

Organização e Psicodinâmica do Trabalho: Diagnóstico dos Riscos Psicossociais dos Trabalhadores do Setor Administrativo de uma Multinacional em São Paulo

Work Organization and Psychodynamics: Diagnosis of Workers' Psychosocial Risks in the Administrative Sector of a Multinational Company in São Paulo

Lúcia Rodante Corsi Pettan^a; Patrícia Saltorato^{b*}; Geraldo Tessarini^b; Tiago Fonseca Albuquerque Cavalcanti Sigahi^b

^aUniversidade Federal de São Carlos. SP, Brasil.

^bUniversidade Federal de São Carlos, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Engenharia de Produção. SP, Brasil.

*E-mail: patriciasaltorato@gmail.com

Resumo

As dimensões psíquica e social da relação entre trabalhador e organização do trabalho interferem na percepção positiva ou negativa deste acerca do seu trabalho. Nesse sentido, este estudo objetivou diagnosticar os riscos psicossociais associados à organização do trabalho no setor administrativo de uma multinacional do interior paulista. Para tanto, a pesquisa empregou o modelo teórico-conceitual da Psicodinâmica do Trabalho, cuja investigação foi conduzida a partir de quatro dimensões, que envolvem a relação sujeito-trabalho-saúde: organização prescrita do trabalho, estilos de gestão, sofrimento patogênico e danos psicossociais. A metodologia envolveu a observação participante, a aplicação de questionário baseado no Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART) e a condução de entrevistas individuais abordando vivências e experiências dos trabalhadores. Foram identificados os mecanismos e expressões segundo os quais os trabalhadores percebem a concepção de suas tarefas, a organização do trabalho e os estilos de gestão. Os resultados também revelaram a ocorrência de sentimentos associados ao sofrimento no trabalho e de lacunas entre o trabalho prescrito e o real, assim como o desenvolvimento de mecanismos de defesa para enfrentar e resistir a este contexto.

Palavras-chave: Organização do Trabalho. Psicodinâmica do Trabalho. Sofrimento no Trabalho. Estratégias Defensivas.

Abstract

The psychic and social dimensions of the relationship on between worker and work organization interfere in the worker's positive or negative perception about his or her work. In this sense, the aim of this study was to diagnose the psychosocial risks associated with the work organization in the administrative sector in a multinational company located in São Paulo city, Brazil. A theoretical-conceptual framework was drawn of the Work Psychodynamics, conducting the research based on four dimensions of the relation between individual, work, and health: prescribed work organization, management styles, pathogenic suffering, and psychosocial damages. The adopted methodological strategies was the participant's observation, application of a questionnaire based on the Protocol for the Evaluation of Psychosocial Risks at Work (PROART) and the conduction of individual interviews on issues related to the workers' experiences. The mechanisms and expressions through which the workers perceive the conception of their tasks, the work organization and the management styles were identified. The results also revealed the occurrence of feelings associated with suffering at work and gaps between prescribed and actual work, as well as the development of defense mechanisms to confront and resist this context.

Keywords: Work Organization. Work Psychodynamics. Suffering at work. Defensive Strategies.

1 Introdução

A ampla aplicação dos princípios tayloristas no século XX, que objetivou a racionalização do trabalho, desencadeou a necessidade de estudar mais profundamente a relação entre o trabalho e os processos psíquicos (MENDES, 1995). Diversos estudos demonstraram que as dimensões psíquica e social da relação entre trabalhador e organização do trabalho interferem na percepção positiva ou negativa deste acerca do seu trabalho (WISNER, 1994; SZNELWAR *et al.*, 2004; DEJOURS, 2015), o que está relacionado ao prazer e ao sofrimento no trabalho (DEJOURS *et al.*, 2007).

Conforme Giongo, Monteiro e Sobrosa (2015), é por meio da análise psicodinâmica das vivências do trabalhador relacionadas à organização do trabalho, que se fará o entendimento dos processos atrelados à saúde/doença no trabalho. Nesse sentido, a presente pesquisa tem como objetivo

diagnosticar os riscos psicossociais associados à organização do trabalho no setor administrativo de uma multinacional, que atua no interior paulista. A empresa desenvolve, produz e comercializa produtos, serviços e tecnologias no setor agroindustrial. São objetos de análise: *i*) a relação entre a organização do trabalho, os estilos de gestão, o sofrimento patogênico e os riscos psicossociais; *ii*) as múltiplas configurações e modos como este sofrimento se manifesta; e *iii*) as estratégias defensivas adotadas pelos trabalhadores para enfrentar e resistir a este contexto.

Entende-se que a pesquisa se constitui em um diagnóstico organizacional na tentativa de discernir e compreender o caráter da situação investigada (NAVES *et al.*, 2000). Tal ação se apresenta como um recurso útil e necessário nas análises de riscos psicossociais (SILVA, 2015), os quais, tradicionalmente, têm sido preteridos como objeto de investigação, quando comparados a outros riscos ocupacionais (RUIZ; ARAÚJO,

2012).

