

Diagnóstico Organizacional e as Contribuições da Psicologia do Trabalho

Organizational Diagnosis and Work Psychology Contributions

Aline Mendes de Lima^{*a}; Camila Stefani Innecco^a; Daiane da Cruz Moreno^a; Jéssica Kashiwagui Itami^a;
Julio Cesar Freitas Giovanni^a; Regiane Cristina de Souza^b

^aUniversidade Estadual de Maringá, Curso de Psicologia,

^bUniversidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia.

*E-mail: alinemendeslima@gmail.com

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo viabilizar um espaço de palavra para realizar um diagnóstico organizacional referente à realidade de trabalho de uma instituição pública de Maringá (PR). Como método, foi utilizada a Clínica do Trabalho proposta por Mendes, que consiste na técnica de entrevistas coletivas semiestruturadas, análise e interpretação das falas. A análise foi embasada na teoria da Psicodinâmica do Trabalho de Dejours e na teoria de Núcleo de Sentido, proposta por Bardin. As falas foram separadas em eixos nas categorias preestabelecidas – Organização, Condição, Relações Interpessoais e Sentido do Trabalho. Como resultado, encontraram-se 17 eixos, entre estes é possível destacar Metas, Supervisão e Capacitação. A partir da discussão dos eixos, concluiu-se que as fontes de sofrimento mais citadas estão ligadas às dificuldades em confrontar o trabalho prescrito e real e à falta de reconhecimento na instituição.

Palavras-chave: Psicodinâmica. Instituição Pública. Diagnóstico.

Abstract

The objective of this study was to enable an organizational diagnosis in a public institution in Maringá (PR). The chosen method was the Labor Clinic proposed by Mendes, which consists of the use of semi-structured collective interviews, discourses' analysis and interpretation. To ground the analytic aspect, the approach was Dejours' Labor Psychodynamic and Bardin's Content Analysis. The discourses were organized in items inside the main pre-established categories – Organization, Conditions, Relationships and Meaning of Labor. As a result, 17 items were identified, among them Goals, Supervision and Trainings. It was concluded that the most mentioned suffering sources were associated with difficulty confronting the prescriptive and real work and the lack of recognition in the institution.

Keywords: Psychodynamic. Public Institution. Diagnosis.

1 Introdução

O diagnóstico é um instrumento de investigação e coleta de informações, que tem por objetivo proporcionar desenvolvimento à organização, identificando as condições necessárias para que a mesma possa atingir níveis satisfatórios de desempenho (HESKETH, 1978). É uma etapa fundamental para que mudanças organizacionais sejam planejadas (MOREIRA, 2008). Com base nesta definição, este trabalho tem o intuito de demonstrar uma nova perspectiva de diagnóstico, pautado em conhecimentos da Psicologia do Trabalho, e as possibilidades de atuação no contexto contemporâneo (SANTOS; CALDEIRA, 2015).

Este artigo propõe apresentar o diagnóstico realizado em uma instituição pública, que possui 126 servidores na cidade de Maringá, PR. A pesquisa ocorreu de agosto a outubro de 2015. O método de diagnóstico abordado, neste artigo, teve como base o olhar da Psicodinâmica do Trabalho. A utilização deste se torna relevante para o trabalho do psicólogo nas organizações, por se constituir em um método com entrevistas coletivas semiestruturadas, o qual permite que o diagnóstico seja feito a partir de uma reflexão do grupo de trabalhadores,

em conjunto, com a análise do pesquisador. Assim, o grupo se torna ativo no processo de diagnóstico, pois é dado espaço para que se compreendam as necessidades da instituição com base nas falas dos trabalhadores.

2 Material e Métodos

A clínica do trabalho foi utilizada como método de diagnóstico. A ela “interessa saber como ter acesso ao invisível, como apreender a prática do trabalho, o trabalho vivo, a mobilização para o fazer e o engajamento da inteligência, do saber fazer e da subjetividade” (MENDES, 2007c, p. 65).

Segundo Mendes (2007c), a clínica do trabalho tem como método a aplicação de técnicas como entrevistas semiestruturadas, análise e interpretação das falas escutadas. As entrevistas são formas de coleta de dados que permitem ao pesquisador ter acesso ao conteúdo latente sobre os temas investigados, por isso a postura clínica é essencial na implicação e entendimento da lógica do trabalhador entrevistado. Assim, foram apresentadas perguntas norteadoras, que têm como intuito despertar a fala do trabalhador de forma a tornar o seu trabalho inteligível confrontando o real com o prescrito, bem como o seu significado.

Na clínica do trabalho, os temas principais a serem abordados são: o contexto do trabalho, os sentimentos no trabalho, os modos de enfrentamento frente à organização do trabalho e as patologias decorrentes do mesmo. Deve-se lembrar que a participação nessas entrevistas são voluntárias e não impostas, pois abarcam conteúdos, que mobilizam o psiquismo do sujeito. Segundo a autora, a forma mais adequada de se fazer clínica do trabalho são as sessões coletivas, pois dessa forma é possível obter visões diferentes dentro do grupo e fazer uma construção conjunta. As entrevistas deverão seguir um roteiro preestabelecido com questões abertas. Exemplos de perguntas norteadoras apresentadas por Lima (2010) e utilizadas no diagnóstico aplicado:

- Como você trabalha?
- Como você executa o seu trabalho?
- Como você se sente a respeito do seu trabalho?
- O que seu trabalho significa para você?
- Você encontra alguma dificuldade na execução do seu trabalho? Qual?
- Você gosta do seu trabalho? Por quê?

