tanto do indivíduo quanto das relações que ele estabelece como o meio físico e social.

González Rey (2006) chama a atenção para o fato de que o externo só passa a ter sentido quando entra em contato com o interno. A história do próprio interno, subjetivo, é que vai atribuir sentido ao externo.

Como já havia afirmado Gonçalves (2001), a subjetividade é história, constrói-se ao longo da vida do sujeito. O sujeito tem sua própria história e, é a partir dela, que reflete a realidade. Assim, seria muito simples afirmar que é através de sua apreensão racional que o homem ressignifica e transforma os sentidos. A dialética objetividade/subjetividade deve ser considerada como facilitadora ou não desse processo.

Dessa forma, a consciência, como tem sido evidenciado, é impulsionada por produtos históricos e pela subjetividade dos sujeitos, é social e ideológica, intersubjetiva e particular.

### 3.2 IDENTIDADE E SUBJETIVIDADE

Ao discutirmos os temas identidade e subjetividade, devemos entender a relação indissociável entre os dois conceitos, uma vez que o indivíduo se constitui dentro de condições subjetivas.

Para Claude Dubar (1988, apud SCOZ, 2004), a trajetória individual considerada subjetivamente implica um resgate da história pessoal, na qual cada indivíduo atualiza visões de si e do mundo pelas diversas formas como tenta dar conta das suas trajetórias. O autor justifica que, na construção da identidade, as trajetórias objetivas e subjetivas são uma sequência de posições ocupadas por um indivíduo no seu contexto social. O autor reforça que, na construção do processo de identidade, as crenças e as práticas como membro de uma sociedade contribuem para reconfigurar uma nova forma identitária.

Para Gonzáles Rey (2005), a identidade permite levantar relações entre aspectos individuais e aspectos sociais, políticos, econômicos, históricos, levando o indivíduo a participar de uma substância humana que se realiza em sociedade e nunca como um indivíduo isolado.

Heloani (2004) retrata que é no trabalho e na narrativa de uma carreira que os indivíduos constroem sua identidade, ou seja, sua expectativa de autorrealização.

O autor ainda acrescenta que “qualquer experiência humana é constituída por diferentes elementos de sentido que, procedentes de diferentes esferas da experiência, determinam em sua integração o sentido subjetivo da atividade atual desenvolvida pelo sujeito”.

Nessa perspectiva, abordamos a subjetividade no sentido atribuído por Gonzáles Rey (2005) e que se aproxima muito do que Vygotsky (1984) apresenta e contextualiza, considerando a atualidade de seus escritos, apesar do tempo decorrido desde sua produção. Cabe aqui ressaltar, diante dessa perspectiva, que entender o trabalhador e a forma como ele se expressa e produz sentido no ambiente organizacional (ambiente

social), é entendê-lo como constituído e constituinte, e compreendido dentro de uma unidade indissociável de identidade e subjetividade.

Assim, segundo Gonzáles Rey (2005, p. 36) o sujeito passa a ser um tema central do estudo da subjetividade, pois as configurações subjetivas envolvem uma forma única na produção de sentido singular de cada sujeito concreto dentro de seus diferentes tipos de atividades.

Para Gonçalves (2001), a subjetividade é história, constrói-se ao longo da vida do sujeito. O sujeito tem sua própria história e, é a partir dela, que se insere na realidade. Assim, seria muito simples afirmar que é através de sua apreensão racional que o homem ressignifica e transforma os sentidos.

Portanto, a ação dos sujeitos implicados em um espaço social compartilha elementos de sentido e significados gerados dentro desses espaços, os quais passam a ser elementos da subjetividade individual.

Segundo Gonzáles Rey (2003, p. 211):

[...] o conceito de subjetividade social permite desentranhar a forma em que configurações de sentido geradas socialmente configuram processos sociais específicos, assim como diferentes formas em que os processos sociais participam de configuração da subjetividade e os processos individuais, o que permite o desenvolvimento de importantes articulações entre os diferentes campos de investigações psicológica [...] e [...] criar novas formas de visibilidade na delimitação dos problemas a serem desenvolvidos na investigação psicológica.

Quando falamos desses espaços nos quais os sujeitos produzem sentidos e significações, esbarramos numa condição integradora que caracteriza a relação entre o sujeito individual e a subjetividade social como processo característico do desenvolvimento humano.

### 3.3 SENTIDO E SIGNIFICADO

Para Leontiev (1981), o interno vai resultar do mecanismo de apropriação entre sujeito e sua realidade objetiva; de sua atividade dominante; de suas formas de ação para atingir finalidades. É nesse contexto que a consciência se configura, por meio da relação entre seus constitutivos – as significações sócio-históricas e o sentido pessoal – , como um dos fenômenos psíquicos decorrentes do processo de apropriação que se estabelece entre o indivíduo e a sociedade, mediado pela cultura, compreendida como uma coletânea do processo de humanização, portanto, produto e produtora de uma manifestação sócio-histórica determinada.

O significado, segundo o autor, é uma construção social. Ao nascer, o homem encontra um sistema de significações pronto, elaborado historicamente. Por outro lado, o sentido é a soma dos eventos psicológicos que a palavra evoca na consciência. O sentido, portanto, para o autor, se constitui a partir do confronto entre as significações sociais e a vivência pessoal.

Vygotsky (1989) distingue dois componentes do significado da palavra: o significado que se refere ao sistema de relações objetivas que se formou no processo de desenvolvimento da palavra, que constitui a parte estável de compreensão da palavra; e o sentido que se refere ao significado da palavra para cada indivíduo, composto por suas relações dentro do contexto de uso da palavra e pelas suas vivências afetivas.

Para Vygotsky (1989, p. 104), embora a questão do significado pareça pertencer exclusivamente ao domínio do cognitivo, o processo de generalização e de organização conceitual, dentro das concepções sobre o significado da palavra, encontra-se

claramente na conexão entre os aspectos cognitivos e afetivos do funcionamento psicológico.

Para Gonçalves (2001), o processo de produção de sentido pode conter elementos contraditórios, gerando, assim, sentimentos subjetivos contraditórios, que incluem emoções e afetos como prazer e desprazer, gostar e não gostar, por exemplo.

Não podemos perder de vista o estudo da consciência e sua inter-relação com a linguagem, pois a linguagem é o ponto fundamental da manifestação da consciência. Ela aparece como condição necessária à existência humana e como um dos fatores fundamentais ao desenvolvimento do social.

Com o avanço da tecnologia e do processo de transmissão de informação no mundo, tornou-se necessário entender que, aliada ao trabalho, a palavra se torna condição fundamental de estímulo à formação da consciência.

Para Leite (2005), “é no decurso da vida que o homem assimila a experiência das gerações precedentes sob a forma de aquisição das significações, conferindo-lhe significado próprios”.

Assim, podemos entender que o sentido da palavra liga seu significado objetivo e concreto ao contexto de uso da língua e aos motivos afetivos e pessoais dos seus usuários. Relaciona-se com fatos indicativos de que a experiência individual é sempre mais complexa do que a generalização contida nos signos.

Para que seja possível esclarecer o processo dialético de construção de signos, da consciência e do próprio sujeito, Gonçalves (2001) afirma que é importante refletir sobre os processos de internalização. Segundo a autora, a internalização não é a transferência do externo para o interno, mas os processos mediante os quais esse plano é formado. Gonçalves ainda faz referência à consciência como processo que

abriga o psicológico. Esse processo está sempre em construção e redonda em formas de pensar, sentir e agir.

### 3.4 INTERNALIZAÇÃO DA LINGUAGEM

A questão da internalização, enquanto processo de constituição da subjetividade e da construção do significado, envolve o aspecto da internalização da linguagem. O chamado discurso interior é um discurso sem vocalização; uma forma de diálogo do indivíduo consigo mesmo voltado para o pensamento. Por ser um diálogo consigo mesmo diferencia-se da fala exterior. Possui um sentido peculiar no qual predomina uma compreensão do próprio sujeito.

Na internalização, o sentido predomina sobre o significado das palavras, pois o indivíduo lida com as próprias vivências afetivas. Para Vygotsky (1989, p. 132), a função do discurso interior é apoiar os processos de pensamento, de autorregulação, de monitoramento do próprio funcionamento da afetividade.

### 3.5 EMOÇÕES

Leontiev (1978) afirma que a atividade de qualquer organismo vivo é provocada pelas necessidades e dirigida para satisfazê-las. As necessidades, conscientes ou não, impulsionam as mais diversas formas de atividade do homem. Para o autor, na busca do relacionamento entre o efetivo e o cognitivo, a apropriação do mundo dos objetos pelo sujeito passa pela forma de reflexo consciente. O autor ainda afirma que o desenvolvimento das necessidades dos animais ocorre via desenvolvimento de suas

atividades. Trata-se da transformação das necessidades através de objetos no processo do seu próprio consumo.

Para a abordagem sócio-histórica, o sujeito nasce com determinadas necessidades, e estas, como força interna, podem se realizar apenas na atividade.

Desse modo, a necessidade adquire caráter de objeto e, por sua vez, o objeto, representado, pensado e sentido adquire a função de impulsionar, mover e dirigir a atividade, isto é, converte-se em motivo.

Para Leontiev (1978, p. 5-12), "o motivo é entendido como a coisa objetiva com a qual a necessidade se realiza". Para o autor, somente quando o motivo gera e produz atividade é que ocorre a objetivação das necessidades humanas. A atividade produtiva do trabalho tem como objetivo alcançar resultados, possui uma finalidade que pode ser objetivada.

Para Leite (2005, p. 72), "o sujeito ao produzir uma atividade mais humanizada através de sua atividade no mundo, humaniza a si próprio, posto que a transformação da realidade objetiva transforma também a sua realidade subjetiva e vice-versa".

Para a autora, é na realização da atividade do homem que aparece uma gama enorme de forças dinâmicas, que são ligadas às emoções e por elas maximizadas. Desse modo, para a autora, a busca da satisfação e a liberação do sofrimento são verdadeiros motivos que movem o homem.

Leite (2005, p. 76) relata que:

A inveja, a raiva, a mágoa, a culpa, o medo, a perda, a simpatia, o ciúme, a bondade, a amizade são significações que aparecem como orientações da consciência social e adquirem, ou não, importância motivadora fundamental na consciência individual. Muitas vezes, essas significações, quando reelaboradas pela consciência individual, entram em contradição com as normas e as leis convencionais.

Para Petrovsky (apud LEITE, 2005, p. 77), “As emoções humanas são transformadas pelas condições sociais de existência do homem e se manifestam, executando certos casos patológicos, em forma socialmente condicionada”. Nesse aspecto, para Leite (2005), o surgimento das emoções estaria determinado por variações situacionais do meio e, em menor escala, pelas necessidades internas. Para a autora, é fundamental esclarecer o caráter situacional das emoções e, dessa forma, diferenciá-las dos sentimentos.

Para Vygotsky (1987), a emoção também deve ser vista como um elemento constitutivo da consciência. Ao lado da linguagem e do pensamento, a emoção é uma dimensão fundamental da consciência. Contudo, o autor faz distinção entre sentido e significado. Ao discutir os conceitos, ele evidencia a dialética da constituição da consciência, a integração entre afetivo e cognitivo, o caráter social, histórico e único do sujeito.

Molon (1995, p. 12) afirma que a emoção e o sentimento não são entidades absolutas ou lógicas do nosso psiquismo, mas significados radicados no viver cotidiano. Os modos de sentir e significar as experiências vividas que afetam o nosso sistema psicológico são expressos e mediados por modos socialmente construídos de manifestações e significação das emoções.

Assim, Leite (2005) afirma que os motivos interpretados pela teoria da atividade possuem duas funções: a primeira estabelece que os motivos estimulam e dirigem a atividade; a segunda, que eles dão à atividade um sentido pessoal subjetivo.

Leite (2005) ainda acrescenta que na abordagem psicológica, o valor emocional dos sentimentos revela-se particularmente nas relações entre as pessoas, em suas

relações sociais. Para a autora, os sentimentos manifestam o valor que o sujeito tem para com os outros e de acordo com esse valor, determinam seus comportamentos.

Destacamos que esse valor é fruto das relações objetivas que são formadas nos processos de atividade e de comunicação entre os processos organizacionais. Esses sentimentos produzidos por essas relações são partes integrantes da realidade sócio-histórica de cada sujeito.

Os sentimentos são fenômenos subjetivos que se manifestam nas ações e na conduta dos indivíduos. Os sentimentos de um indivíduo, quando expressos, podem ser julgados por suas palavras.

Para Leite (2005), a alegria, a vergonha, a ira, a indignação, o interesse são sentimentos que têm origem no social e dependem das relações individuais e sociais. Os sentimentos, para a autora, são entendidos como produto social.

Leite ainda acrescenta que o vínculo entre as emoções e os sentimentos ocorre quando a humanização das emoções se manifesta no conteúdo qualitativo dos sentimentos.

Dessa forma, entendemos que o homem, ao controlar suas emoções, valora, através dos sentimentos que expressam uma norma, uma lei, uma regra, enfim, sua moral. Assim, o caráter do sentimento pode ser determinado pelas significações sócio-históricas.

## 4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

*“[...] Saltar sobre o vazio, pular de pico em pico. Não ter medo da queda. Foi assim que se construiu a ciência: não pela prudência dos que marcham, mas pela ousadia dos que sonham. [...]”*

Rubem Alves

### 4.1 ANTECEDENTES DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa de campo tomou por base a realizada anteriormente por Mattos (2004), com o objetivo de fazer uma análise da percepção de situações, eventos e atitudes que estavam relacionados com a felicidade ou o sofrimento dos indivíduos dentro do ambiente organizacional. Mattos aplicou um questionário com 60 questões em um grupo de 100 estudantes do 2º ano dos cursos de graduação de Administração de Empresas e de Recursos Humanos da Faculdade Flamingo. O questionário era constituído de perguntas fechadas e semiestruturadas a partir de temas prévios: espiritualidade, estresse, criatividade e ambiente de trabalho dentro das organizações.

Esses temas surgiram do olhar do pesquisador em função do comportamento manifesto dos alunos e do contexto vivenciado por eles nos seus ambientes de trabalho. Os alunos manifestavam, em sala de aula, um sofrimento por meio de comentários e descompensações, como a falta de interesse pelas questões relativas ao trabalho; excesso de cansaço; desmotivação, e formulavam críticas às pessoas, em especial, às chefias.

A análise de dados realizada em 2004 apontou que, para 51% dos respondentes, a liderança era a fonte de desmotivação, por não atuar no processo de estresse vivenciado no ambiente organizacional; para 41% dos respondentes, a liderança não incentivava a criatividade no ambiente de trabalho, e, para 42%, a liderança contribuía para um ambiente organizacional sem melhorias. Tais resultados, analisados do ponto quantitativo das respostas dadas, mereciam um aprofundamento. Por este motivo são uma fonte importante para uma análise das causas que levam os trabalhadores a perceberem a liderança e o ambiente organizacional dessa forma.

Nesse sentido, delineou-se uma nova investigação, com base em teóricos que possibilitaram uma análise em profundidade das questões relativas às vivências dos trabalhadores em situação de trabalho e suas formas de enfrentamento.

## 4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO MÉTODO

Esta pesquisa foi realizada por uma abordagem qualitativa, a metodologia visou essencialmente à vivência subjetiva do trabalhador.

De acordo com Maanen (1979, p. 520):

A expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social.

Nesta dissertação, o material de pesquisa constituiu-se a partir de textos escritos pelos alunos conforme uma consigna dada. O método de interpretação dos dados foi o da análise de conteúdo. Franco (2007) sintetiza os aspectos consensuais dessa técnica e define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas que visa a obter, por

procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

De acordo com Franco (2007), esse procedimento é de fundamental importância à investigação e ao conhecimento da realidade social. Pela análise de conteúdo, foram organizados quadros qualitativos com base nas informações e expressões obtidas dos textos, de tal modo que fosse possível apreender os significados e sentidos apresentados pelos alunos em função dos objetivos da pesquisa.