As entrevistas foram propostas de forma coletiva, no entanto, ocorreram participações individuais em alguns horários. Visando facilitar a participação do maior número de pessoas, foi prevista a disponibilização de 20 horários de Espaço de Palavra, ao longo de cinco semanas. No entanto, devido à falta de participação em um deles, após três semanas de diagnóstico, cancelou-se esse horário. Com isso, nas primeiras três semanas, os pesquisadores disponibilizaram quatro horários, e nas duas últimas, apenas três, totalizando 18. Os encontros aconteceram no período da manhã e início da tarde. Cada um dos horários tinha duração aproximada de vinte a trinta minutos devido à disponibilidade dos servidores,

sendo que a participação foi voluntária.

Após a realização dos encontros, os conteúdos obtidos foram analisados com base na ANS (Análise dos Núcleos de Sentidos), propostas por Bardin (2011) e apresentada por Mendes (2007c), que “consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso” (MENDES, 2007c, p.72). Segundo a autora, essa forma de análise tem se mostrado, por meio de pesquisas, uma forma eficaz de compreender os conteúdos latentes trazidos nas falas dos entrevistados. Com isso, no presente trabalho, escolheu-se essa forma de análise. Os textos utilizados para esta foram os relatos produzidos pelos pesquisadores ao final de cada Espaço de Palavra.

Embora a transcrição das falas dos trabalhadores, na íntegra, seja uma especificidade do método da psicodinâmica do trabalho, optou-se por não fazê-la na presente intervenção, pois se considerou que a gravação poderia gerar resistências e dificultar o trabalho dos pesquisadores. Nesse sentido, decidiu-se que a presença de um gravador dificultaria o trabalho. Sendo assim, ao final de cada encontro foram feitos relatos, que nortearam a análise. Destacam-se partes que foram consideradas as mais relevantes em nível de aparecimento em diversas falas e em nível de importância (definido por concordância e discussões entre os participantes). Organizaram-se essas partes mais relevantes em eixos dentro de categorias preestabelecidas.

Para a compreensão do trabalho na instituição se tomou como base as três categorias apresentadas por Mendes e Morrone (2010, p. 33-34):

Figura 1: Vivências dos trabalhadores em confronto com a organização

	Vivência de sofrimento	Vivência de prazer
Organização do trabalho	Características da tarefa: fragmentação das atividades, imposição de ritmos, procedimentos repetitivos, tarefas de risco de vida, imprevisibilidade da atividade a ser executada, ausência do prescrito, rigidez na condução da atividade, ausência de priorização das atividades. Gestão do trabalho: pressão interna para cumprimento das metas, forte hierarquização, supervisão coercitiva, ausência de participação nas decisões, falta de flexibilidade e/ou autonomia, grandes transformações na organização; maiores exigências de qualificação.	Características da tarefa: desenvolvimento de atividades que requerem iniciativa, tomada de decisão, visão estratégica, capacidade de argumentação e comunicação verbal, trabalho dinâmico e com pouca rotina, visualização dos resultados do trabalho. Gestão do trabalho: realização de atividades com começo, meio e fim, flexibilização das decisões e processos de trabalho, autonomia, liberdade, gestão mais participativa e democrática, comunicação formal.
Condições do trabalho	Sobrecarga: excesso de trabalho; longas jornadas de trabalho, insuficiência de pausa e repouso. Indisponibilidade de recursos material e humano. Política de remuneração: baixa remuneração, ausência de política de benefícios. Insatisfação com a empresa.	Política de remuneração: remuneração salarial satisfatória.
Relações interpessoais	Relação entre pares: má qualidade nas relações de confiança, de cooperação; falha de comunicação no trabalho. Relação com o cliente/usuário: relações insatisfatórias/violentas com os clientes/usuários; ambivalência da relação com o cliente, identificação com a problemática dos usuários.	Relação entre os pares: coesão e integração da equipe; atitudes de cooperação na equipe; espaços de discussão e de possibilidades de adoção de novas estratégias. Relação com o cliente/usuário: positiva

Fonte: Mendes e Morrone (2010).

Além destas, por conta da pergunta norteadora: “O que seu trabalho significa para você?”, que foi utilizada para realizar o espaço de palavra, optou-se por acrescentar a categoria “sentido do trabalho”. Isso foi feito devido ao fato de que essa pergunta gerou diversos comentários, isto é, vários participantes começaram a relatar suas experiências e os sentimentos frente este questionamento. Além disso, os conteúdos dessas discussões se mostraram relevantes para o entendimento da instituição como um todo.