Para a realização da análise de conteúdo, segundo Franco (2007), deve-se seguir os seguintes passos: 1) pré-análise (seleção ou produção dos documentos); 2) exploração do material (leitura dos documentos, decomposição em unidades de significado, agregação das unidades em temas e/ou temas – categorização, passagem da linguagem do informante para a científica); 3) tratamento dos resultados (percepção dos dados perante um referencial teórico).

O nosso ponto de partida foram os conteúdos das mensagens que foram escritas nos textos dos alunos em sala de aula, caracterizando, assim, a sua construção dentro do processo de pesquisa e levando-se em consideração a interpretação do sentido que o aluno atribuiu. Verificamos, dessa forma, o que está por trás de cada conteúdo manifesto, analisando sempre o contexto vivenciado pelo aluno.

Franco (2007) considera a contextualização como um dos principais requisitos, e, mesmo “o pano de fundo”, no sentido de garantir a relevância dos resultados socializados.

O referencial teórico partiu da abordagem sócio-histórica, fundamentada por Vygotsky (1984) e por Leontiev (1978), conforme explicitado no Capítulo 3 e que

possibilitou trabalhar com a vivência subjetiva dos participantes com base em seus textos e suas referências às situações de trabalho.

Para Vygotsky (1987), as formas de pensar, sentir e agir expressam uma integração, muitas vezes contraditória, de experiências, conhecimento, sem dúvida emocionados, de uma história social e pessoal. A consciência deve ser vista, assim como integrada, marcada por um processo constante, que possibilita a reconstrução interna do mundo objetivo.

Para Leite (2005, p. 44), a consciência social reside no fato de expressar ideias, pontos de vista, opiniões, costumes e sentimentos que vão conduzir a forma pela qual as significações são apreendidas. Para a autora, a consciência social também se manifesta através das instituições por meio de suas concepções e normas que as representam.

Pelos textos dos alunos, as suas falas foram entendidas, não como uma série de palavras escritas, mas como atos. O ato que implica o ato de pensar sua situação em relação ao trabalho, as consequências dessa relação, ou seja, mergulhar na dialética homem/trabalho.

A leitura exaustiva do material bibliográfico possibilitou identificar os principais conceitos teóricos e as principais temáticas que estariam envolvidas com o tema da dissertação e os objetivos traçados.

O tema **Trabalho** surgiu como um ponto crucial do estudo a ser desenvolvido. Identificamos dentro dessa temática o principal conceito com relação às situações de trabalho e o sofrimento em que os entrevistados (trabalhadores) estivessem envolvidos. Como resultado desta análise, destacamos o **Conceito de organização do trabalho**, que, para Dejours (1987, p.25), é definido como “a divisão do trabalho, o conteúdo da

tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando e as relações de poder [...]”. Dentro dessa definição, destacamos quatro subtemas que, no nosso entendimento, foram pontos fundamentais por possuírem estreita ligação com a realidade dos indivíduos pesquisados em situação de trabalho. Os subtemas foram organizados em **Conteúdo da tarefa, Divisão de trabalho, Sistema hierárquico e Desenho organizacional.**

Identificamos, a seguir, a existência do entrelaçamento dos conceitos de trabalho e comportamento. Verificamos, então, a necessidade de compreender a relação do comportamento e das emoções que os indivíduos pesquisados vivenciavam em situações de trabalho. Assim, ampliamos a nossa pesquisa para o tema **Consciência.** Para Vygotsky, é a consciência que possui o papel de regular o nosso comportamento. O **conceito de comportamento** foi sistematizado por Vygotsky (2001, p. 44) como o produto dos seguintes aspectos: reações hereditárias, experiências individuais, experiências históricas, experiências sociais e experiência desdobrada. Esses itens destacados no conceito serviram de base à nossa orientação dentro do contexto da pesquisa e foram atribuídos como subtemas: **Reações hereditárias, Experiências individual e histórica, Experiência social e Experiência desdobrada.** Esses subtemas tinham uma ligação explícita com os campos de vivência dos sujeitos pesquisados e, dessa forma, iniciamos o nosso entendimento para a relação com o contexto social dentro desta dissertação.

Se o sujeito da pesquisa produz sentido e significado que se organizam de diferentes formas e em diferentes contextos, em diferentes espaços sociais onde atua, tornou-se necessário discutir o **Conceito de Identidade/Subjetividade.** Conceitualmente para González Rey (1999, p. 108), subjetividade “é um sistema

complexo que tem dois espaços de constituição permanentes e inter-relacionados: o individual e o social, que se constituem de forma recíproca e, ao mesmo tempo, cada um constituído pelo outro”. Diante do exposto, procedemos à ampliação para os subtemas: **Relação familiar, Relação de formação, Relação profissional e Relação social**, contextos nos quais essa subjetividade se constrói.

Esses temas e subtemas foram sistematizados nos três Quadros (1, 2 e 3) que procuram sintetizar o conjunto de informações que serviram de base para o início da leitura dos textos dos participantes. Os quadros (1,2 e 3) encontram-se no final deste capítulo.

No **Quadro 1**, o tema **Trabalho** está ligado ao fazer do aluno. Para Bock (2003, p. 89), o tema atividade refere-se à ação do homem sobre a realidade. De acordo com os pressupostos metodológicos, só se dá dentro de relações sociais estabelecidas historicamente; nesse sentido, a atividade do indivíduo é definida pelo lugar que ele ocupa socialmente e se organiza para o trabalho.

Assim, o trabalho (atividade) é um tema do psiquismo à medida que é no trabalho que o homem participa de um grupo social em um dado momento histórico de sua vida e se torna indivíduo.

Bock (2003) ainda complementa que é nesse processo, a partir da atividade sobre o objeto, que o homem desenvolve o psiquismo.

Os subtemas do tema Trabalho foram baseados no conceito de organização do trabalho. Nesta pesquisa, gostaríamos de deixar claro que a questão efetivamente aqui proposta é um estudo não sobre a luta pela saúde do corpo, que há tanto tempo conduz à denúncia das condições de trabalho, mas, sim, sobre o sofrimento em situação de trabalho e as estratégias que os indivíduos têm utilizado para enfrentar esse sofrimento

e que estão ligadas à sua psique. Esse sofrimento, conforme apresentado nas nossas hipóteses, pode advir da organização do trabalho.

Dejours (1987, p. 25) entende por condição de trabalho o ambiente físico (temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação, altitude etc), ambiente químico (produtos manipulados, vapores e gases tóxicos, poeira, fumaça etc), ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), as condições de higiene, de segurança e as características antropométricas do posto de trabalho.

O mesmo autor (p. 25) define por organização do trabalho: a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade etc.

Nesta pesquisa, com base na definição de Dejours (1987) e ampliando-as, os subtemas foram divididos em quatro conceitos: Conteúdo da Tarefa, Divisão de Trabalho, Sistema Hierárquico e Desenho Organizacional.

Ao utilizar a análise de conteúdo, que não apresenta um caráter reducionista, abre-se a possibilidade de ampliação dessa questão, visto que a compreensão do sentido dado pelos alunos é um sentido de movimento, expressa-se num dado momento histórico e social da sua vida, portanto, é mutável. Ao abrir essa possibilidade de ampliação, está se estabelecendo uma integração entre a teoria, coleta, análise e interpretação dos dados.

O subtema Conteúdo da Tarefa é definido por Ferreira (2002, p. 28) como um trabalho simples e repetitivo, monótono e negativo para a motivação do trabalhador. Ainda na visão do autor, as tarefas devem ser estimulantes, incentivando o trabalhador a se interessar pela produtividade e qualidade do que desenvolve.

Em outras palavras, Dejours (1987, p. 49) considera que o Conteúdo da Tarefa pode alimentar a sensação de adormecimento intelectual, de paralisia da imaginação e pode marcar o início do condicionamento ao comportamento produtivo. Dejours (1987) também esquematiza e divide o Conteúdo da Tarefa em dois componentes: um ligado ao conteúdo significativo em relação ao sujeito e o outro ao conteúdo significativo em relação ao objeto.

No conteúdo significativo do trabalho em relação ao sujeito, Dejours (1987) esclarece que entra a dificuldade prática da tarefa, a significação da tarefa acabada em relação a uma profissão (evolução pessoal e aperfeiçoamento) e de *status* social, implicitamente ligado ao posto de trabalho determinado.

Ainda, quanto ao conteúdo significativo de trabalho em relação ao objeto, o autor exemplifica que a atividade do trabalho, pelos gestos que implica, pelos instrumentos que movimenta, pelo material tratado, pela atmosfera na qual opera, vincula um certo número de símbolos. A natureza e o encadeamento desses símbolos dependem ao mesmo tempo, da vida interior do sujeito, isto é, do que ele põe, do que ele introduz de sentido simbólico no que o rodeia e no que ele faz. Todas as significações organizam-se nas dialéticas com o objeto. A significação em relação ao objeto põe em questão a vida passada e presente do sujeito, sua vida íntima e sua história pessoal.

Dessa forma, podemos entender que, para cada sujeito, para cada aluno, esta dialética do objeto é única e específica.

O subtema **Divisão do trabalho** é definido por Ferreira (2002, p. 35) como a divisão do trabalho de forma sistematizada, coerente com os objetivos visados pela organização. Cada pessoa deve ter uma tarefa específica e uma autoridade condizente com ela. A especialização favorece a eficiência na produção e aumenta a produtividade.

Com isso, o tempo-padrão deve ser estabelecido pela hierarquia para se atingir no mínimo a produção-padrão.

O subtema **Sistema hierárquico** é definido por Ferreira (2002, p. 54) como um pré-requisito funcional para a coordenação em uma organização formal. Nesse tipo de estrutura, se respeita à risca a linha de autoridade fixa.

Araújo (2001, p. 131) demonstra que, nesse tipo de estrutura, a relação superior-subordinado deixa implícita os procedimentos relativos à delegação de autoridade e responsabilidade.

Ferreira (2002) acrescenta ainda que a legitimidade da cadeia hierárquica faz com que ela deva ser respeitada e aceita a qualquer custo.

O subtema **Desenho organizacional**, ou Arquitetura Organizacional, é definido por Araújo (2001, p. 169) como a configuração que uma organização assume e que irá determinar a eficiência com que ela atuará em seu ambiente. Nesse contexto, o autor sugere uma abordagem que busca o aperfeiçoamento do formato organizacional, otimizando fatores como o trabalho desenvolvido pela organização, o pessoal que o executa, as normas e os padrões que a regem, incluindo sua arquitetura física.

No **Quadro 2**, o tema **Consciência**, para Bock (2003, p. 89), não existe sem a matéria; só se desenvolve no cérebro humano, no cérebro de um homem que tem atividade e vida social. A consciência está ligada à atividade social do homem, ao trabalho e só aparece nesse processo. A consciência é subjetiva, mas não existe sem a realidade objetiva.

Entende-se, dessa forma, que a relação entre atividade e consciência é algo em movimento, não é uma expressão linear. É uma relação dialética que é atravessada por

mediações que devem ser consideradas, incluindo a reflexão do indivíduo sobre a própria ação.

Para Sawaia (1987, p. 299 apud BOCK, 2003, p. 91), “Consciência é emoção, é razão e á ação. [...] Ao se quebrar a unidade entre pensar, sentir e agir, tem-se alienação psicológica e conseqüentemente social”.

Dessa compreensão, podemos dizer que a consciência se transforma e se articula com o pensar, sentir e agir. Essa ruptura entre a ação, o pensamento e a emoção tem suas origens nas fraturas sociais que implicam a desigualdade, impedem a transformação da consciência e o indivíduo de agir de forma autônoma.

Para Vygotsky (2001, p. 44), podemos interpretar a consciência como “as formas mais complexas de organização do comportamento [...]” Para o autor, são os desdobramentos das nossas experiências que nos permitem prever os resultados e o encaminhamento das nossas respostas no sentido desse resultado. Vygotsky define a fórmula do comportamento do homem caracterizando-o como produto dos seguintes aspectos: reações hereditárias, experiência individual, experiência histórica, experiência social e experiência desdobrada.

Entendemos, dessa maneira, que o fator decisivo para o comportamento humano não se define apenas por seu caráter biológico, mas principalmente em função do social, que traz consigo momentos e emoções inteiramente novos para o comportamento do homem.

Nesta pesquisa, os subtemas do tema consciência foram articulados em função da definição de Vygotsky e se dividem em: Reações Hereditárias, Experiência Individual e Histórica, Experiência Social e Experiência Desdobradas.

O subtema **Reações hereditárias**, segundo Aguiar (1992,p. 180), se define como os caracteres dos indivíduos. Os estudos genéticos indicam que cada ser humano inicia sua vida numa célula única, a qual é formada pela união de genomas do pai e de gametas da mãe. No núcleo dessa célula, o óvulo fecundado contém cromossomos. Cada cromossomo é constituído por moléculas complexas de proteínas, chamadas ácidos desoxoribonucleico (DNA), que são os transmissores básicos dos caracteres hereditários. O DNA é o portador das unidades hereditárias (genes) responsáveis pelas características dos indivíduos.

A mesma autora ainda esclarece que as células dos pais não são responsáveis pelos acontecimentos e experiências da vida. As características adquiridas por meio do contato do indivíduo com o mundo externo não alteram as características dos cromossomos, nem são transmitidas às novas gerações. A transmissão das características adquiridas se dá por meio da cultura e dos processos de relação social.

O subtema **Experiências pessoais e históricas** foi desenvolvido segundo Vygotsky (2001, p. 63), para quem o fator biológico determina a base, o fundamento das reações inatas, e o organismo não tem condição de sair dos limites desse fundamento, sobre o qual se erige um sistema de reações adquiridas. Para o autor, esse sistema de reações é inteiramente determinado pela estrutura do meio onde cresce e se desenvolve o organismo. Vygotsky acrescenta que as novas reações de um organismo só se processam em função de sua própria experiência pessoal. Só aquela relação que ele adquiriu na experiência pessoal permanece efetiva para ele. Dessa forma, entende-se que é impossível exercer influência imediata e provocar mudanças no organismo alheio, ou seja, só podemos modificar as nossas reações inatas através da nossa própria experiência. A história está, segundo Vygotsky (2001, p. 41), relacionada às

experiências das gerações passadas. Todos nós usamos na ciência, na cultura e na vida uma enorme quantidade de experiências que foi acumulada pelas gerações anteriores, que não se transmitem por herança física. Em outros termos, o autor acrescenta que o que nos diferencia do animal é a história. É essa experiência histórica, isto é, essa herança não física, mas social difere-nos do animal.

O subtema **Experiência social**, para Vygotsky (2001, p. 41), é também um fenômeno que é constituinte do homem. O homem utiliza os vínculos condicionados que se estabelecem na experiência social de outros homens. Em sua experiência pessoal, o homem utiliza-se das reações condicionadas do pensamento ou do discurso, nas quais se exprimem significados que estão contidos na experiência do outro.

No subtema **Experiências desdobradas**, conforme Vygotsky (2001, p. 44), o aspecto consciente do comportamento humano e a natureza psicológica da consciência quase chegam a constituir-se na questão mais difícil de toda a psicologia. Particularmente, as experiências desdobradas, que permitem prever por antecipação os resultados de uma atividade e encaminhar as nossas próprias respostas no sentido desse resultado. Isto é, antes de finalizar qualquer atividade, homem já construiu o processo no seu próprio imaginário, ou seja, tudo já existia no seu ideal.

No **Quadro 3**, para Vygotsky (2001), o tema **Identidade** compõe, com os temas Trabalho e Consciência, o substrato da subjetividade. Identidade, para Sawaia (1987), refere-se ao que o indivíduo é, àquilo no que ele se constitui no processo de desenvolvimento da consciência. Para Ciampa (apud BOCK, 2003, p. 91), “O indivíduo é, antes de mais nada, ação; é atividade do mundo em relação com outros; como produto da atividade que ocorre na relação com outros, surge o personagem, que é a manifestação empírica da identidade”. Lane (2004, p. 74) refere-se à identidade como

movimento. Para a autora, “é sermos o Um e um Outro, para que cheguemos a ser Um, numa infundável transformação”.

Assim como Vygotsky (2001), González Rey (2003) procura compreender a relação indissociável entre identidade e subjetividade. Os autores concordam quando Rey (2003) define que a subjetividade é a organização dos processos de sentido e de significação que aparecem e se organizam de diferentes formas e em diferentes níveis no sujeito e na personalidade, assim como nos diferentes espaços sociais em que o sujeito atua.

Para Vygotsky (2001), significado é uma construção social. O homem, ao nascer, encontra um sistema de significações elaborado historicamente. O sentido, para o autor, é a soma dos eventos psicológicos que a palavra evoca na consciência. O sentido se constitui a partir do confronto entre significações sociais vigentes e a vivência pessoal.

Entendemos dessa forma que o processo de produção de sentidos pode conter elementos contraditórios que geram sentidos subjetivos contraditórios como as emoções e afetos, prazer e desprazer, gostar e não gostar.

Leite (2005), ao discutir os aspectos da emoção, aponta que, para Vygotsky, as emoções possuem um caráter comunicativo, se constituindo-se numa linguagem, cujas mensagens podem tanto desencadear o desenvolvimento da consciência como fragmentá-la.

Para a autora, a linguagem sempre será emocionada, expressando uma avaliação do sujeito, cujo sentido subjetivo é determinado pelo sentido que o fato teve para ele.

Dessa forma, compreende-se que o indivíduo constitui-se como um sistema complexo que tem dois espaços que se inter-relacionam: o individual e o social, e que se constituem, ao mesmo tempo, de forma recíproca um no outro, produzindo no indivíduo visões de si e do mundo.

Podemos entender que a apreensão dos sentidos e a busca das determinações investigam a constituição sócio-histórica única de cada sujeito.

Assim, a subjetividade, podemos dizer, é constituída ao longo da vida do sujeito, que tem sua própria história, e é, a partir dela, que ele reflete a sua realidade. De maneira semelhante, podemos também interpretar que, para ocorrerem mudanças no processo de linguagem e de pensamento, o sujeito precisa ressignificar e transformar os sentidos.

Na sequência, o tema **Identidade** foi subdividido em quatro subtemas relacionados aos principais espaços vividos pelos indivíduos: Espaço de Relação com a Família, Espaço Relação Formação, Espaço Relação Profissional e Espaço Relação Social.

O subtema **Espaço familiar** é definido por Johnson (1997, p. 107) como uma instituição social cuja função é proteger e dar segurança aos filhos. Suas características estruturais variam de sociedade ou período históricos a outros, suas funções básicas parecem ser razoavelmente constantes e quase universais.

Para Vila Nova (1995, p. 154), a família refere-se à orientação e à regulamentação das relações de parentesco, da procriação, das relações sexuais e da transmissão dos componentes básicos da sociedade. Na nossa sociedade, o namoro e o noivado são instituições complementares da instituição família.

O subtema **Espaço de formação ou educação** é entendido, por Vila Nova (1995, p. 158), como uma situação universal pelo fato de que em todas as sociedades – das tribais às complexas sociedades urbano-industriais – é necessário garantir não apenas a continuidade biológica, mas, igualmente, a transmissão de normas, dos valores, dos símbolos e das crenças, enfim, da estrutura intermental, sem a qual nenhuma sociedade pode funcionar.

O subtema **Espaço profissional ou organizacional** é entendido, por Chiavenato (2002, p. 27), como uma instituição social que a criatividade humana construiu. As organizações hoje são diferentes de ontem e, provavelmente, diferentes de amanhã. Existem organizações dos mais diversos ramos de atividades e utilizando diferentes tecnologias para produzir bens e serviços dos mais variados tipos. As organizações operam em diferentes ambientes e sofrem as mais variadas contingências, que se modificam no tempo e no espaço e reagem a elas através de estratégias e comportamentos diferentes.

A vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com as outras pessoas e com as organizações, pois o ser humano é eminentemente social e interativo, não vive isoladamente, sendo obrigado a cooperar entre si, formando organizações para alcançar certos objetivos individuais que, isolados, não conseguiria alcançar. Assim, cooperação no espaço profissional é fundamental à existência da organização. Uma organização só existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e estão dispostas a contribuir com uma ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum (CHIAVENATO, 2002).

O subtema **Espaço social** deve ser entendido nesta pesquisa como todos os outros espaços que se constituem em processo de interação com o indivíduo, tais

como: espaço religioso, de lazer, de saúde etc. Nesse sentido, Vila Nova (1995, p. 161) afirma que a interação é um processo social geral e é orientada pelas posições dos atores sociais, logo, pelas expectativas de comportamento referentes a essas posições (papéis).

#### 4.3 CAMPO E PARTICIPANTES DA PESQUISA

Na pesquisa atual, delineou-se uma nova pesquisa de campo com uma coleta de dados junto a um novo grupo de alunos dos cursos de graduação do 2º ano de Administração de Empresas e de Recursos Humanos, da Faculdade Flamingo, a mesma em que foi realizado o estudo anterior.

A opção pela escolha dessa instituição deve-se à aproximação que existe entre o pesquisador e a fonte de dados, visto que foi em sala de aula, nessa instituição, que foram registrados os comentários dos alunos relativos às suas descompensações e aos seus sofrimentos.

Fez-se contato com a Direção Geral Pedagógica da Faculdade Flamingo e a autorização para a realização da pesquisa, obtida. É importante informar que o projeto para a realização desta pesquisa foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário FIEO (CEP-UNIFIEO), tendo sido aprovado em 17 de dezembro de 2008 (Anexo A).

Atualmente, no 2º ano, a Faculdade Flamingo possui três turmas de RH e duas de Administração de Empresas. As turmas de RH são distribuídas em módulos Laranja, Azul e Verde, com 30, 35 e 45 alunos, respectivamente, e as turmas de Administração de Empresas A e B, com 35 e 36 alunos, respectivamente.

A escolha dos participantes norteou-se pelos seguintes critérios:

1) Alunos das turmas noturnas, visto que os alunos do período da noite passam o dia na empresa e vêm para a Faculdade cansados pelo dia trabalhado.

2) Alunos que possuem dois anos no mínimo sem interrupção de trabalho, na mesma função, pois, esse período, acredita-se ser o tempo necessário para que ele crie uma percepção melhor do ambiente que a empresa apresenta e oferece.

Dos alunos que atenderam aos critérios estabelecidos, uma aluna do curso de Administração e uma aluna do curso de Gestão em Recursos Humanos compareceram para escrever um texto, conforme a consigna que foi estabelecida no item 4.4 desta dissertação.

#### 4.4 COLETA DE DADOS

A partir da aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário FIEO, teve início, no primeiro semestre de 2009, uma coleta de dados com os alunos dos cursos de graduação do 2º ano de Administração de Empresas e de Recursos Humanos, da Faculdade Flamingo. Os alunos, previamente selecionados de acordo com os critérios estipulados no item 4.2, foram convidados a comparecer em dias em que havia aulas livres em sua grade horária.

Primeiramente, explanei sobre o meu interesse na elaboração da pesquisa, informando aos alunos que estava cursando o curso de Mestrado em Psicologia Educacional no Centro Universitário FIEO e que meu interesse já havia se apresentado em 2004, quando realizei uma pré-pesquisa sobre o tema sofrimento. Alertei que meu

interesse não era clínico ou especialista, meu objetivo não era expô-los, nem tratá-los, mas apenas como pesquisador.

A forma de coleta de dados se deu por meio da escrita de um texto. Foi dito aos alunos que escrevessem de maneira livre e fidedigna as situações reais de trabalho, garantindo-lhes o sigilo das informações. Informei aos alunos sobre o processo de análise do texto e que o nosso interesse era acima de tudo a escrita do texto e não a objetividade dos fatos. Após a escrita do texto, foi aplicado um questionário cuja finalidade foi construir um perfil dos participantes e contextualizar os dados. Os textos produzidos pelas participantes da pesquisa encontram-se nos (Apêndices A e B) e o modelo do questionário no (Apêndice C).

O objetivo, ao dar valor empírico ao que os alunos escreveram, não era só expor a realidade do trabalho humano, em suas dimensões físicas e cognitivas, mas essencialmente registrar a vivência subjetiva que informa ao pesquisador a maneira como se estabelece a relação insolúvel com o trabalho e como pode essa subjetividade afetar o coletivo e a organização como um todo.

#### 4.5 PASSOS DA ANÁLISE

Inicialmente, os temas e subtemas acima descritos serviram como base para uma primeira leitura de um dos textos pesquisados, para identificar se a síntese teórica que havíamos realizado permitiria uma vinculação com as expressões que foram apresentadas pelo sujeito pesquisado. Obtivemos nessa fase uma resposta preliminar da importância e oportunidade para o desenvolvimento de categorias ligadas ao procedimento metodológico de análise de conteúdo. Essa análise foi apresentada por

ocasião da banca de qualificação, a qual sugeriu que, com base em uma nova e cuidadosa leitura do material, fossem organizadas categorias a partir dos conteúdos propriamente expressos pelos sujeitos.

Assim, procedeu-se ao segundo momento da análise, com leituras cuidadosas e sistematizadas dos textos dos sujeitos da pesquisa, buscamos destacar os conteúdos e as expressões de sentimentos, emoções, afetos e vivências, que estavam associadas aos objetivos desta dissertação. Durante a leitura, destacamos trechos que, por aproximações e semelhanças, acabaram por ser organizados sob a nomenclatura de duas grandes categorias: **Sufrimento em situação de trabalho** e **Estratégias de enfrentamento do sofrimento**.

Dejours (2009) afirma que se o rearranjo da organização do trabalho não for possível e a relação trabalhador e organização for bloqueada, inicia-se o sofrimento. Para o autor, a energia pulsional que não acha descarga no exercício do trabalho se acumula no aparelho psíquico, ocasionando sentimento de desprazer e tensão. A definição de **Sufrimento em situação de trabalho**, defendida pelo autor, se traduz na situação em que o sujeito, trabalhador, usou tudo de que dispunha para melhor organizar o trabalho, quando usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação e o nível de insatisfação não pode ser mais diminuído, marcando, assim, o começo do sofrimento.

#### **4.5.1 Categoria: Sofrimento em situação de trabalho**

A categoria Estratégias de enfrentamento do sofrimento é definida por Dejours (1987) como estratégias defensivas. Para o autor, as estratégias defensivas têm a

função de atenuar ou de combater o sofrimento, às vezes, mesmo de ocultá-lo integralmente para proteger os trabalhadores de seu efeitos deletérios sobre sua saúde mental.

A seguir, indicamos a definição das subcategorias que caracterizam o sofrimento em situação de trabalho com base nos conteúdos expressados pelos sujeitos:

- **Falta de apoio da hierarquia** – foram agrupadas as expressões que denotavam a falta de apoio da hierarquia, assim como aquelas ligadas à falta de comunicação e de confiança entre o sujeito pesquisado e a hierarquia.
- **Sentimento de não reconhecimento dos méritos** – refere-se às expressões que demonstram que suas expectativas profissionais não foram e não estavam sendo atendidas. Inclui-se nessa categoria o desejo de trocar de área, carreira ou de sair da empresa.
- **Desânimo, desencorajamento e frustrações** – esta subcategoria foi agrupada em função das falas em que os sujeitos da pesquisa demonstraram situações de desânimo, desencorajamento e frustrações com relação às situações de trabalho ou ao seu próprio desempenho.
- **Vivência de injustiça em face aos níveis de remuneração** – agrupamos nessa subcategoria as descrições referentes à falta de remuneração, quando os sujeitos pesquisados trabalhavam e não recebiam pelos serviços prestados .
- **Desconfiança em relação aos outros e vice-versa** – nesta subcategoria, foram agrupados os trechos das falas dos sujeitos pesquisados nos quais perceberam-se julgamentos de desconfiança, desqualificação e condições diferenciadas em relação aos outros e vice-versa.

- **Desenvolvimento do sentimento de medo, insegurança e abandono** – foram agrupados os trechos em que, nas falas dos entrevistados, havia expressões de medo, insegurança e abandono, principalmente aquelas relacionadas às situações de trabalho.
- **Tensões nervosas descompensações, reações físicas e orgânicas** – os trechos selecionados nessa subcategoria, referem-se àquelas situações em que o sujeito da pesquisa expressa que foi incapaz de restabelecer o seu equilíbrio interno e apareceram descompensações em forma de problemas físicos e orgânicos.

#### **4.5.2 Categoria: Estratégias de enfrentamento do sofrimento em situação de trabalho**

- **Consulta médica e/ou tratamento** – agruparam-se situações em que a saída consistiu em enfrentar o sofrimento no silêncio e só verbalizando no consultório médico. Esse processo constitui a individualização máxima do sofrimento.
- **Absenteísmo ou ausentismo no trabalho** – agruparam-se as expressões que se referem a ausências nos dias em que os empregados deveriam estar trabalhando. As causas<sup>4</sup> do absenteísmo nem sempre estão no próprio empregado, mas nas situações e na organização do trabalho.
- **Trabalho excessivo à exaustão** – agrupamos situações e expressões em que os sujeitos da pesquisa relatam que trabalharam de forma a privilegiar a ação, o ativismo,

---

<sup>4</sup> Para Fontes (1974), são causa do absenteísmo: doenças, razões particulares, motivo de força maior, faltas voluntárias por motivos pessoais, problemas financeiros, problemas de transporte, baixa motivação, supervisão precária e políticas organizacionais inadequadas.

acompanhado do presenteísmo, consistindo em trabalhar até a exaustão. Com esse processo não se permite pensar no sofrimento.

- **Denúncia e desqualificação das pessoas** – aqui, o enfrentamento foi verificado e consiste nas falas dos sujeitos pesquisados como denúncia velada. O falar mal dos seus colegas e interpretações que os desqualificam também consiste numa estratégia de enfrentamento do sofrimento.

- **Atitude de autonomia máxima** – nessa subcategoria, verificou-se que o processo de enfrentamento do sofrimento consistiu em passar por cima do superior imediato, não se dirigindo a ele para a tomada de decisão, deixando o chefe hierárquico de lado e colocando-o em situação delicada ou desconfortável. Também incluíram-se a tática do segredo, discretas tendências interpretativas, nas quais se tenta interpretar tudo como hostilidade dos outros contra si próprio.

- **Força interior e/ou esforço próprio** – agruparam-se as expressões nas quais o sujeito utilizou a força interior para superar seus próprios obstáculos. Podemos definir como força interior o esforço pelo qual o sujeito, com seus próprios meios, põe-se a salvo. Referimo-nos a certas iniciativas que uma pessoa pode usar, como defesa para evitar ou mitigar o sofrimento. É uma espécie de salvar a si própria da situação desconfortável em que se encontra. É a capacidade de suprimir ou diminuir as fontes de sofrimento vencendo barreiras, superando a dor e a angústia, é adquirir ânimo, autocontrole, recuperar a vontade de viver. Significa soltar a energia armazenada.

- **Isolamento social** – reuniram-se as expressões nas quais os sujeitos da pesquisa se privaram do ambiente social. O isolamento acontece quando uma pessoa possui um segredo que não pode ser divulgado. É um mecanismo de defesa que consiste em isolamento do pensamento ou de um comportamento.