3 Resultados e Discussão

A Psicodinâmica do Trabalho é uma abordagem científica com princípios, conceitos e métodos próprios, e se consolidou, na França, na década de 1990, tendo como principal referência Christophe Dejours. Seu objeto de estudo são as relações entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação do trabalhador (vivências de prazer e sofrimento, estratégias defensivas, patologias sociais, saúde e adoecimento) (MENDES, 2007a).

Na teoria dejouriana, o sofrimento é tido como intrínseco à relação sujeito-trabalho. Isso, contudo, não é necessariamente ruim, pois existem tipos diferentes de sofrimento. O primeiro é o sofrimento patogênico, que desencadeia doenças psicológicas e somáticas. Há, ainda, outro tipo de sofrimento: o criativo, em que aquele é transformado em realização e satisfação no trabalho. Portanto, Dejours (1996) afirma que não se trata de eliminar o sofrimento, mas sim de utilizar a potencialidade de transformá-lo em prazer e criatividade. Passa-se, então, a estudar as estratégias utilizadas pelo trabalhador para manter a saúde no trabalho, driblar o adoecimento e manter a saúde. De acordo com Mendes (2007a), para que o prazer prevaleça, mesmo em um trabalho que causa sofrimento, é preciso que a organização do trabalho proporcione liberdade, no sentido de que o trabalhador possa usar sua inteligência prática, engajar-se no coletivo, encontrando meios de promover vivências de prazer.

Do ponto de vista da psicodinâmica do trabalho, tais questões podem ser mais bem compreendidas a partir da escuta e análise da fala dos trabalhadores, em um espaço público de discussão. Neste caso, público tem sentido de *em grupo*, sendo o intuito abrir um espaço compartilhado. Inclusive, ele pode contribuir para uma reconstrução dos processos de subjetivação, já que de acordo com Mendes (2007a, p.31-32):

falar do sofrimento leva o trabalhador a se mobilizar, pensar, agir e criar estratégias para transformar a organização do trabalho. [...] Desvelar o sofrimento pela fala permite resgatar a capacidade de pensar sobre o trabalho, é um modo de desalienação bem como uma possibilidade de apropriação e dominação do trabalho pelos trabalhadores, sendo esse um aspecto fundamental para dar início à construção do coletivo com base na cooperação e nas mudanças da organização do trabalho.

Nesse sentido, identifica-se que o desafio não é a eliminação do sofrimento, ele sempre vai existir, pois é inerente à condição humana. No entanto, ele não precisa ser

gerador de patologias, uma vez que por meio de reflexões, por exemplo, o sujeito pode criar formas de torná-lo benéfico para a realização de seu trabalho. A psicodinâmica do trabalho se consolida, dessa forma, enquanto abordagem que estuda as consequências do trabalho para os processos de subjetivação e para a saúde dos trabalhadores. Isso significa que o foco está em como os trabalhadores subjetivam as vivências de prazer e de sofrimento no trabalho e as estratégias utilizadas mediante a organização do trabalho (MENDES, 2007a).

Pode-se dizer que o sofrimento prevalece, quando não há possibilidade de negociação entre trabalhador e realidade imposta pela organização do trabalho, isto é, quando no trabalho não há espaço para absorção da criatividade, quando não há flexibilidade na execução do trabalho prescrito, possibilidade de utilização da inteligência prática, abertura para inventividade, etc. (MENDES, 2007a).

Conforme afirma Mendes (2007a, p. 37): “o sofrimento assume um papel fundamental que articula ao mesmo tempo a saúde e a patologia”. A saúde está relacionada ao enfrentamento e transformação das condições geradoras de sofrimento, ao passo que a patologia está ligada com problemas no enfrentamento do sofrimento, de maneira que o desejo da produção vence o desejo dos trabalhadores. Nesse caso, há desestruturação do coletivo e vulnerabilização do trabalhador, que passa a construir mais estratégias defensivas mediante o sofrimento, em vez de mobilização para a mudança e transformação.

Quando o trabalhador não possui um espaço para falar sobre o sofrimento, para o reconhecimento e para a compreensão este pode negar o sofrimento e fazer uso de estratégias defensivas. Essas estratégias possibilitam que o trabalhador se proteja do sofrimento, mas quando, em excesso, pode levar à alienação e iniciar o processo de adoecimento (LIMA, 2010).

Esses mecanismos de defesa são ambivalentes, pois assim como são um modo de proteção e manutenção da integridade física do trabalhador contra o sofrimento, estes também servem como “neutralizadores” da capacidade de ação e ressignificação do trabalho para os trabalhadores, visto que as estratégias defensivas ignoram o mal causado pelo trabalho e também a negação de suas causas, como afirma Mendes (2007b). E quando essas defesas são utilizadas de maneira excessiva, “pode culminar no esgotamento, abrindo caminho para o adoecimento” (MENDES, 2007b, p.54). A alienação se constrói quando as defesas, aos poucos, vão se transformando em ideologia defensiva (DEJOURS, 2015).