É importante salientar que o sofrimento, as emoções, os sentimentos e os afetos são subjetivos e não temos a pretensão de objetivá-los. Sabemos que os dados apresentados pelos alunos passam pela subjetividade do pesquisador. A leitura dos textos parece-nos até certo ponto um pouco angustiante, à medida que o pesquisador também trabalha em uma empresa e possui vivências, que até certo ponto, apareceram nas leituras dos textos. Contudo, nesta pesquisa, o pesquisador passa a ter um papel de interlocutor que participa da investigação e da análise da situação de trabalho descrita pelos pesquisados.







## 5 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

*“[...] Não há ação sem afeto; é certo que nem sempre ele é intenso, dramático, como numa ação de raiva impulsiva; [...] algumas vezes bastante distinto, outra vezes sutil e quase imperceptível, mas que no entanto constitui o substrato essencial de toda ação.”*

Schachtel

A análise dos resultados da pesquisa constitui uma das partes mais difíceis e importantes de serem formuladas. Nesta pesquisa, trabalhamos com o material que o aluno escreveu. Esse material, por excelência, promoveu o contato com a subjetividade dos alunos. O material escrito é a marca da ênfase pessoal e interpessoal, que tem uma finalidade explicativa engendrada pelas emoções, motivos e necessidades, e busca esclarecer a maneira pela qual os alunos estruturaram sua relação com as situações de trabalho.

A ideia central foi efetuar um esforço para a interpretação dos resultados, para detectar as relações existentes entre a palavra, as expressões de sofrimento, as estratégias montadas pelos alunos pesquisados contra o sofrimento com as características da organização do trabalho.

Lembramos que a análise apresentada pelo pesquisador passa pela sua subjetividade. Franco (2007) explica que a fala humana por ser de imensa riqueza de conteúdo e as interpretações podem dar margens a infinitas concepções, mas para se evitar uma análise baseada em equívoco, os resultados da análise de conteúdo devem refletir os objetivos da pesquisa e ter como subsídio os indícios manifestos e capturáveis nas comunicações emitidas.

Assim, a fim de minimizar os efeitos da subjetividade do pesquisador, julgamos importante realizar uma entrevista com os alunos pesquisados, para esclarecimento e devolutiva dos resultados e interpretações, a partir da análise. Essa abertura à integração da visão do sujeito serviu para avaliar as reações dos pesquisados, modificar ou corrigir a interpretação final dada pelo pesquisador, denominando-se processo de validação da interpretação dos dados (Apêndice D e E)<sup>5</sup>.

Com a sustentação teórica nos conceitos defendidos por Dejours (1987 e 2009) a respeito do trabalho e do sofrimento que emerge em certas situações de trabalho, bem como nos pressupostos da abordagem sócio-histórica discutida por Vygotsky (1984, 2004), que possibilitam compreender a história do homem no social, este estudo se propôs a investigar o sentido do trabalho. O sofrimento inicia-se quando os sujeitos da pesquisa, no trabalho, já não encontram mais sentido no que fazem. Isto é, quando suas necessidades e desejos são anulados.

Nesse ponto, retomamos as questões iniciais que nortearam a pesquisa: Seria possível identificar situações de trabalho determinantes do sofrimento dos trabalhadores nas empresas? Quais estratégias são usadas pelos trabalhadores para enfrentamento dessas situações?

Esses questionamentos passam pelas suposições de que a empresa pode, através de suas políticas, estratégias, clima e organização do trabalho, impedir e frustrar muitas das necessidades dos seus trabalhadores.

Nessa perspectiva, ao retomarmos os capítulos anteriores sobre trabalho, sofrimento e subjetividade podemos supor que os ambientes e contextos nos quais os

---

<sup>5</sup> Estes apêndices têm numeração sequencial em continuação aos apêndices A e B anteriores, facilitando a localização das informações para análise.

sujeitos estão inseridos e as mudanças ocorridas neles podem promover um conjunto de significados e sentidos que constituem a forma como cada sujeito cria um olhar para o mundo no qual ele está imerso.

Tomando por base as expressões apresentadas pelos alunos e a organização dos conteúdos dos relatos em categorias e subcategorias, foi possível relacionar os temas e os subtemas que constituem os pontos principais das interpretações que ora apresentamos.

Após a leitura exaustiva dos textos produzidos pelos participantes, as expressões consideradas comuns por aproximação foram organizadas em quadros dentro de duas categorias principais: sofrimento em situação de trabalho e estratégia de enfrentamento do sofrimento em situação de trabalho, e nas respectivas subcategorias criadas a partir dos conteúdos manifestos.

A análise dos conteúdos dessas categorias e das suas subcategorias procurou compreender a dinâmica existente entre a realidade dos alunos pesquisados, dentro de um contexto histórico e social, os sentidos dados às suas expressões de sofrimento e a forma como têm utilizado as estratégias para enfrentar o sofrimento em situação de trabalho.

A seguir, apresenta-se a análise relativa a duas participantes, uma do curso Gestão de Recursos Humanos e outra do curso de Administração de Empresas, cujos conteúdos expressos são representativos dos processos aqui investigados.

Neste momento, torna-se indispensável apresentar o perfil das participantes, para que possamos entender o processo evolutivo e o contexto vivido. Ainda,

lembramos que, para efeito de sigilo e confidencialidade das informações, as alunas serão chamadas de Teresa e Brenda.<sup>6</sup>

## 5.1 APRESENTAÇÃO DE TERESA

Teresa tem 22 anos, é solteira e, atualmente, mora na região oeste de São Paulo com sua mãe e dois irmãos. Trabalha numa empresa de telemarketing, atuando como supervisora de qualidade, possui registro em carteira e tem salário abaixo de R\$ 1.000,00. Está terminando a graduação em Gestão em Recursos Humanos, sua mãe possui o segundo grau completo e seu pai o primeiro grau completo.

Os conteúdos organizados a partir do texto de Teresa encontram-se no Quadro 4 – Categoria sofrimento em situação de trabalho e subcategorias.

Apreende-se do Quadro 4 que os conteúdos selecionados a partir do texto de Teresa são indicativos de sofrimento relacionado a: falta de apoio da hierarquia; sentimento de não reconhecimento dos méritos; desânimo, desencorajamento e frustrações; vivência de injustiça em face dos níveis de remuneração; sentimento de medo, insegurança e abandono; desconfiança em relação aos outros e vive-versa e tensão nervosa, descompensações, reações físicas e orgânicas, conforme já explicitado neste texto.

A seguir, apresenta-se o Quadro 5 – Categoria estratégias de enfrentamento do sofrimento em situação de trabalho. As expressões selecionadas no texto de Teresa são indicativas das estratégias que ela utiliza para enfrentar o sofrimento em situação

---

<sup>6</sup> Nomes fictícios escolhidos pelas próprias participantes no momento do processo de validação e interpretação dos dados.

de trabalho e estão relacionadas a: consulta médica e/ou tratamento; trabalho excessivo à exaustão; denúncia e desqualificação de pessoas; atitude de autonomia máxima; força interior e/ou esforço próprio e isolamento social, também já explicitados neste texto.







Com relação à categoria sofrimento em situação de trabalho – especificamente na **subcategoria falta de apoio da hierarquia**, entendemos que, na vivência da aluna, pelo discurso que ela produz, que existem duas vertentes de sofrimento. Uma ligada à forma como a hierarquia utiliza a repressão para produzir e manter um nível de ansiedade que está relacionada com a produtividade e o rendimento. Ela faz parte das táticas de comando e pode ser observada na fala de Teresa quando ela descreve (L 28-31): “Minha supervisora falava que não interessava o que fizesse e se tinha que dormir na empresa, queria o trabalho feito. A outra relacionada ao sentimento de abandono, ligado à falta de apoio da hierarquia, quando Teresa descreve (L 25-27) que a supervisão não fornece *feedback*, nem abertura para que ela se expresse. A insatisfação pode ser verificada mais precisamente quando (L 60) ela descreve [...]”sinto-me abandonada, pois crio projetos, campanhas, planos de ação, sem o olhar crítico de ninguém”.

A inter-relação com o tema trabalho e com o subtema sistema hierárquico aparece de forma mais expressiva, o que nos faz reconhecer a inspiração taylorista, conforme apresentado no Capítulo 2, quando se denota a redefinição dos modos de operação do trabalho, de acordo com os desejos das hierarquias, em detrimento da organização do trabalho. A relação entre Teresa e a hierarquia demonstra um processo de falta de apoio e de comunicação, que podem ocasionar uma ruptura na confiança, sem a qual não pode haver cooperação no trabalho. No nosso entendimento, a confiança é antes de tudo uma relação afetiva e está ligada ao prazer no trabalho.

O processo de validação da interpretação dos dados confirma não só a falta de comunicação entre Teresa e a hierarquia, mas também a destruição sistemática da confiança, pois ela expressa (L 113-116) que a gerente era muito funcional e não tinha

foco na gestão de pessoas, mas em suas falas. Teresa esclarece que também errava, pois omitia a sua insatisfação em relação à hierarquia.

É importante ressaltar que, nesse contexto, com base nas concepções de Vygotsky (1984), a internalização desses sentimentos de ansiedade e falta de apoio produzidos em Teresa, enquanto processo de subjetivação e pela construção de sentido pessoal, envolve aspectos relevantes à compreensão da organização da sua consciência, que estão relacionados aos aspectos afetivos e cognitivos.

A **subcategoria sentimento de não reconhecimento dos méritos**, associada ao subtema Conteúdo da tarefa, pode nos levar a entender que Teresa tem um sentimento de inutilidade por não enxergar a importância da finalidade do seu próprio trabalho, quando ela externaliza em seu texto (L 32) que percebe que suas ações eram em vão, isso se intensifica quando ela diz (L 61-62):“Não recebo retorno dos meus resultados e isso me incomoda”. Para Dejours (1987), esses sentimentos podem produzir uma vivência depressiva pelo fato de a pessoa achar que a tarefa que executa não tem valor para os outros e, conseqüentemente, a desqualifica.

Dessa forma, entendemos que esses sentimentos de incômodos decorrem da forma como ela representa a sua experiência pessoal e emocional em situação de trabalho. Esse pensamento realista não é fruto da sua imaginação, é profundo e importante por estar relacionado à sua tarefa que, na sua concepção, é de fundamental importância para sua sobrevivência e realização pessoal.

No processo de validação, Teresa confirma (L 107-111) que começou a perceber que suas ações eram em vão, os empregados da operação também a informaram de que queriam seguir suas orientações, mas os supervisores da operação não autorizavam. O processo vem elucidar que, nesse aspecto, Teresa entende que a sua

tarefa e a função que exercia estavam sendo desqualificadas pelos colegas de trabalho, não reconhecendo o mérito das suas atividades.

Na **subcategoria vivência de injustiça em face aos níveis de remuneração**, podemos entender claramente a sua decepção nas expressões em que denota (L 7-8) que trabalhava e não ganhava nada pelo que fazia e (L 31-32) quando afirma que não recebia “1 centavo a mais” pelas horas extras trabalhadas. Dejours (1987) afirma que executar uma tarefa sem que você possa ver o retorno material ou afetivo exige a produção de um esforço suportado, não pela motivação ou desejo, mas sim pelo adormecimento intelectual e paralisia frente às questões da vida relacionadas ao comportamento produtivo. Para o autor, a tarefa nunca é neutra em relação ao meio afetivo do trabalhador. O salário contém numerosas significações, muitas vezes concretas, por nos ajudar a pagar as contas de casa, mas também abstratas, à medida que ele contém sonhos e projetos de realização.

Considerando o subtema desenho organizacional, isto é, a forma como a organização se arquiteta com relação às suas metas e reconhecimento, podemos entender que as pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e cumprir as metas organizacionais desde que haja um retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Daí a importância de a empresa projetar um sistema de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas.

Para Chiavenato (2004), a remuneração é “o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho”.

Não podemos nos esquecer de dizer que, no seu discurso, Teresa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade

cotidiana e chega a trabalhar 15 horas por dia. Receber pelas suas horas pode significar alcançar seus objetivos e suprir as necessidades individuais.

Verifica-se, na **subcategoria desânimo, desencorajamento e frustrações**, que o desenho organizacional e as experiências individuais e históricas vivenciadas por Teresa marcaram, sobretudo, a sua relação com o tema Trabalho.

É importante compreender aqui o processo simultâneo entre a aspiração de Teresa por um cargo melhor na empresa e o desejo de autorrealização e os aspectos contraditórios de frustração, que ela expressa (L 11-15) quando passa pelo processo seletivo para monitora da qualidade e não é aprovada. O mesmo acontece (L 16-18) quando ela tenta uma vaga para supervisão, fica em *stand by*, e diz: “ Isso acabou comigo”. Nesse segundo momento, Teresa passa por uma experiência desdobrada, pois antecipadamente sua consciência já acusa que ela não teria condição de passar. Então ela diz: “[...] Não queria, não havia possibilidades [...]”.

A mente humana, segundo Vygotsky (2004), é a única capaz de prever por antecipação os resultados de uma atividade. No caso de Teresa, no processo imaginário, ela já sabia antes de finalizar o concurso que não havia possibilidades de passar. No processo de validação da interpretação dos dados de Teresa, quando lhe perguntei sobre a insegurança da sua fala no concurso para supervisão, no qual ela produz uma fala interna de que não queria, não havia possibilidades, ela explica (L-102-104): “[...] que naquele momento não estava preparada para delegar, queria uma função em que ela fosse responsável pelo seu próprio trabalho e não pelo trabalho dos outros”. Essas experiências pessoais e históricas que Teresa vivencia podem ter produzido sentimentos de medo, insegurança e frustração por não ter passado e de certa forma decepcionado a supervisão, que naquele momento a apoiava.

Quando estamos executando uma tarefa, esperamos que ela nos produza um nível de satisfação e aspiração que nos qualifique enquanto indivíduos. Para Dejours (1987), o sofrimento começa quando a evolução dessa relação é bloqueada. Para o autor, a depressão pode surgir não só pelo cansaço que se origina pelos trabalhos musculares, quando ela relata (L 32) as 15 horas trabalhadas, mas também pelos aspectos psicossensoriais, que resultam, sobretudo, de um trabalho que não nos leva à realização pessoal e aspiração profissional.

Na **subcategoria sentimento de medo, insegurança e abandono**, destacamos a presença do medo nas falas de Teresa. Para Dejours (1987), o medo constitui uma das dimensões da vivência dos trabalhadores que, quase sempre, é ignorada e pode se confundir com angústia. Segundo Dejours (1987), a angústia resulta de um conflito intrapsíquico, isto é, de uma contradição entre dois impulsos inconciliáveis, por exemplo, entre o consciente e o inconsciente. A angústia é uma produção individual, cujas características só podem ser esclarecidas pela referência contínua da história individual, pela estrutura da personalidade e pelo modo específico de relação objetal.

O medo constitui-se em uma abordagem do homem com a realidade. No caso de Teresa, o medo permeia tanto a sua vida profissional quanto a sua vida pessoal. Uma prova a mais do sentimento de medo pode ser observada em sua fala e na sua relação e experiência social vivida, quando ela é assaltada por duas vezes, o que pode ter contribuído muito para o agravamento dos efeitos físicos e psíquicos que são relatados em seu texto. Os assaltos somados aos problemas enfrentados em situação de trabalho são expressos quando Teresa relata (L 57-58) que após o tratamento melhorou muito, principalmente por aprender a lidar com as suas crises e (L 65): “Quando encontro um motoqueiro na rua tenho pânico [...]”. Observa-se pelas suas

falas que por muitas vezes esteve em situação de perda de controle da sua realidade, principalmente, quando explica que as coisas saíram do seu controle, o que pode ser verificado quando ela exprime (L 36): “Sempre achei que a minha vida era controlada por mim e tudo fugiu nesse momento”. Fica evidente em seu texto que, após o tratamento, ela não queria mais voltar à situação inicial que permeava o seu interior, que era o medo. Dessa forma, ela explica (L-58-59) que sua única solução era encontrar apoio em Deus, na sua família e nos amigos.