Esta ideologia tem por objetivo ocultar uma ansiedade grave específica de um grupo, ela é elaborada e alimentada coletivamente e luta contra perigos e riscos reais. Para sua eficácia ela requer que todos os interessados em encobrir o sofrimento participem, ela possui certa coerência, torna-se obrigatória e faz com que os mecanismos de defesa individuais se tornem impotentes, pois os substitui. Quando esta ideologia deixa de ser uma defesa e se torna o objetivo dos trabalhadores, esta se torna perigosa, pois surge o risco de

alienação (MENDES, 2007a).

De acordo com Mendes e Morrone (2002), a dinâmica de subversão do sofrimento em prazer é viabilizada pelo coletivo de trabalho, que é formado pelos trabalhadores, e depende da solidariedade, da confiança, da cooperação e de um espaço público, no qual seja permitida a fala e não haja julgamentos. Além disso, a mobilização subjetiva viabiliza ao sujeito o reconhecimento, que “é o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para a realização do trabalho, que possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência e prazer e de realização de si mesmo” (MENDES, 2007a, p. 44). Para que o reconhecimento dê sentido ao sofrimento que os trabalhadores vivenciam é necessário que, além do reconhecimento de quem trabalha, também seja reconhecido o seu esforço e o que ele investe na tarefa que realiza.

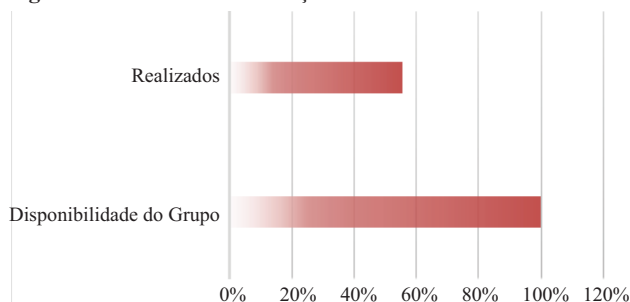
Na situação de trabalho, o sujeito engaja sua ação sobre uma dinâmica de troca, que visa o seu esforço em prol de seus objetivos e os do coletivo de trabalho. Como nem sempre a organização de trabalho permite essa mobilização, o sofrimento se torna inevitável. Por isso é extremamente importante que se reconheça esse sofrimento e adote meios de ressignificá-lo (MENDES, 2007a). Segundo a autora, é a partir das análises de situações saudáveis e bem-sucedidas diante do que é contraditório na organização do trabalho e diante do que causa sofrimento, é possível compreender as patologias, pois são essas falhas que fazem com que o sujeito tenha um embotamento de sua mobilização subjetiva e, assim, o favorecimento de patologias.

Rossi (2010) afirma que a organização atual do trabalho está pautada na divisão de tarefas, separação e desestruturação do coletivo de trabalho, informatização do trabalho, isolamento, sobrecarga, dentre outras questões, que não deixam muito espaço para a fala, reflexão e compartilhamento de sofrimento. Por isso, o autor ressalta a importância da criação de um espaço de palavra (espaço para discussões em grupo).

Segundo Mendes (2007a), a psicodinâmica do trabalho cria este espaço de palavra, utilizando-se do instrumento da clínica do trabalho para tentar mobilizar os trabalhadores à ação de busca do prazer. Para tanto, o pesquisador realiza a interpretação da fala dos trabalhadores. Nesse espaço, o trabalhador pode refletir e, ao mesmo tempo, construir estratégias individuais ou coletivas para enfrentar as situações desencadeadoras de sofrimento de modo a buscar prazer e saúde no trabalho.

Para uma melhor análise dos resultados, quantificou-se o número de participações, participantes, encontros e frequência nos Espaços de Palavra. Sobre o número de encontros obteve-se:

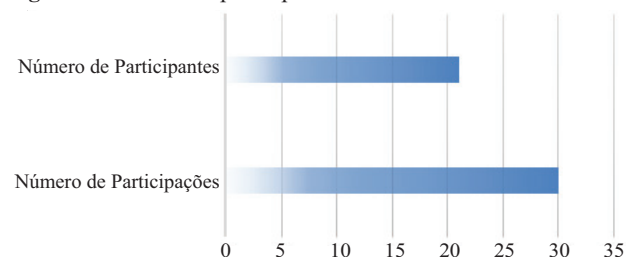
Figura 2: Número de intervenções/encontros



Fonte: Dados da pesquisa.

No total, foram disponibilizados 18 horários para a escuta dos servidores, desses horários houve 10 participações.

Figura 3: Número de participantes

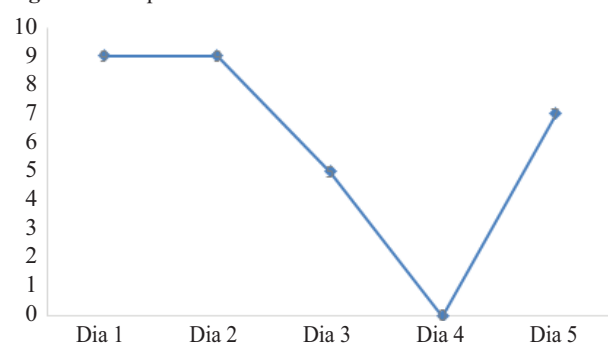


Fonte: Dados da pesquisa.