No ambiente organizacional, em situação de trabalho, Teresa também deixa claro que o abandono a leva a produzir um sentido, quando internaliza e verbaliza o sentimento de abandono. Trata-se de um significado que, nesse contexto, é componente, segundo Vygotsky (1984), essencial da palavra, sendo um ato do pensamento. Isto é, no significado da palavra é que o pensamento e a fala se unem em pensamento verbal. Até aqui, pode nos parecer que o ato de pensamento, apresentado por Vygotsky, pertença exclusivamente ao cognitivo, mas a partir do momento em que Teresa dá sentido a esse afeto (abandono), a palavra passa a ser parte de um contexto individual produzido por suas vivências.

É evidente que, ao expressar o medo em suas falas, Teresa também expresse e contextualize a questão do abandono, da fragilidade e da insegurança, conforme relata (L 60) que se sente abandonada, mesmo tendo trocado de departamento e também quando finaliza o texto (L-70-72), deixando transparecer o sentimento de fragilidade e insegurança que permeia o seu interior. Nesse momento, é importante lembrar que Teresa toma consciência de que precisa achar o seu refúgio (L 64). Ela explica em seu processo de validação da interpretação dos resultados (L 123-126), que o refúgio eram

a sua família e a sua própria vida, que por muito tempo deixou de lado, se isolando, devido ao trabalho.

Quando ocupamos um posto de trabalho e passamos a exercer uma atividade de importância, particularmente quando a exigência é sobre-humana, podemos ter significações em relação aos colegas, não só do ponto de vista de produção, mas também equivalendo a ser protegido do chefe ou não. O fato pode desencadear uma relação de conflitos e de desconfianças. Neste ponto, abrimos caminho para apresentar a subcategoria Desconfiança em relação aos outros e vice-versa. Como podemos observar na fala de Teresa, quando ela diz (L 24-25): “Vi muita gente crescer sem esforço, fazendo erros e ainda debochando de mim”, expandimos para o meio social essas considerações de desconfiança que ela estava enfrentando em seu ambiente de trabalho,, especialmente em duas passagens das suas idas ao consultório médico(L 38-41): “Quando cheguei, o médico me olhou como uma qualquer, questionando se havia consumido bebida alcoólica ou drogas. Achei o cúmulo disso, não fazia parte da minha realidade. Afirmei que não, ele me examinou, falou que eu não tinha nada, então fui para casa”. E em outra ocasião (L- 43-44) ela diz: “[...] ninguém me receitava nada, só me mandavam ficar ‘tranquila’. Isso piorava a minha situação, queria melhorar, queria saber o que eu tinha e não sabia”.

Ao tratar da questão do conflito e da desconfiança nas suas relações, seja de trabalho, seja social, se faz necessário adentrar na Teoria da Emoção e fazermos uma abordagem sobre a afetividade e a construção do sujeito na psicogenética de Wallon (1972). Para o autor, a atividade emocional é complexa e paradoxal; ela é ao mesmo tempo social e biológica em sua natureza; realiza-se na transição entre o estado orgânico do ser e suas etapas cognitivas, racionais, que só podem ser atingidas por

meio da mediação cultural, isto é, social. Ainda para o autor, a consciência pelo vínculo que se instaura com o ambiente social, nos garante um universo simbólico da cultura, elaborado e acumulado pelos homens ao longo de sua história.

O comportamento social, segundo Wallon (1972), por apresentar uma função social, explica seu caráter contagioso e traz consigo a tendência de reduzir a eficácia do funcionamento cognitivo. Para Wallon, a afetividade é um componente permanente da ação.

Tomando por base alguns aspectos da teoria da emoção com base em Vygotsky (2001), podemos dizer que quando Teresa externaliza a questão do deboche, sente-se que o seu sentimento de vergonha cresce em função do tipo de público diante do qual esse sentimento é experimentado. Para o autor, a vergonha experimentada diante de um número razoável de pessoas (por exemplo, dentro do ambiente de trabalho), torna-se mil vezes mais forte do que a vergonha experimentada diante de uma pessoa. Desse modo, a ampliação das emoções de Teresa no ambiente de trabalho, diante dos colegas que debocham dela, pode se tornar significativamente mais intensa, porque ela está diante da coletividade.

Assim, é possível entender quando não conseguimos equilibrar nossas emoções, permanecemos em estado de “pura emoção”. O estado de “pura emoção” está descrito nesta dissertação como a subcategoria Tensão nervosa, Descompensações, reações físicas e orgânicas. Teresa nos relata várias passagens que confirmam a importância dessa subcategoria. Ela explica a sua primeira crise (L 34-37): “O resultado veio um mês depois, fazendo faculdade, uma noite acordei às 4 horas da manhã com arritmia cardíaca, falta de respiração, dor de barriga e uma dor intensa no peito. Gritava de desespero”. Mais adiante, ela explica as suas reações quando em situação de trabalho

(L 62-64): “De vez em quando, ainda sinto aquela dorzinha no peito e a falta de ar, principalmente quando me estresso no serviço, mas tenho que achar o meu refúgio”. Hoje, ela explica que vive assim (L 68-69): “Adquiri dores em todo o corpo, tendinite, desvio de coluna lombar, além de dores de estômago e de cabeça e assim vivo hoje”; e continua (L-70): “Inclusive é com intensa dor no pulso que concluo esse texto [...]”.

Teresa ainda acrescenta uma fala referente à experiência social vivenciada por ela que agravou a situação. Assim, ela relata (L 65-67): “Quando encontro um motoqueiro na rua [...] [...] começo a tremer, o coração acelera e nem chego perto. Vivo correndo deles e a minha tranquilidade corre também”.

Neste ponto, perguntei a Teresa, em seu processo de validação da interpretação dos dados, se a faculdade teve influência nos problemas que ela estava enfrentando. Para ela (L 117-122), a influência foi pouca, mas ajudou a sobrecarregar a situação.

Para compreender melhor o sofrimento, é importante entendermos que o sofrimento é razoavelmente controlado pelas estratégias que empregamos para enfrentá-lo, para impedir que se transforme em patologia. Resta saber se essas tensões nervosas, descompensações e reações físicas e orgânicas são sempre evitáveis. Para Dejours (1987), pode-se considerar, *a priori*, que toda descompensação psíquica traduz-se, provavelmente, em queda de desempenho. Elas podem ser detectadas nas organizações em decorrência dos altos índices de rendimento de produção. Segundo o autor, relatórios sobre análise do trabalho no ramo industrial mostram que o aumento de cadência, a aceleração dos tempos e a exigência de desempenho produtivo de rendimentos crescentes conduzem a descompensações rápidas, que podem se desencadear como epidemias.

Neste momento, se faz necessário explorar as expressões de Teresa que compreendem o Quadro 5 – Categoria estratégias de enfrentamento do sofrimento em situação de trabalho.





Com relação a essa categoria, mais precisamente a **subcategoria consulta médica e/ ou tratamento**, constata-se que Teresa passou por muitas experiências pessoais com relação ao consultório médico. É importante acrescentar que essa estratégia de enfrentamento tem uma ligação muito estreita com o medo. Medo de passar vergonha, como foi relatado por Teresa (L 37), que foi para o pronto-socorro e no caminho já foi se sentindo melhor. Qual de nós já não passou por uma situação parecida, a falta de sorte de encarar o médico no exato momento em que a dor melhora? Talvez isso ocorra pelo medo de que o médico descubra algo, que estamos doentes ou que estamos inventando alguma história. Sob este aspecto, sentimos vergonha. Vergonha também de termos que dizer aos nossos colegas de trabalho e aos nossos familiares que estamos com algum problema. Podemos verificar, nas expressões de Teresa (L 42-43) e (L 49-51), que a sua dor era muito mais interna do externa. O fato de ir constantemente ao pronto-socorro e a médica não encontrar nada, transparece a falta de sorte de que estamos falando ou pelo fato de (L 52-56) o médico realizar todos os exames e não encontrar nada. Nessa situação, Teresa pode pensar que os outros acreditem que está mentindo sobre a dor que está passando.

Teresa deixa claro nas suas falas que a dor que ela vive é um fenômeno totalmente exterior, resultante do destino e dependente da intervenção do exterior (médico). Quando relata que luta contra essa dor invisível e não tem mais forças para lutar contra “aquilo”, ela tenta negar seu sofrimento. Ela não é responsável pela sua cura. Curar é trabalho do médico.

Teresa explica, no seu processo de validação da interpretação dos dados, que muitas vezes sua família não compartilhava da sua dor. Ela afirma que sempre a

questionavam sobre sua dor (L 141-144), que tudo era coisa da sua cabeça e diziam que era “frescura”.

Esse processo vivenciado por Teresa é um aspecto importante da sua consciência e das suas experiências pessoais e históricas que enfrentava naquele momento. Além disso, ela só conseguia verbalizar seu sofrimento no consultório médico.

Para Dejours (1987), quando a dor se torna insuportável, ou torna-se impossível o trabalho, somente então se decide consultar o médico. A nossa atitude com relação à dor é sempre encarada com medo e vergonha de que o corpo que trabalha, o corpo produtivo, só pode ser aceito no silêncio. Como Teresa relata, nem os médicos nem a família parecem acreditar no que ela sente.

Todos nós temos um limite para suportar a dor. Cada pessoa a manifesta de uma forma diferente da outra. Geralmente, é acompanhada de alterações nos nossos comportamentos, que estão ligados a nossas emoções e sentimentos. Cada um possui uma experiência pessoal diferente em relação à dor.

Outra estratégia de enfrentamento do sofrimento em situação de trabalho, que pode ser evidenciada no texto de Teresa, especificamente (L9) e (L19-22), é a que aparece na **subcategoria trabalho excessivo à exaustão**. No fundo, o ativismo e o trabalhar mais rápido, associados à satisfação, como explicitado por Teresa, é uma estratégia para não se pensar e não perceber o sofrimento. Podemos observar, associadas a esse aspecto, outras duas situações vivenciadas por Teresa, pois ela, além disso, vive um engajamento “forçado”, estimulado pela hierarquia e chega a trabalhar 15 horas diárias. Trabalha em qualquer lugar, troca de departamento, mas,

pelo que se percebe, isso não resolve. Teresa relata que mesmo tendo trocado de departamento ainda se sentia abandonada.

Para Dejours (2009), essa estratégia defensiva se transforma em freio à discussão e à negociação das situações de trabalho e da organização do trabalho.

Outra estratégia de enfrentamento que evidenciamos, que nos parece comum nos ambientes organizacionais é o da **subcategoria denuncia e desqualificação pessoas**. Quando não vemos mais sentido nas nossas atividades, nas nossas tarefas, procuramos denunciar pessoas e desqualificá-las. As outras pessoas, ao nosso sentir, se tornam incompetentes. Essa atitude de enfrentamento se torna muito custosa, à medida que nos desgastamos em nossos ambientes de trabalho. Teresa desqualifica as pessoas, dizendo que (L 18-19) as que passavam nos concursos internos não tinham competências, tinham conhecidos. Vale ressaltar que Teresa, neste aspecto, também sempre recebeu apoio dos seus conhecidos e inclusive foi transferida após o concurso para uma dessas vagas.

O mesmo acontece quando ela explica (L 24-25) que viu muita gente crescer sem esforço. A forma como ela percebe as pessoas, a si mesma e o mundo que a rodeia está ligada à sua subjetividade, à forma como ela internaliza as suas decepções e frustrações por não passar nos concursos e pelo fato de as pessoas a desqualificarem em relação à tarefa que executa. Esse processo sai do caráter imaginativo de Teresa e se constrói sobre o objeto, quando ela recebe informações das colegas de trabalho de que os outros supervisores [os de operação] não as deixam seguir as orientações de Teresa. Esse processo se torna oneroso a partir do momento em que iniciam os processos de desqualificação e denúncias veladas e abertas.

Outra saída para o enfrentamento das situações de trabalho, não evidenciada no texto de Teresa, mas no seu processo de validação das interpretações dos dados, foi a **subcategoria atitude de autonomia máxima**. Isso é percebido nas entrelinhas do texto, contudo, não fica claro, mas ao perguntarmos a Teresa, ela relata com uma certa emocionalidade (L 147-150) que já não consultava mais a gerência para tomar suas decisões, pois não a via como líder. É uma tática de enfrentamento que busca o silêncio, o fechamento diante da hierarquia. É uma tática de segredo que, no caso de Teresa, pode estar relacionada a dois processos, um ligado à desconfiança sobre a desqualificação dos outros em relação à sua atividade e o outro, ao processo de retenção da informação, de forma a se tornar mais produtiva. Para Dejours (2009), a pessoa começa a interpretar tudo e todos com hostilidade. O que justifica nosso pensamento quando apresentamos nesta dissertação as categorias de denunciar os colegas e passar por cima dos superiores.

Inversamente, as outras estratégias de enfrentamento que parecem ter caráter negativo, a **subcategoria força interior e/ ou esforço próprio** aparece em vários momentos no texto de Teresa. Transparece-nos uma busca constante, uma luta como ela mesmo relata(L 23-24), (L 58-59) e (L 63-64). Nas primeiras linhas (L 23-24), a luta para qualificar a sua tarefa e as outras para encontrar-se. Este aparente sentimento de angústia por encontrar respostas está ligado ao processo de busca de satisfação pelo que fazemos. Conforme já abordamos nos capítulos anteriores, o trabalho é antes de qualquer coisa, para o homem, uma fonte de realização, de prazer. Nele, o homem procura se realizar e encontrar sentido na vida. É através do trabalho que nos construímos enquanto seres sociais, subjetivando-nos a cada dia.

O homem é um ser social. Dependemos uns dos outros para a satisfação das nossas necessidades. A ação do homem pertence à sociedade. Para Andery (2004, p. 203), é no espaço social que o homem organiza-se e busca seus canais de expressão. Para Ciampa (2004, p. 71), é impossível o homem deixar de ser social e histórico.

Nesse sentido, Teresa esclarece em seu texto (L 32-33) que o trabalho, a sua busca incessante de realizar-se no trabalho, a estava se afastando dos amigos, da família e dos relacionamentos pessoais. O que, nesta dissertação, **subcategorizamos como isolamento social**. Esse processo é um ponto de alienação do sujeito Teresa, visível no sistema capitalista e em uma sociedade que cresce de forma complexa. Acreditamos que esse processo não é pura consciência, nem tampouco só subjetividade, mas entendemos que não podemos nos reduzir a “coisas”, isolando-nos do contexto social. É importante lembrar que Teresa, em suas reflexões, chega à conclusão de que o seu refúgio é a saída do isolamento. É a busca por Deus e pela família. Percebe-se que para Teresa é a base para a busca do equilíbrio e o resgate do seu equilíbrio emocional.

## 5.2 APRESENTAÇÃO DE BRENDA

Brenda tem 34 anos, é solteira e, atualmente, mora na região oeste de São Paulo. Sozinha. Trabalha numa empresa de metalurgia, atuando como analista de controle da qualidade, há 9 anos, possui registro em carteira e tem salário abaixo de R\$ 1000,00. Está terminando a graduação em Administração de Empresas, sua mãe possui o primeiro grau completo e seu pai não estudou.

Os conteúdos organizados a partir do texto de Brenda encontram-se no Quadro 6 – Categoria sofrimento em situação de trabalho e subcategorias.

Apreende-se do Quadro 6 que os conteúdos selecionados a partir do texto de Brenda são indicativos de sofrimento relacionado a: falta de apoio da hierarquia; sentimento de não reconhecimento dos méritos; desânimo, desencorajamento e frustrações; vivência de injustiça em face aos níveis de remuneração; sentimento de medo, insegurança e abandono; desconfiança em relação aos outros e vive-versa.

Logo a seguir apresenta-se o Quadro 7 – Categoria estratégias de enfrentamento do sofrimento em situação de trabalho. As expressões selecionadas com base no texto de Brenda representam as estratégias que ela utiliza para enfrentar o sofrimento em situação de trabalho e estão relacionadas a:absenteísmo ou ausentismo no trabalho; trabalho excessivo à exaustão; denúncia e desqualificação de pessoas; atitude de autonomia máxima; força interior e/ou esforço próprio e isolamento social.







Com relação à categoria **Sufrimento em situação de trabalho**, especificamente às expressões associadas à **subcategoria falta de apoio da hierarquia**, entendemos que, na vivência de Brenda, a sua supervisão não lhe fornece o apoio necessário, base para sustentação de realização da tarefa. Nessa subcategoria, a inter-relação com o tema trabalho e com o subtema sistema hierárquico aparece fortemente, à medida que se denotam aspectos que estão ligados aos conflitos internos e de estrutura entre as áreas de produção e controle da qualidade (L 5-7).

Quando Brenda relata a falta de apoio e de comunicação, expressos em suas palavras (L 20-21), (L 23-25) e (L 59). Brenda reforça a sua visão quando em seu processo de validação da interpretação dos dados, (L 96-97) ela explica que o seu gestor é muito “bonzinho”, passa a mão na cabeça das pessoas, mas não lutava pelos seus funcionários.

Heloani (2005) afirma que, com a mundialização, se gerou um esforço científico que, por sua vez, irá reproduzir novas tecnologias e um novo tipo de organização do trabalho, contudo, descompromissado com as necessidades humanas. Dentro de uma visão moderna de administração e de liderança, o aspecto de comunicação e de apoio são pontos fundamentais da hierarquia. Sem contar que esses pontos são importantes para manter um bom nível de relacionamento interno nas organizações. Brenda também esclarece que o acesso sempre foi restrito à direção da empresa, até mesmo para falar de assuntos profissionais (L 93-94).

É importante entendermos que esse processo vivenciado por Brenda gera no ambiente organizacional a falta de confiança, evidenciado especialmente quando explica que muitas vezes isso acontecia em detrimento da liberação dos produtos. Para Maslow (2001), confiar nas pessoas do ambiente organizacional deveria ser um

processo natural, mas que devemos levar em consideração que as pessoas possuem realidades diferentes. Contudo, quando a organização seleciona um gestor para ocupar uma posição na hierarquia, pressupõe-se que ele seja uma pessoa evoluída e madura, saudável e decente, para que produza ambientes organizacionais em boas condições.

No nosso entendimento, o ambiente de trabalho no qual Brenda vivencia suas experiências estava sendo corroído pela falta de cooperação e entendimento do sentido daquelas atividades. Para ela, o senso de responsabilidade ia muito além do aspecto de liberar um simples produto aos clientes. Na sua forma de enxergar, a sua tarefa era extremamente importante à medida que colocava em risco a vida das pessoas, caso viesse a liberar um produto (chicote) fora de especificação.

Na **subcategoria sentimento de não reconhecimento dos méritos**, o conteúdo da tarefa aparece como ponto-chave para entendermos que Brenda confrontava constantemente o gerente de produção e os líderes, por não enxergarem a importância e a finalidade de suas atividades(L 8-11). Ela relata que seus colegas de trabalho não tinham a visão de que sua tarefa era para combater as falhas dos produtos e não as pessoas ou impedir que os produtos fossem fabricados.

Para Dejours (2008), o reconhecimento diz respeito ao fazer, não ao ser, ao trabalho e não a pessoas. Porém, por outro lado, o reconhecimento do trabalho pode ser eventualmente deslocado pelo próprio sujeito para o registro da pessoa, para o registro do ser. Então, trabalhar deixa de significar apenas produzir, mas também transformar-se.

Brenda expressa (L 13-15) que, de antemão, usando de sua experiência desdobrada, já sabia que, ao reprovar um produto por estar fora do especificado, receberia ataques dos gerentes e do líder de produção. É evidente que essas

experiências vivenciadas por Brenda se desenvolvem dentro do espaço profissional, local onde passamos a maior parte do nosso tempo e esperamos que esse tempo seja no mínimo proveitoso e saudável.

É importante ressaltar que (L 72-74) Brenda afirma que adquiriu, com o tempo, respeito e experiência, mas, por outro lado, relata que cansou. No nosso entendimento, Brenda cansou de não ser reconhecida pela tarefa que executa.

Em seu processo de validação da interpretação dos dados (L 118-125), ela esclarece que sempre brigava por aquilo que acreditava ser importante para a empresa e para o produto. Brenda afirma que estava brigando por um trabalho bem-feito. Mas ela também relata que, atualmente, só faz o necessário, pois diz que se acomodou frente a situação, perdeu a vontade, perdeu o sentido trabalhar em um lugar onde as pessoas não reconhecem o que ela faz.

Brenda, neste aspecto, demonstra uma preocupação o significado do seu trabalho e a oportunidade de vivência e troca coletiva no ambiente organizacional.

Para Dejours (1987), a insatisfação em relação ao conteúdo significativo da tarefa engendra um sofrimento cujo ponto de impacto é antes de tudo mental.

Na **subcategoria vivência de injustiça em face aos níveis de remuneração**, pode-se entender que Brenda cobra seus direitos (L 26-28) relacionados a carteira e salário. Contudo, explica que não era somente ela quem cobrava. Nas mesmas linhas, ela também afirma que cobrava cursos prometidos. Quando falamos em níveis de remuneração, podemos entender que os cursos representam um investimento que a empresa faz em seus empregados. Apesar de os valores gastos com treinamentos e cursos não computarem como remuneração, o empregado pensa na sua qualificação. Pensa na injustiça de realizar uma tarefa sem a qualificação devida. Como já afirmamos

anteriormente, o salário e o registro em carteira, como no caso de Brenda, possuem significações concretas, pois ela mora sozinha e precisa pagar suas contas e realizar seus projetos de vida.

Considerando a **subcategoria desânimo, desencorajamento e frustrações**, podemos verificar duas situações distintas. A primeira relacionada ao espaço profissional e ligado ao conteúdo da tarefa, a segunda ligada ao espaço familiar que implica suas experiências pessoais e históricas.

Em seu texto (L 12-13) e (L 40-41), fica claro o sentimento que Brenda internalizou e que está relacionado ao desânimo, quando diz que muitas vezes seu gerente a desanimava, quando ela precisava do seu apoio e tinha que comunicá-lo de alguma alteração no produto. É fácil compreender que Brenda, após ter vivenciado inúmeras vezes a falta de apoio, já sabia qual seria o resultado. O sentimento de incapacidade de encarar situações na vida e o fato de só fazer o necessário mostram que Brenda está frustrada e insatisfeita com a situação que vivencia.

Para Dejours (1987), o sofrimento pode ser resultante de uma frustração em nível de conteúdo significativo da tarefa e pode levar a doenças somáticas.

Brenda explica ainda, (L 33-36) e (L 70-72), que a situação familiar também exigiu dela uma certa superação, principalmente pela doença de sua mãe, que na época foi morar com ela. Ela deixa claro que nesse momento lhe faltou apoio, não só da empresa, mas um apoio familiar. No seu processo de validação da interpretação dos dados, ela diz (L 126-136) que solicitou que a empresa a demitisse, por conta da situação da sua mãe, e a empresa, seu gestor e o RH, na sua forma de ver, a deixaram esperando muito tempo para lhe dar uma resposta e, quando essa resposta veio, foi-lhe dada no meio do corredor por uma pessoa que não era seu gestor.

Quanto ao apoio familiar, ela disse (L 150-151) que nunca contou com sua família, que sempre esteve afastada dela. Relatou que somente após a doença de sua mãe é que sua família se aproximou.

Na **subcategoria sentimento de medo, insegurança e abandono**, destacamos os sentimentos de medo e de abandono como pontos principais nas falas de Brenda. Ela deixa claro (L 31-33) e (L 66-67) que tinha medo de ficar sem trabalhar e de não ser capaz de seguir sem o apoio de alguém, e isso a deixava insegura. Essa insegurança também é evidente quando (L 77-78) diz que se sente fraca para prosseguir.

No seu caso, o abandono permeia tanto a vida pessoal como a profissional, principalmente o relacionado à falta de apoio. Num dado momento, Brenda diz (L 44-47) que necessitou de apoio da empresa, mas, ao mesmo tempo, coloca em dúvida a atuação da empresa. Ela antecipa-se em afirmar que, se nos momentos em que precisou da empresa de forma profissional, não teve o apoio esperado, que fará no pessoal.

No seu processo de validação, ela deixa transparecer (L 156-157) que sempre abraçou as causas dos outros, mas agora está aprendendo a olhar primeiro para si própria. Afirma que parou no tempo (L 149-150), acomodou-se por falta de apoio familiar e gerencial.

Quando falamos de apoio familiar, nos referimos a ouvir, cuidar bem do outro, é trocar ideias, sintonizar, manter. O perigo é o excesso de apoio que pode nos tornar passivos perante a vida. Na empresa, precisamos de apoio, mas se todos forem ótimos apoiadores, a organização não se desenvolve. Dessa forma, algumas pessoas são direcionadas, escolhidas para realizar esse papel. Mais especificamente no caso de Brenda, quem deveria fazer esse papel seria o seu gestor.

A **subcategoria desconfiança em relação aos outros e vice-versa** aparece no contexto do espaço profissional de Brenda, quando (L 57-59) desqualifica os colegas de trabalho, dizendo que a líder era “fissurada” pelo que fazia e o gerente “osso duro de roer”. Devemos considerar, neste momento, que essa desconfiança é muito mais atribuída ao cargo dos que aos colegas de trabalho, visto que existe dentro do aspecto de divisão de trabalho uma relação por si só de conflito (produção x controle da qualidade). Essas funções, dentro das organizações, costumam ser conflitantes por possuírem objetivos distintos.

No contexto vivenciado por Brenda, a confiança, o convívio e a solidariedade foram desestruturados pela organização do trabalho, a gestão, as condições de julgamento e também de reconhecimento foram fortemente comprometidas.

Neste ponto, podemos considerar que Brenda se indispõe porque não concorda em realizar a sua tarefa como “quebra-galho”.<sup>7</sup> Ela afirma, muito veementemente durante todo o seu texto, que a sua tarefa é de extrema importância, pois a empresa fabrica (L 100-101) “chicotes” para carros, motocicletas e equipamentos. Segundo Brenda, um erro no produto coloca a vida dos usuários em risco. Entendemos que a prática do quebra-galho, para que o produto defeituoso seja liberado, não é compartilhada por Brenda, que, à medida que não participa dessa ação, enfraquece a sua relação de confiança com os outros colegas de trabalho (líder e gerente de produção).

Para Dejours (2009), essa situação, necessária aos ajustes da organização do trabalho, requer um certo grau de transparência, pois passa a ser uma forma de

---

<sup>7</sup> Nesta dissertação, tomaremos por base a definição de Dejours (2009), que esclarece que quebra-galho é trapaça, fraude, transgressão, interpretação, bricolagem.

controle sobre a prática. Para o autor, uma boa transparência é necessária também para conhecer e reconhecer o valor profissional de cada pessoa dentro da organização. Para ele, o aspecto técnico do quebra-galho não pode ser descrito, mas pode-se regulamentar as relações hierárquicas a propósito dos quebra-galhos necessários.

Entendemos, assim, que deveria haver uma definição clara das responsabilidades de cada setor e da forma como o quebra-galho pode ser utilizado, para que Brenda e seus colegas mantenham o grau de confiança e não ameacem o processo de negociação da organização do trabalho.

Para Dejours (2009), a fraude conduz o sujeito a uma posição psicológica extremamente desconfortável e desagradável. Para a maioria das pessoas, é ameaçador. Essa é uma fonte de sofrimento.

Podemos supor que, no contexto vivenciado por Brenda, muitas vezes, seu gestor liberou o produto fora de especificação, ou deu ordens para que ela liberasse, mesmo fora dos padrões estabelecidos, ocasionando um sofrimento por obrigá-la a participar de um processo, que, no entender de Brenda, é ilegal. Essa forma de se comportar faz Brenda expressar sua revolta (L 18-19), quando relata que o seu gerente apoiava o gerente de produção, deixando que o produto fosse feito do “jeitinho brasileiro”. Para Dejours (2009), muitos profissionais tentam se livrar do “abacaxi” passando o problema para o vizinho, sabendo que o colega de trabalho vai ser atingido pela situação delicada. Muitas vezes, o desconhecimento desse processo é causa de sofrimento e tensões que ocorrem dentro das organizações.

A **subcategoria tensão nervosa, descompensações, reações físicas e orgânicas** aparece nas expressões de Brenda, (L 62-64) e (L 65), como angústia, choro, lágrimas e raiva. Entendemos que nenhum ser humano está a salvo de uma

explosão de angústia. É interessante notar que Brenda afirma que levou vários desaforos para casa e lá se angustiava e chorava.

Dejours (1987) afirma que muitos trabalhadores, ao retornarem para suas casas, ainda vivenciam os processos de angústia e sofrimento.

Tomando por base Heloani (2005), a desqualificação e o controle sobre os trabalhadores mediante um processo disciplinar rígido, legitimado por uma hierarquia taylorizada, demandando uma ideologia capaz de certo controle da subjetividade dos trabalhadores, podem de certa forma provocar as “doenças da alma”. Para o autor, as doenças nas organizações de modelos tayloristas aumentaram muito, principalmente as de ordem mental. Heloani (2003) observa que, ao contrário do que se pensa, a organização do trabalho não cria doenças mentais específicas. A formação de certas neuroses depende da estrutura da personalidade que a pessoa desenvolveu desde o início da sua vida.

O autor ainda acrescenta que a organização do trabalho tem apenas favorecido as descompensações psiconeuróticas. No nosso ponto de vista, o mundo real existe e muitas vezes nos obriga a enfrentar a irritação, a cólera e, como Brenda fala, a vontade de “pular em alguns pescoços”. É simplesmente nesse momento que o mundo afetivo se revela.

No nosso entendimento, esse princípio de realidade que Brenda expressa em seu texto é capaz de trazer um sentimento de impotência e de desvalorização. Mas, ao mesmo tempo, trabalhar é também suportar esse sofrimento. Isso faz parte do trabalho. Para tanto, as pessoas constroem estratégias para enfrentar esse sofrimento.

Por essa razão, é necessário discutir as expressões de Brenda que estão contidas no o **Quadro 7 – Categoria Estratégias de enfrentamento do sofrimento em situação de trabalho.**





Com relação à **subcategoria absenteísmo ou ausentismo**, verificamos que Brenda relatou que as suas faltas para ir ao consultório médico eram estritamente para acompanhar a sua mãe. Contudo, inicialmente, interpretamos que ela aproveitava o momento não para tratar de suas queixas no consultório médico, mas para se ausentar do trabalho e evitar o sofrimento. No momento da validação da interpretação dos dados, Brenda esclarece nas (L 112-113) que preferia faltar ao trabalho, pois entre a saúde de sua mãe, entre levá-la ao médico e cuidar dela e a organização, ela optava pela sua mãe. Ela deixa clara sua insatisfação com relação ao trabalho, pois sabia que na empresa nada mudaria.

Poderíamos ir mais fundo e pressupor que Brenda aproveitava o momento para se afastar do trabalho como forma de “válvula de segurança”, um afastamento das relações de trabalho e de desorganização dos vínculos afetivos e profissionais que existiam entre ela, o seu gestor, o líder e o gerente de produção.