O número de participantes é referente ao número total de pessoas, já o de participações considerou-se pessoas que participaram mais de uma vez. Percebeu-se, então, que no total, 21 servidores participaram do Espaço de Palavra disponibilizado pelos pesquisadores. Em termos de participações, houve 30 no total. Assim, houve pessoas que participaram em mais de um encontro.

Sobre a frequência de participações, obteve-se:

Figura 4: Frequência



Fonte: Dados da pesquisa.

Notou-se que houve relativa estabilidade no número de participantes, exceto pelo dia quatro. No início dos grupos, houve participação de nove pessoas, tanto no primeiro quanto no segundo dia, e no terceiro houve cinco participações. No quarto dia, não se teve nenhuma participação, sendo que no fechamento dos Espaços de Palavra houve sete participações.

Após a análise geral das participações e a escrita dos relatos das falas, iniciou-se o processo da análise. Conforme descrito no método, a partir das categorias propostas, classificaram-se os eixos principais das falas. Como resultado obteve-se:

Quadro 1: Categorias para compreensão do trabalho e seus respectivos eixos

Condições de Trabalho	Organização do Trabalho	Relações Interpessoais	Sentido do Trabalho
Remuneração e Benefícios	Metas	Relacionamentos	-
Aposentadoria	Supervisão	Disposição para o Trabalho	-
Capacitação	Distribuição da Carga de Trabalho	Conhecer sobre o trabalho do outro	-
Condições Físicas	Senhas de Atendimentos Espontâneos	Cobrança/Pressão	-
Acessibilidade Física	Ausência de Reconhecimento da Instituição	Ausência de Reconhecimento dos Trabalhadores	-
-	Burocracia	Comunicação	-

OBS: O eixo “Ausência de Reconhecimento” consta em duas categorias devido aos diferentes sentidos em que foi citado. A categoria Sentido do Trabalho não possui nenhum eixo, devido ao fato de estar relacionada a significados individuais, uma vez que o significado é único para cada um, no entanto, influência no trabalho da organização como um todo e, por isso, também será exposta nos resultados.

Fonte: os autores.

Após demonstração quantitativa dos resultados obtidos são tecidas reflexões sobre a análise qualitativa. No que diz respeito à remuneração e benefícios, alguns servidores destacaram a questão salarial do cargo de supervisor, ressaltando que há incoerência entre o esforço requisitado para a função e o salário que é minimamente acima dos demais cargos. Ressaltaram que quem assume essa função é por “amor mesmo”. Sobre essa questão, muitos servidores relataram a dificuldade de mudanças, considerando que é algo definido em nível superior e institucionalizado.

A aposentadoria foi citada, enquanto um problema financeiro, ou seja, muitos servidores já possuem tempo de contribuição suficiente, mas não se aposentam por conta da diminuição considerável do salário já que, em sua maioria, este é composto por gratificações. Assim, haveria uma perda financeira muito grande no processo de aposentadoria.

No que se refere ao eixo “capacitação”, pôde-se perceber, na fala dos servidores, que apareceram duas frentes em relação à capacitação: uma se refere ao fato de que há muita dificuldade dos chefes dos setores realizarem capacitações devido à falta de verba e de tempo para que estes estudem e realizem a mesma; e a outra foi de que existe a capacitação, tentam fazê-la nas reuniões gerais da instituição mesmo com as dificuldades, mas que não há participação de todos os servidores, pois, segundo eles, há falta de interesse.

Quanto às condições do trabalho, os servidores contam que têm dificuldade em trabalhar devido às condições físicas, que vão além de estrutura física. Relatam que o software utilizado, muitas vezes fica inoperante, o que acaba por atrasar o atendimento, fazendo com que o rendimento seja reduzido, afetando assim a preocupação em cumprir as metas.

Consequência dessa preocupação com as metas, causadas pelas condições físicas, é o estresse apresentado pelos servidores, que relatam ser difícil fazer algo depois do trabalho. Visto que uma das bonificações do alcance das metas é a redução da carga horária de oito para seis horas diárias de trabalho, que causou um maior estresse nos servidores, pois devem cumprir a mesma demanda, em menos tempo, dessa

forma, fazem menos horários de descanso, deixando-os mais cansados fisicamente e, sobretudo, emocionalmente.

A acessibilidade foi um eixo acrescentado pelos pesquisadores com base em observações realizadas durante o processo de diagnóstico da Instituição. Notou-se que a estrutura não comporta algumas especificidades necessárias à pessoa com deficiência. Não há acessibilidade até o primeiro andar, no qual fica a área de serviços de gerência e administrativos, devido ao fato de o acesso ser restrito a escadas, não há rampa ou elevador. Isto prejudica a participação de pessoas com deficiência em eventos realizados no 1º andar, e estes ocorrem com maior frequência do que no piso térreo.

As metas se constituem em um eixo muito presente na fala dos trabalhadores, enquanto um aspecto que se destaca na organização do trabalho e também enquanto fonte de sofrimento. São instituídas de forma coletiva e a avaliação das mesmas é realizada a cada seis meses. Uma das metas consiste na quantidade de atendimentos, outra está ligada ao tempo de abertura e fechamento dos processos. O não cumprimento das metas implica em duas sanções: perda do benefício de trabalhar 6 horas por dia retornando ao regime de 8 horas, e diminuição do salário considerando que 80% dele corresponde a bonificações.