Em relação à **subcategoria trabalho excessivo à exaustão**, Brenda expressa (L 37-39) que sempre se esforçou para atender as necessidades da empresa, trabalhava 12 horas por dia, fazendo extras aos sábados e afirma que cumpria o seu papel de forma adequada. Deixa claro, nessa passagem, que se esforçava para atender as necessidades da empresa. Transparece-nos que, para Brenda, trabalhar 12 horas e fazer extras aos sábados era também um bom negócio, pois na época, conforme explica, passava por dificuldades financeiras e não tinha apoio de ninguém.

Dejours (2008) fortalece em suas considerações que o trabalho implica inevitavelmente um binômio contribuição-retribuição. Em troca da contribuição que a organização do trabalho traz, cada indivíduo espera uma retribuição. Ao contrário do que se pensa, geralmente, o componente da retribuição que mais conta não é a sua

dimensão material (salários, por exemplo), mas a dimensão simbólica. Graças ao trabalho e ao reconhecimento, o sujeito pode obter benefícios pelo seu esforço, para sua identidade pessoal. Caso contrário, não havendo reconhecimento, o trabalho, além do sofrimento, que lhe é inerente, nos leva a descompensações e doenças.

Outra estratégia de enfrentamento do sofrimento em situação de trabalho está ligada à **subcategoria denúncia e desqualificação as pessoas**. Brenda, em suas diversas falas, profere alguns julgamentos que parecem desqualificar os colegas de trabalho, gerentes e líderes de produção, assim como o seu gestor. Palavras como: “jeitinho brasileiro”, “muito bonzinho”, “não tinha coragem” e “pessoas desumanas” aparecem nas (L 17-19), (L 96-97), (L 129-130) e (L 139-141). Nessa subcategoria, fica evidente que o ambiente organizacional está insustentável e desgastante para ela. As experiências que têm vivenciado no espaço profissional e as relações sociais dentro desse espaço não deixam dúvidas do sofrimento que ela enfrenta e, conseqüentemente, das estratégias inconscientes que tem produzido. As rivalidades, as contradições e os conflitos são uma realidade.

Enfrentar o sofrimento através da denúncia e da desqualificação das pessoas aparece como uma forma de evitar o sofrimento. No caso aqui apresentado, percebe-se uma certa rivalidade entre as equipes de trabalho fortemente diferenciadas, que é inerente à organização do trabalho, e que estimula, por sua opção técnica, a modalidade defensiva das partes, o que pode ocasionar hostilidades de ambas.

O desenvolvimento da **subcategoria atitude de autonomia máxima** passa a ser comum em ambientes de alto grau de desconfiança. Muitas vezes, a desconfiança passa a ser tão sistemática, que ocorrem discretas tendências interpretativas pelas partes que se relacionam. No caso de Brenda, esse processo fica muito claro. Brenda

relata que, quando o seu gestor liberava um produto que ela havia reprovado (L 104-107), simplesmente se recusava a assinar a liberação. E informava ao gestor que ele se responsabilizasse pela liberação do produto, colocando-o em situação delicada.

Brenda explica (L 107-109) que, com o passar do tempo, passou a tomar as decisões sozinha, não mais consultando o seu gestor, assumindo assim sua autonomia máxima. Esse processo de atitude de fechamento, segundo Dejours (2009), de segredo pelo que está fazendo, de silêncio frente a hierarquia e os colegas, pode ocasionar uma ideologia de “cada um para si”, levando, segundo o autor, a dificuldades em relação à organização do trabalho.

Devido aos problemas enfrentados por Brenda na organização do trabalho, abre-se espaço para entendermos a **subcategoria força interior e/ ou esforço próprio..** Essa subcategoria aparece fortemente em vários momentos do texto de Brenda. O que nos leva a entender a luta interna que estava utilizando para enfrentar o sofrimento, em todos os momentos, as expressões aparecem em situação de trabalho e relacionadas ao espaço profissional.

Segundo Martinet (1981) em a Teoria das Emoções, ao analisar Wallon, verifica-se que o comportamento emocional, desde as primeiras trocas entre os sujeitos e o seu ambiente, faz com que o sujeito sofra, desde a origem, a marca do grupo, o que vai regular as atitudes e as maneiras de sentir, imprimindo no sujeito uma marca.

Para Leite (2005), por trás das emoções sempre há uma palavra que, desse modo, sempre cumpre uma função social. As emoções constituem vivências afetivas que se caracterizam por expressar a relação do sujeito com o objeto.

É importante ressaltar que tanto o fracasso como o êxito ocorrem quando os sujeitos se propõem a atingir um objetivo concreto, quando querem realizar algo.

Em nossas discussões, podemos considerar que quando Brenda entra em contato com a sua realidade e sua inserção no meio social (o local de trabalho), ela desenvolve as suas reflexões e, nessa hora, podemos dizer que a sua força interior se transforma em motivo.

Para Leontiev (1981), o motivo é entendido como “coisa objetiva dentro da qual a necessidade se realiza, mediante condições dadas e que lhe confere um caráter objetual em face a um determinado resultado”. Ainda, para o autor, é o sentido consciente que vai traduzir a relação entre o motivo e o resultado final da ação.

Então, podemos entender que, para achar um sentido pessoal, é preciso descobrir o motivo. É importante destacar que (L 42-43), (L 67-68), (L 78-79), (L 74-76), (L 42) e (L 76) Brenda deixa bem claro os motivos que a levam a buscar a força para, como ela mesma diz, quebrar todas as barreiras e vencer. Ela precisa se realizar. Buscar sentido no que faz.

Com relação à subcategoria **Isolamento social**, é importante destacar, nas palavras de Brenda, que esse isolamento se deu no âmbito familiar. Assim (L 150-153) e (L 155-156), ela explica que até hoje sente a necessidade de resolver primeiro os seus problemas, para depois resolver os dos outros. Neste ponto, podemos, de imediato, depreender que as circunstâncias familiares provocaram “isolamento natural”. Nas suas palavras, encontramos uma certa mágoa, o que nos remete a um comportamento emocional que possivelmente tenha vivenciado em suas experiências individuais.

Esse contexto de isolamento social vivenciado por Brenda não foi produzido pelos problemas gerados em seu ambiente de trabalho. Em seu processo de validação

da interpretação dos dados, ela explicou que falar de sentimentos é muito difícil para ela, mesmo nas situações de trabalho.

É bom deixar claro que, quando Brenda passou a falar de problemas relacionados às suas dificuldades familiares, nos propusemos a garantir que essas informações não seriam retratadas, nem divulgadas para efeito da pesquisa. Brenda agradeceu a oportunidade de falar dela mesma, disse que essa foi a primeira vez.

### 5.3 SOFRIMENTOS E ENFRENTAMENTOS EM SITUAÇÃO DE TRABALHO

Como síntese da leitura e interpretação, apresenta-se, a seguir, o conjunto de sentidos atribuídos pelos sujeitos em seus textos e nos processos de validação da interpretação dos dados. O pesquisador sintetizou os significados das expressões de cada uma das categorias em dois blocos.

No primeiro bloco é apresentada a síntese das expressões quando as subcategorias são comuns e os sentidos atribuídos pelos sujeitos são particularmente comuns, ou seja, agrupadas por aproximação.

O segundo bloco possui duas vertentes: uma compreende a síntese das expressões quando as subcategorias são comuns, mas os sentidos atribuídos pelos sujeitos são particularmente diferentes. E a outra compreende a síntese das expressões, quando as subcategorias são diferentes e os sentidos atribuídos pelos sujeitos são particularmente diferentes.

### 5.3.1 Sofrimentos em situação de trabalho – Sentidos por Aproximação

Apreende-se pela leitura e interpretação da subcategoria **Falta de apoio da hierarquia**, tanto de Teresa quando de Brenda, que a falta de apoio da hierarquia, conforme destacaram em seus textos, prejudica não só o processo de comunicação entre os diversos níveis (gerentes, líder e analista), como também compromete a construção e a manutenção da confiança dentro do ambiente organizacional, dificultando a organização do trabalho e gerando sofrimento.

Na subcategoria **Não reconhecimento dos méritos**, percebe-se que ambas discorrem a respeito de situações que destacam o sentimento de inutilidade pelo não reconhecimento dos méritos e falta de atribuição de importância pelas outras pessoas ao conteúdo significativo de suas tarefas, ocasionando insatisfação e perda de sentido do trabalho.

Apesar de as duas participantes da pesquisa terem vivenciado os aspectos da subcategoria **Desânimo, desencorajamento e frustração**, Teresa internaliza um sentimento de frustração, enquanto Brenda, de desânimo e desencorajamento diante das situações de trabalho.

Da mesma forma que Teresa relata na subcategoria **Vivência de injustiça face aos níveis de remuneração**, e deixa claro que o retorno material (salário) contém uma significação, ao cumprir as metas organizacionais e realizar as horas extras, espera um retorno pelo seu esforço e dedicação. Brenda cobra seu direito em carteira, salário e cursos prometidos. Entendemos que ambas empenham parte de si em esforço e querem receber uma remuneração adequada e compatível com esses esforços, o que significa alcançarem seus objetivos e suprirem necessidades individuais.

Com relação à subcategoria **Sentimento de medo, insegurança e abandono**, destacam-se, nas falas das participantes, trechos relacionados ao medo, à insegurança e ao abandono, tanto no espaço profissional, como no espaço familiar. Cabe aqui ressaltar que esses espaços, enquanto instituições sociais, carregam a função, no caso da família, de proteção e segurança, e da organização, de cooperação para alcançarmos certos objetivos pessoais. Tanto Teresa quanto Brenda expressaram, no processo de validação da interpretação dos dados, que em alguns momentos lhes faltou apoio da família. Contudo, cabe ressaltar que o sentimento de abandono que as participantes retratam ocorreu nos momentos em que aconteceram situações pessoais, não relacionados diretamente às situações de trabalho. Em relação à organização, o sentimento de abandono se refere aos momentos em que lhes faltou apoio da empresa ou da hierarquia. Todavia, as situações de medo e insegurança que Branda retrata são estritamente ligadas ao trabalho. Enquanto Teresa fala de pânico (medo) e insegurança com relação aos problemas sociais que enfrentou.

### **5.3.2 Sofrimentos em situação de trabalho – Aspectos Diferentes**

Do ponto de vista da subcategoria **Desconfiança em relação aos outros e vice-versa**, destacam-se duas situações diferenciadas com relação à organização do trabalho. No contexto vivenciado por Brenda, a confiança e o convívio foram desestruturados, quando ela não se permitia realizar a tarefa como “quebra-galho”. Para Brenda, a fraude ocasiona angústia e sofrimento. A situação de “quebra-galho”, em certa medida, é uma lógica que pode ser utilizada pela organização do trabalho, sendo uma vantagem para a qualidade do trabalho. Ao mesmo tempo, ela passa a ser

fonte de desconfiança entre os trabalhadores, quando não se tem regra clara e definida para sua utilização. Brenda expressa em seu texto que confrontava seu gestor por não liberar o produto fora do especificado e para que o produto não fosse feito com o “jeitinho brasileiro”, termo usado por ela, que se assemelha ao “quebra-galho”, utilizado por Dejours (2009).

Já no contexto vivenciado por Teresa, suas expressões nos levam a entender o processo de desconfiança que enfrenta no ambiente de trabalho. Primeiramente, quando ela vê muita gente crescer sem esforço e cometendo erros e ainda debochando dela. Quando Teresa externaliza essas situações, principalmente a de deboche das pessoas, vivencia um sentimento de vergonha. O termo é paradoxal à medida que Teresa tenta fazer a coisa certa e acaba sendo alvo de “chacota” dos colegas de trabalho. Quando ela experimenta a vergonha diante dos colegas, amplia suas emoções, somatizando-as. Numa outra situação, Teresa relata que o médico olhou pra ela com um ar de desconfiança, perguntando se havia ingerido álcool ou drogas. Em outra consulta, ela relata que ninguém receitava nada para ela. Essas situações são vivenciadas no espaço social e diferem da situação de Brenda e também das situações de trabalho enfrentadas por Teresa.

Na categoria **Tensão nervosa, descompensações, reações físicas e orgânicas**, evidencia-se que Teresa amplia e somatiza as situações de trabalho e sociais que vivencia com mais intensidade que Brenda. Isso pode ser verificado pelas expressões produzidas por Teresa ao relatar vários trechos dos seus processos de descompensações, estresse e reações físicas e orgânicas que foram produzidas ao longo de suas vivências, tanto no espaço profissional, quanto no espaço social.

Brenda, diferentemente de Teresa, enfrenta o sofrimento usando a estratégia da busca da força interior, como veremos no item que se segue.

Em síntese, há de se ressaltar que, em ambos os casos, as situações de trabalho, assim como a sua organização, tem favorecido as descompensações, ocasionando o sofrimento para o trabalhador.

### **5.3.3 Estratégias de enfrentamento do sofrimento em situação de trabalho – Sentidos por Aproximação**

Com relação à subcategoria **Trabalho excessivo à exaustão**, as duas participantes da pesquisa enfrentam a situação de forma parecida. Tanto Teresa quanto Brenda deixam claro em suas expressões que trabalhavam, diariamente, cerca de 15 horas (Teresa) e 12 (Brenda), para atender as necessidades da empresa. É importante ressaltar que o ativismo, o presenteísmo, é uma estratégia utilizada para enfrentar o sofrimento, de modo que não se possa pensar, nem perceber o sofrimento. Outra característica importante que se destaca nessa subcategoria é que o fato de trabalhar excessivamente constitui uma estratégia de enfrentamento do sofrimento, que se transforma numa espécie de fuga das negociações e discussões das situações e organização do trabalho. Um aspecto interessante que se observa nas falas de Teresa em relação a essa subcategoria, é que ela ressalta a sua satisfação em trabalhar muito. Outro aspecto que aparece em suas falas, incentivado pela hierarquia, é o engajamento “forçado”. Diferentemente de Brenda, que dá a entender que trabalhar excessivamente é uma forma de pagar suas contas, pois na época passava por problemas financeiros.

Outra estratégia de enfrentamento do sofrimento utilizada pelas duas participantes está sintetizada na subcategoria **Denúncia e desqualificação das pessoas**. Ambas externam dúvidas sobre a competência das pessoas com quem trabalham. Em algumas expressões, Teresa afirma que as pessoas cresciam na empresa porque tinham conhecidos e não competência. Contudo, observa-se uma característica importante nas expressões de Brenda: ela expõe as situações vivenciadas dando uma ênfase irônica em certas palavras, quando se refere às pessoas (gestor, gerente e líder de produção), como: “jeitinho brasileiro”, “bonzinho”, “não tinha coragem de encarar” e “pessoas desumanas”. Essa é uma forma de se apoiar sobre a agressividade contra um “inimigo comum”, denunciando e desqualificando as pessoas.

Pode-se perceber na subcategoria **Autonomia máxima** que os sujeitos da pesquisa começam a desenvolver, com o tempo, uma atitude de fechamento frente à hierarquia, chegando a tomar atitudes de autonomia máxima. Esse procedimento de enfrentamento do sofrimento pode ocasionar problemas na organização do trabalho e nas relações interpessoais no ambiente organizacional. Verificam-se nos textos de Teresa e Brenda que elas começam a tomar decisões independentes da hierarquia ou se recusando a atender as solicitações hierárquicas. Esse tipo de atitude pode provocar uma atitude de cada um por si.