A meta, enquanto fonte de sofrimento, está presente em algumas falas no que se refere à pressão que os servidores vivem. Tais pressões vêm de diferentes maneiras, uma delas se refere a necessidade de atendimentos rápidos, por conta da meta por número de atendimentos. E, muitas vezes, estes acabam sendo “não humanizados”, ou seja, diante da necessidade em cumprir metas se conversa com o público apenas o necessário e de forma muito rápida, visando a realização do atendimento; não possibilitando aos servidores responder questionamentos por parte dos usuários, que não estejam no “script” do atendimento.

Nesse sentido, foi discutido pelos participantes a contradição existente entre a missão da instituição, que envolve atender ao público com qualidade, e a organização das metas. Isso significa que diante das metas estabelecidas há

dificuldades até no cumprimento da missão, que a instituição propõe. Sendo assim, a missão acaba não sendo cumprida, além de que de acordo com a fala de alguns participantes, as metas também são criadas como algo difícil de ser alcançado e quando o desempenho melhora os critérios das metas também são aumentados.

Outra consequência da pressão pelo cumprimento das metas de atendimentos mencionadas pelos participantes, é que alguns servidores de outros setores precisam deixar seus respectivos postos de trabalhos para ajudar no atendimento, quando há sobrecarga neste último. Tal setor não possui metas como o atendimento, todavia seu trabalho fica acumulado devido a esta prática instituída, forçando-os, a trabalharem em duas funções com o dobro da quantidade de trabalho que, a princípio seria estimada para suas funções.

O fator supervisão foi um assunto que apareceu nas verbalizações de vários grupos e, com várias temáticas, porém as principais apresentadas estão relacionadas a não eficácia da supervisão, visto que algumas questões trazidas pelos servidores aos supervisores não são ouvidas, de forma que os sentimentos preponderantes e expressos nas falas são de uma supervisão não atuante.

Diante da visão de alguns servidores, o retorno financeiro para assumir tal cargo, não é suficiente quando comparado com o trabalho e a responsabilidade que se deve ter para assumi-lo. Percebe-se isso, quando uma servidora diz que “é uma função que demanda mais trabalho e mais horas, mas o retorno financeiro não é correspondente a esse esforço”. Outro problema que atinge os cargos de supervisão e, apresentado por um servidor, é a má distribuição de tarefas; ao que denomina de “ingerência política”, ou seja, casos em que o supervisor não cobra de pessoas que não produzem, a fim de evitar conflitos.

Outro motivo, citado pelos servidores, quanto à dificuldade em gerenciar, envolve a avaliação de desempenho, uma vez que a remuneração depende dessa avaliação feita pelo gestor, sendo assim, por motivo financeiro, e também por receio de um dia não ser gerente e voltar à condição de servidor que, por sua vez é avaliado; os gerentes garantem a nota que conceda o benefício, para todos os servidores, independente da produção.

O eixo “distribuição de carga de trabalho” se fez presente, em diversos momentos, nas falas dos servidores da instituição, sendo a queixa principal a defasagem no número de servidores, o que acarreta sobrecarga no trabalho destes.

O trabalho é dividido em diversos setores, sendo que alguns destes possuem supervisores. Entretanto, há setores que contam apenas com o supervisor, e este não possui nenhum servidor no setor para ajudá-lo, o que leva à sobrecarga de trabalho. No que se refere ao número de servidores, a insatisfação apresentada é de que alguns servidores precisam ajudar no trabalho de outros setores para que as metas sejam alcançadas, o que faz com que o próprio trabalho seja postergado, além dos sentimentos de iniquidade que se pode identificar nas verbalizações dos trabalhadores.

Na instituição existem vários serviços, um deles tem como objetivo sanar eventuais dúvidas do público externo. Esse serviço é regido por senhas. A este respeito, demonstrouse insatisfação relacionada à forma de distribuição das senhas, por não ter limitação para a distribuição das mesmas, desconsiderando a existência de um número suficiente de atendentes. Além disso, as senhas continuam sendo entregues até um período muito próximo do horário de término do atendimento. Foi possível perceber que tal formato contribui para o aumento da pressão e insatisfação para os servidores da área, pois precisam atender a todas as pessoas, que chegam à instituição naquele dia com senha de atendimento, sendo desconsiderados possíveis ajustes que poderiam ser realizados, institucionalmente, para sanar ou minimizar este desconforto.

Os servidores acreditam que há falta de conhecimento, por parte dos usuários, das reais atribuições da instituição. Atribuem tal fato à ausência de divulgação. Em decorrência disto, foi citado que há pessoas/ usuários, que não sabem quais documentos são necessários para serem atendidos e expressam descontentamento pelo atendimento, quando de fato, a instituição em si é uma desconhecida.