### 5.3.4 Estratégias de enfrentamento do sofrimento em situação de trabalho – Aspectos Diferentes

Ao analisar os textos de Teresa e Brenda, assim como os sentidos atribuídos por elas, com relação às Estratégias de enfrentamento do sofrimento em situação de trabalho, verificamos que existiam duas subcategorias que as levavam a caminhos distintos. Percebe-se que Teresa monta uma estratégia de enfrentamento que está ligada às suas diversas consultas médicas e ao tratamento a que se submeteu. Dessa forma, definimos a subcategoria **Consulta e/ou tratamento médico**. No caso de Teresa, essa estratégia tem uma ligação muito próxima com o medo. A situação enfrentada por Teresa é paradoxal. Geralmente, o medo aparece por receio de que o médico descubra algo, que estamos doentes ou inventando histórias. Sob este aspecto, produz-se um sentimento de vergonha, de dizer aos colegas e familiares que estamos com problemas. Por outro lado, nas situações que Teresa vivenciava, esperava-se que o médico fosse o responsável pela cura. Observa-se que ela pensava que sua dor era totalmente externa e dependente unicamente da intervenção do médico. Podemos tirar essas reflexões das expressões que utiliza quando vai ao médico, faz seus exames e não encontra nada. E quando ela diz que ninguém (médicos) lhe receita um medicamento, apenas aconselhando que fique tranquila.

Quando analisamos o texto de Brenda, percebemos uma diferença nas expressões e situações que enfrentava em comparação com as situações de Teresa. Destaca-se em seu texto um enfrentamento, indicado pelas faltas por levar sua mãe ao médico. Aqui, podemos considerar que Brenda utilizava os problemas de saúde de sua mãe, para se manter afastada do ambiente de trabalho pelas diversas razões que

relatamos anteriormente. Porém, atribuímos ao caso de Brenda a formação de uma subcategoria **Absenteísmo ou ausentismo**. Essas expressões são utilizadas para designar as faltas e ausências dos empregados no trabalho. A definição dessa subcategoria e suas características já foram definidas no capítulo anterior. Dentre as causas em torno desta subcategoria, Brenda explica, em seu processo de validação da interpretação dos dados, que as razões de sua ausência são de caráter familiar. Mas não podemos afirmar que essa causa é determinante, à medida que Brenda enfrenta em seu ambiente de trabalho outras situações que dizem respeito à deficiência de gestão, à tarefa empobrecida, por desqualificarem (gerente e líder de produção) o que ela faz, pela falta de motivação e estímulo, que também estão ligados ao absentismo.

Em síntese, nessas expressões repousa não uma divergência, mas uma diferença entre as situações, vivências e emoções que cada uma das participantes da pesquisa apontou em seus textos.

A subcategoria **Força interior e/ou esforço próprio** nos revela uma diferença entre as situações vivenciadas por elas. Teresa experimenta um sentimento de angústia para encontrar algo no seu interior, que lhe dê paz e tranquilidade. Deixa transparecer em suas falas que essa dor interna está associada às questões pessoais, mais especificamente àquelas ligadas às experiências individuais vivenciadas no contexto sócio-histórico.

Quando discutimos anteriormente a subcategoria Força interior e/ ou esforço pessoal, verificamos que Ciampa (2004) reforça que o homem pertence ao social, depende dos outros para satisfazer suas necessidades. Sob este ponto de vista, observa-se que Teresa, apesar de relatar superficialmente as questões ligadas ao trabalho, evidencia, mais fortemente em suas falas, a questão do encontro consigo

mesma, de encontrar sentido para sua vida, como ela expressa “[...], mas tenho que achar meu refúgio”.

Já no texto de Brenda, aparecem expressões que são pontuadas em vários momentos de sua vida. No entanto, esses momentos estão relacionados ao espaço profissional. Brenda apresenta um comportamento emocional característico que traduz a sua forma interior e seu esforço para superar o sofrimento pelo qual estava passando. Nas falas da participante, observam-se vários trechos em que ela deixa transparecer que, para encontrar sentido pessoal nas coisas que realiza (trabalho), precisa buscar essa força interior para quebrar barreiras e vencer. Essa é a marca pessoal de Brenda. É uma característica pessoal da sua personalidade que pode ser determinante para que não somatize as emoções vivenciadas e as transforme em problemas físicos.

Dessa forma, sintetiza-se que Teresa buscava sua força interior para superar as vivências pessoais, suas crises internas, enquanto Brenda relacionava essa força interior à superação do lado profissional.

Na subcategoria **Isolamento social**, percebem-se também situações determinantes nos comportamentos de Teresa e Brenda. Apesar de ambas exporem a questão do isolamento social, é importante ressaltar que, para Teresa, o isolamento social inicia-se quando, ao trabalhar cerca de 15 horas por dia, deixa de ver amigos, família e não namorava. As questões, nesse contexto, são mais de ordem profissional do que de ordem particular. Posteriormente, verificamos que suas experiências sociais (assaltos, descompensações e problemas físicos e orgânicos, visitas aos médicos) serviram para evidenciar como ocorreu esse processo de isolamento.

Para Brenda, o isolamento social ocorre muito mais por problemas de ordem familiar do que de ordem profissional. No seu processo de validação da interpretação

dos dados, observamos que seu isolamento e o seu comportamento emocional pode ser atribuído às experiências individuais vivenciadas no âmbito familiar, conforme já relatados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações apresentadas são relativas às questões que estiveram presentes durante o desenvolvimento desta pesquisa. Sublinharemos as categorias **Sofrimento em situação de trabalho e Estratégias de enfrentamento do sofrimento em situação de trabalho** e proporemos a construção do sentido dado pelos sujeitos participantes, concedendo lugar central às palavras que foram expressas em seus textos.

A vivência subjetiva e intersubjetiva do trabalho passou necessariamente para o pesquisador através das palavras das alunas (trabalhadoras) que foram pesquisadas e não pela observação de atos, fatos e comportamentos, por mais detalhados que sejam. Lembramos que nosso interesse não é resolver as questões aqui levantadas, mas abrir caminho para estudos e discussões sobre o tema proposto.

Seria possível identificar situações de trabalho determinantes do sofrimento dos trabalhadores nas empresas? Quais estratégias são usadas pelos trabalhadores para enfrentar essas situações? Estas foram as questões que nortearam a pesquisa, abrindo discussão sobre as relações trabalho, sofrimento e subjetividade dentro de uma abordagem sócio-histórica.

Quando discutimos no Capítulo 2 as considerações de Heloani (2006) sobre a organização científica do trabalho (Taylorismo) e como a “pós-modernidade” tem transformado significativamente a identidade dos trabalhadores, devido às “metamorfoses” que estão ocorrendo na organização do trabalho, buscamos

compreender como a subjetividade dos trabalhadores foi sendo eliminada por meio da submissão dos seus corpos.

Para nós, a discussão sobre a subjetividade foi importante, pois está relacionada com o ambiente profissional, lugar onde a subjetividade passou a ocupar um papel importante.

Temos consciência de que a realidade atual é mais complexa do que imaginamos e que ela ocorre num mundo globalizado. Falar das situações e da organização do trabalho se torna necessário à medida que o mundo do trabalho e a sociedade que vivemos cada vez mais cria sofrimento, em razão dessas novas condições sociais que somos “forçados” a vivenciar. Passamos por um processo social no qual as questões, sejam elas quais forem, passaram a ser “normais” a custo de sofrimento que, como observamos em nossas pesquisas, se estendem para fora do âmbito do trabalho.

Dessa forma, como evidenciamos, existem diversos pontos a ser considerados. Primeiro, cabe responder à pergunta. Existem situações de trabalho que são determinantes para o sofrimento? Situações essas que observamos em diversas falas e expressões dos sujeitos que participaram da pesquisa. A falta de apoio da hierarquia, que se associa diretamente à organização do trabalho (sistema hierárquico), pode ocasionar uma ruptura gradativa da confiança e da comunicação. Além disso, gera sentimentos de abandono e insatisfação.

A consequência desse processo é desastrosa para a organização do trabalho, uma vez que ela é um compromisso negociado entre as pessoas dentro da organização. Ela evolui e se transforma: o conteúdo da tarefa, a divisão do trabalho, o sistema hierárquico e o seu desenho organizacional. Nesse contexto, a organização do

trabalho é uma relação social, é um compromisso com objetivos, metas, procedimentos e dificuldades reais.

O segundo ponto a ser considerado na organização do trabalho é o conteúdo da tarefa. A forma como o trabalhador lida com esse conteúdo pode gerar insatisfação e abrir portas para o sofrimento. Realizar uma tarefa cujo conteúdo não seja significativo e não seja valorizada pelas pessoas, pode gerar sentimento de inutilidade, de perda de sentido do real significado do trabalho. Não menos importante é o reconhecimento. Quando verificamos a falta de reconhecimento, seja por salário seja mesmo por questões afetivas pela tarefa que executamos, sentimos desmotivação e adormecimento intelectual.

A pesquisa também mostrou um terceiro ponto, que, no nosso entendimento é relevante: o processo de comunicação entre as entrevistadas, os colegas de trabalho e as gerências (em seus diversos níveis) é ponto fundamental a ser construído para que se ajustem à organização do trabalho as regras fixadas pela arquitetura organizacional. Observamos ainda que para a comunicação se tornar um processo eficaz, devem existir condições sociais e éticas que permeiem o espaço profissional e que cada um, dentro da organização, deve assumir as suas responsabilidades (divisão de trabalho). Quando esse processo não acontece, verificamos a insegurança, o desânimo e a frustração.

O quarto ponto a ser destacado é a confiança. Ela mostra que o sujeito, ao agir sobre a organização do trabalho para modificá-la e melhorá-la, precisa agir em conjunto, não de forma isolada. A pesquisa indica que se não há confiança de ambos os lados (gerência e empregado), as ações podem ser vistas, ou sentidas, com efeito contrário, gerando desorganização do trabalho. Nos dois casos pesquisados, percebemos que a confiança e o convívio foram corroídos por essas situações.

O quinto ponto precisa ser levantado para que possamos elucidá-lo. Quais estratégias são usadas pelos trabalhadores para enfrentar as situações acima levantadas? Ficou claro na pesquisa que o sofrimento faz a pessoa lançar mão de estratégias de enfrentamento. Como verificamos no caso de Teresa, por exemplo, ao romper seu equilíbrio, o sofrimento passou a não ser mais contornável. Percebemos também, pelos estudos que realizamos até agora, que após um trabalhador usar todos os recursos para equilibrar-se e as demandas continuarem sendo impostas, não há mais nada que ele possa fazer para se adaptar e organizar o trabalho, ele (o sujeito) sofre.

Apesar de as participantes adotarem diversas estratégias, muitas vezes parecidas, outras bem diferentes, observamos que não conseguiram produzir sentido no lugar das defesas adotadas, se beneficiando, assim, do processo de análise do próprio sofrimento. Como observamos mais especificamente no contexto de Teresa, ela, por diversas vezes, esteve em estado de tensão nervosa e descompensação. Mesmo quando Brenda utiliza-se da sua força interior para superar as situações de trabalho, ela, por não ressignificar o sofrimento que internalizou, continua sofrendo, porque as questões de organização do trabalho não foram resolvidas.

Por fim, cabe aqui ressaltar um aspecto importante e que acreditamos possa trazer uma contribuição mais efetiva a esta pesquisa: somente quando os sujeitos que participam do espaço profissional se engajarem trazendo as suas contribuições para a elaboração da organização do trabalho, realizando uma troca afetiva, em termos de reconhecimento e gratidão, é que poderemos pensar que o mundo do trabalho está dando um grande passo. Isto é, quando o trabalhador for capaz de pensar, elaborar

suas experiências e enfrentar com perspectivas concretas a possibilidade de buscar um novo sentido pelo que faz, a organização do trabalho poderá se transformar.

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Jou, 1999.

AGUIAR, Ferreira M. A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus, 1992.

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2002.

ANDERY, Alberto Abib. **Psicologia na Comunidade**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Bom Tempo, 1999.

ARANHA, Maria Lucia Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Temas de filosofia**. São Paulo: Moderna, 1998.

ARAÚJO, Luis César G. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARROBA, Tanya; JAMES, Kin. **Pressão no trabalho: um guia de sobrevivência**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

BOCK, Ana Mercês Bahia. **A perspectiva sócio-histórica na formação em psicologia**. Petrópolis: Vozes, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2004.

CIAMPA, Antônio da C. **Identidade**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

CIMBALISTA, Silmara. **Algumas influências da tecnologia na organização do trabalho**. Curitiba: Iparde, 2007.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Oborè, 1987.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho, Tecnologia e Organização**: avaliação do trabalho submetida à prova do real. São Paulo: Blucher, 2008.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do Trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão empresarial**: de Taylor aos dias atuais. São Paulo: Pioneira, 2002.

FOUCOULT, Michael. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2008.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Líber Livro, 2007.

GONÇALVES. M. GM. **Psicologia Sócio-Histórica**: uma perspectiva crítica em psicologia. São Paulo: Cortez, 2001.

GONZÁLEZ REY, Fernando L. **Sujeito e subjetividade**: uma aproximação histórico-cultural. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

GONZÁLEZ REY, Fernando L. **O social na psicologia social e a psicologia social**: a emergência do sujeito. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

GONZÁLEZ REY, Fernando L. **Subjetividade, complexidade e pesquisa em psicologia**. São Paulo: Pioneira-Thompson, 2006.

HELOANI, José Roberto; LAGE, Roseli F. **“Discriminação e Preconceito”**: a identidade deteriorada: um estudo de identidade com trabalhadores lesionados. In Uma Psicologia que se interroga: ensaios. São Paulo: EDICON, 2002. 2.a parte – Cap.5, p.185-214.

HELOANI, José Roberto; **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio G. **Saúde Mental e Psicologia do Trabalho**. *Revista da Fundação SEADE*, São Paulo, Vol. 17. n. 2, 2003.

HELOANI, José Roberto. **A falácia da qualificação**: dilemas do (des)emprego dos profissionais de nível superior. *Revista USP*, São Paulo, n. 64, 2004.

HELOANI, José Roberto. **A Psicologia do Trabalho ou do Capital? Eis a questão....** Artigo.(Psicologia Política), Vol 5, n. 10, p.297-312 , 2005.

HELOANI, José Roberto.**Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2006.

JOHSON, Allan G. **Dicionário de sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LANE, Wanderley Codo. **Psicologia social**: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 2004.

LARAIA, Roque do Barro. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

LEITE, Ivanise. **Emoções, Sentimentos e Afetos**: uma reflexão sócio-histórica. 2.ed. Araraquara: Junqueira e Marin Editores, 2005.

LEONTIEV, A. N. **Actividad, consciencia e personalidad**. Buenos Aires: Lãs Ciências Del Hombre, 1978.

LEONTIEV, A. N. **Actividad, consciencia e personalidad**. Havana: Pueblo y Educación, 1981.

MAANEN. John. Van. **Reclaiming qualitative methods for organizational research**: a preface, In *Administrative. Science Quarterly*, Vo. 24. n. 4, December, 1979.

MARTINET, M. **Teoria das Emoções**, Lisboa: Moraes, 1981.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATTOS, Laércio. **Autoassédio moral**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Unifief, Osasco.

MOLON, Susana I. A questão da subjetividade e da constituição do sujeito nas reflexões de Vygotsky. Dissertação (mestrado), São Paulo: PUC, 1995.

OLIVEIRA, Marta Kohl de. O problema da afetividade em Vygotsky. São Paulo: Summus, 1992.

PILBEAM, D. **A descendência do homem**: uma introdução à evolução humana. São Paulo: Melhoramentos, 1997.

PROENÇA, R. P. C. **Ergonomia e organização do trabalho em projetos industriais**. 1993. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Nova Cultural, 2002.

SCOZ, Beatriz. **Identidade e Subjetividade de Professores**: sentidos do aprender e do ensinar. Tese (Doutorado). São Paulo: PUC, 2004.

VILA NOVA, Sebastião. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Atlas, 1995.

VYGOTSKY, L. **Psicologia pedagógica**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

VYGOTSKY, L. **Psicologia pedagógica**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

VYGOTSKY, L. **Psicologia pedagógica**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

VYGOTSKY, L. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

VYGOTSKY, L. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

VYGOTSKY, L. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

VYGOTSKY, L. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

WALLON, H. **As origens do caráter na criança**. São Paulo: Difel, 1972.