Para os servidores, a burocracia é excessiva, já que todas as decisões devem passar por aprovação de diferentes instâncias. Com isso, é comum que o processo fique bastante tempo em trâmite. É possível perceber que a burocracia confere a sensação de impotência aos servidores, pois aparece como empecilho aos que querem gerar mudanças ou realizar atividades.

O tópico relacionamento, no contexto do trabalho, aparece nas falas dos servidores em dois momentos distintos. O primeiro momento se refere à presença de bons relacionamentos e a importância dele no trabalho. A instituição é dividida em dois ambientes, um em que ocorrem os serviços de gerência e administrativos e outro no qual são realizados atendimentos ao público em geral. Os servidores, que atuam na área de atendimento, afirmam que o relacionamento deste setor é bom e que há colaboração entre eles. Entretanto, na dinâmica dos espaços físicos diferentes, também representado por funções específicas, são reverberados nas relações interpessoais. Os trabalhadores de cada setor têm relações um pouco mais próximas, com os pares de função.

Outras falas se apresentaram problemáticas que se referem à presença de “fococas” e falta de diálogos, que busquem solucionar os problemas que aparecem relacionados a atritos interpessoais. Estas, segundo os participantes do espaço de palavra, ocorrem na instituição como um todo.

Conhecer o trabalho que cada colega desempenha, segundo as falas analisadas no diagnóstico, é importante para que haja um bom relacionamento e uma boa distribuição de tarefas. Os servidores, que relataram a necessidade de colaboração, enfatizaram a necessidade de que todos considerem e conheçam os trabalhos dos setores, uma vez que alguns atendimentos da instituição necessitam de conhecimentos específicos, os quais alguns funcionários não buscam aprender

e repassam para os atendentes que o sabem, aqui se relaciona a falta de conhecimento das funções com a sobrecarga gerada para alguns funcionários, que possuem esse conhecimento.

O aspecto “cobrança/pressão” também esteve presente em diversas falas dos servidores e está relacionado a metas estabelecidas por níveis superiores da instituição. Os servidores relataram que há monitoramento constante dos seus trabalhos, dessa forma, é possível saber se estão executando a tarefa no tempo previsto. Nas reuniões gerais é apresentado um quadro com o desempenho da instituição como um todo, e quando as metas não são atingidas há cobrança, visto que isto acarreta alterações na remuneração dos servidores, conforme citado anteriormente.

Os servidores também assinalaram que sofrem pressão/cobrança do público externo que, muitas vezes, chora e até os agride verbalmente para que as solicitações sejam prontamente atendidas, e que também há pessoas que procuram a instituição sem nenhum conhecimento prévio sobre as atividades que a mesma realiza, o que interfere no trabalho dos servidores, atrasando-os.

Devido ao fato da instituição ser dividida em dois ambientes, um em que há o atendimento ao público e o outro no qual ocorrem os serviços de gerência e atividades administrativas, muitos servidores consideram que os serviços de gerência são mais favorecidos em relação ao trabalho de atendimento ao público. Relataram que quem atende o público externo sofre mais pressão e cobrança, por parte do próprio público, que exige que as solicitações sejam atendidas no momento do atendimento, sem considerar que há burocracia no processo. Porém, os servidores que trabalham com os serviços de gerência e atividades administrativas também relataram que, embora não tenham um trabalho ligado diretamente ao público externo, sofrem pressão de seus colegas e, também, há grande defasagem no número de servidores na instituição, o que, segundo os servidores, leva ao excesso de trabalho desencadeando o sofrimento e adoecimento.

Muitos trabalhadores sentem que as potencialidades não são valorizadas na instituição. Os dois principais fatores para o sentimento de desvalorização são o aspecto financeiro e, sentir que as sugestões de melhoria não são ouvidas, levadas em consideração. Quanto ao primeiro ponto, é referente ao baixo valor fixo de sua remuneração, pontuados anteriormente. Já o segundo, refere-se ao fato de que as pessoas acreditam que suas sugestões são ouvidas, mas nunca levadas à prática.

Durante o período do diagnóstico, os pesquisadores observaram que há falhas na comunicação da instituição como um todo. Apesar de não ter sido um tema discutido nos espaços de palavra, foi tido como relevante, uma vez que, por exemplo, é recorrente o esquecimento de compromissos agendados previamente, sendo necessário lembrar ou remarcar. Existe dificuldade em encontrar horários em comum a todos, e também não está instituído um meio efetivo de comunicação (como, por exemplo, e-mail ou mural).

Em relação ao sentido do trabalho, que são os sentimentos

de identificação e reconhecimento dos servidores com seu trabalho, apareceram diferentes afirmações, porém, constatou-se que todas as formas influenciam, diretamente, no modo de como o servidor se relaciona com seu próprio trabalho. Por exemplo, uma servidora que acredita que o trabalho é muito importante em sua vida, gosta do que faz, sente-se reconhecida, comenta que trabalha mais feliz e afirma estar bem disposta a realizar seu trabalho, apresentando menos dificuldades para executá-lo.

Enquanto em outra situação presente na instituição aparecem servidores, que se sentem frustrados com o trabalho, e isso afeta diretamente em seu rendimento e valorização. Por exemplo, um caso em que o servidor afirma ter tido orgulho de seu trabalho, porém hoje, o faz, mas sem orgulho e vontade, sentindo-se desvalorizado, afirma que o sentido de seu trabalho mudou para si próprio, devido a uma troca de função, que resultou na diminuição de suas responsabilidades.

4 Conclusão

Considerando os eixos direcionadores do trabalho e que compuseram o espaço de palavra, notou-se que as fontes de sofrimento mais citadas estão ligadas às dificuldades em confrontar o trabalho prescrito e real e a falta de reconhecimento. O sofrimento no trabalho é inevitável, considerando que envolve fracassar no processo de colocar em prática o prescrito. Portanto, de acordo com os pressupostos da psicodinâmica do trabalho não é possível evitar o sofrimento, porém é significativo compreender o destino que se dá a este no trabalho, que pode ser criativo (quando os sentimentos ruins são subvertidos em alternativas positivas para a saúde física e psíquica) ou patológico (quando o adoecer prepondera sobre as condições saudáveis).

O sofrimento patológico prevalece, quando não há possibilidade de negociação entre trabalhador e realidade imposta pela organização do trabalho, isto é, quando no trabalho não há espaço para absorção da criatividade, quando não há flexibilização na execução do trabalho prescrito, possibilidade de utilização da inteligência prática, ou seja, de considerar o saber-fazer de cada trabalhador sobre a própria prática de trabalho.

Quanto às especificidades da instituição, em que o diagnóstico foi realizado, destaca-se o fato de que o próprio trabalho prescrito é contraditório. É possível identificar este aspecto, comparando as exigências, que compõem a missão e as metas existentes no ambiente laboral. Tal contradição dificulta o cumprimento de ambas no trabalho real, gerando sofrimento no trabalhador. Enquanto a missão da instituição envolve um atendimento de qualidade aos clientes, o que demandaria maior atenção (um atendimento “mais humanizado”, conforme foi citado por servidores no espaço de palavra), as metas exigem um trabalho rápido e voltado para o cumprimento de números.

Na proposta da psicodinâmica do trabalho, o reconhecimento é importante na formação/transformação da

identidade profissional, e ocorre por meio do olhar do outro (representado pelos colegas, gestores e demais pessoas que compõem o ambiente de trabalho). Quando não há espaço ou reconhecimento desse olhar, o trabalhador não se identifica com o seu trabalho, não se reconhece; denota-se sofrimento na perspectiva patogênica. O reconhecimento é fundamental para lidar com o trabalho real e o sofrimento decorrente dele. Os servidores sentem falta de reconhecimento tanto da instituição quanto de seus pares e do público externo.

Com isso, esta forma de diagnóstico se mostrou eficaz, pois possibilitou a escuta dos trabalhadores, permitindo conhecer a realidade da instituição a partir do olhar dos próprios servidores, e pode ser utilizada como embasamento de propostas em outras instituições, não somente públicas. No caso dessa instituição, os pesquisadores utilizaram o resultado para propor intervenções a partir de encontros com as temáticas: Reconhecimento entre os pares – pautada no referencial teórico da Psicodinâmica de Dejours - e Comunicação, com base em trabalhos, que fazem interfaces entre a Administração e a Psicologia.

Referências

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: 70, 2011.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Rio de Janeiro: Cortez, 2015.
- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J.F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- HESKETH, J.L. *Diagnóstico organizacional: modelo e instrumentos de execução*. Petrópolis: Vozes, 1978.
- LIMA, S.C.C. A fala em ação: experiência em psicodinâmica do trabalho no serviço público. In: MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; FACAS, E.P. *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros*. Curitiba: Juruá, 2010. p.365-379.
- MENDES, A.M.; MORRONE, C.F. Vivências de prazer: sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: MENDES, A.M.; BORGES FERREIRA, M.C. *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: UNB, 2002. p.27-42.
- MENDES, A.M. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: MENDES, A.M. *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007a. p.29-48.
- MENDES, A.M. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: MENDES, A.M. *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007b. p.49-61.
- MENDES, A. M. Pesquisa em Psicodinâmica: a clínica do trabalho. In: MENDES, A.M. *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007c. p.65-86.
- MENDES, A.M.; MORRONE, C. Trajetória teórica e pesquisas brasileiras sobre prazer e sofrimento no trabalho. In: MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; FACAS, E.P. *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros*. Curitiba: Juruá, 2010. p.29-43.
- MOREIRA, E.G. *Diagnóstico organizacional*. Curitiba: IESDE, 2008.
- ROSSI, E.Z. Método de pesquisa em psicodinâmica do trabalho. In: MENDES, A.M.; MERLO, A.R. C.; FACAS, E.P. *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros*. Curitiba: Juruá, 2010, p.113-123.
- SANTOS, F.C.O.; CALDEIRA, P. *A psicologia organizacional e do trabalho na contemporaneidade: as novas atuações do psicólogo organizacional*. 2015. Disponível em http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?a-psicologia-organizacional-e-do-trabalho-na-contemporaneidade-as-novas-atuacoes-do-psicologo-organizacional&codigo=A0929&area=d8. Acesso em: 30 mar. 2017.