Estudos que focalizam sua análise na relação entre o trabalho e os processos psíquicos têm sua origem a partir do início do século XX, com a hegemonia dos princípios tayloristas de organização científica do trabalho, os quais pregam a racionalização, a fragmentação e a padronização dos processos produtivos (MENDES, 1995; GOMES JR. *et al.*, 2015), que levam à perda da subjetividade, da autonomia, do domínio e do controle sobre o processo de trabalho e ao surgimento de alguns fenômenos, em especial, a alienação do trabalhador, tão bem apontada nos estudos de Karl Marx (ALVIN, 2006; DUARTE; MENDES, 2015).

O embasamento teórico, conceitual e metodológico ocorre a partir da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), abordagem clínica-científica difundida a partir dos anos 1990 e que tem no psicanalista francês Christophe Dejours seu maior expoente. Ao lado da psicossociologia e da “clínica da atividade”, a PDT se apresenta como uma prestigiada metodologia de intervenção clínica sobre o trabalho, ocupando um espaço peculiar no campo dos estudos organizacionais ao investigar a complexa, contraditória e instável relação ente a subjetividade e o trabalho (GOMES JR. *et al.*, 2015).

A PDT se centra no estudo da normalidade, entendida como um compromisso entre sofrimento e defesa (BOUYER, 2010; DUARTE; MENDES, 2015) e é apresentada na forma de um enigma: “como os trabalhadores conseguem não ficar loucos, apesar das exigências do trabalho, que, pelo que sabemos, são perigosas para a saúde mental?” (DEJOURS, 1999, p. 17-18).

A relação sujeito-trabalho-saúde é entendida, a partir da PDT, por meio de três premissas: *i*) a busca do sujeito por sua autorrealização e pela construção de sua identidade; *ii*) o hiato entre o trabalho prescrito (previamente determinado, instruído e que deve ser concebido) e o trabalho real (aquele efetivamente executado, como todo seu ajuste, reorganização e adaptação); e *iii*) o desejo do indivíduo em ser reconhecido perante o outro (ALDERSON, 2004). Nesse sentido, o espaço do trabalho aparece como o mediador central da construção, do desenvolvimento, da complementação da identidade e da constituição da vida psíquica do sujeito e é, justamente na satisfação, ou não, desses aspectos que o trabalhador tem suas vivências de prazer/sofrimento (MENDES, 2004; LANCMAN, 2008).

Compreender a dinâmica destas vivências implica em considerá-las decorrentes da interação de dimensões coexistentes e interligadas, como a subjetividade do trabalhador – indivíduo singular, com história de vida, desejos e necessidades particulares; a organização do trabalho – imposições de eficácia, normas e padrões de condutas; e a coletividade – relações entre iguais e relações hierárquicas, normas e valores de convivência social no trabalho (MENDES, 2004).

A organização do trabalho, conceito chave na PDT,

ocupa um papel fundamental no entendimento dos processos de saúde/doença do trabalhador, incorporando questões do âmbito do psíquico, da subjetividade, da identidade, do prazer e do sofrimento, o que permite responsabilizá-la pelos danos psicossociais que o trabalhador vivência (SZNELWAR *et al.*, 2004; DEJOURS, 2015).

Sob a ótica da PDT, a organização do trabalho é concebida a partir da divisão das tarefas – modo operatório, normas, controles e prescrição de trabalho – e da divisão dos homens – repartição de responsabilidades, hierarquia, relações de poder e controle (DUARTE; MENDES, 2015). Com isso, a divisão das tarefas mobiliza os sentidos que o trabalho possui para o sujeito, enquanto a divisão dos homens se centra nas questões pertinentes às relações socioprofissionais e aos sentimentos que desta podem se derivar: amor, ódio, amizade, solidariedade, confiança etc (DEJOURS *et al.*, 2007).

Da mesma forma, a organização do trabalho, com base em seu funcionamento, processos e características é preditora e determina padrões comportamentais referentes às formas de agir, de sentir e de pensar compartilhadas pela organização e que constituem parte do estilo de gestão adotado (FACAS, 2013).

Todo este contexto exige, por parte dos trabalhadores, a construção de mecanismos de defesas para enfrentar mentalmente a situação de trabalho. Tais estratégias podem ser individuais ou coletivas, evitando o descompensamento mental e dando ao trabalhador a sensação de “ser mais forte” que a organização do trabalho. Assim, será justamente deste confronto entre a organização do trabalho – e seus constrangimentos desestabilizantes/patogênicos – e as estratégias de engajamento psíquico do sujeito, que se constituirá a normalidade e o equilíbrio psíquico (DEJOURS *et al.*, 2007; BOUYER, 2010; DUARTE; MENDES, 2015).

A diferença fundamental entre um mecanismo de defesa individual e um coletivo reside no fato de que o primeiro está interiorizado e o segundo depende de condições externas, surgindo a partir do consenso e da cooperação entre sujeitos, por isso, contribui para a união dos indivíduos de modo a enfrentarem juntos as condições que causam o sofrimento e que são impostas pela organização do trabalho (MENDES, 1995; DEJOURS, 1999; FACAS, 2013).

Os mecanismos de defesa são eficientes até o ponto em que o trabalhador alcança seu equilíbrio psíquico e consegue, por meio de sua mobilização subjetiva, adaptar-se às situações de desgaste emocional, transformando o seu sofrimento em algo positivo para a sua vida e sua saúde, o que Dejours (1993) denomina de “sofrimento criativo”.

Por outro lado, os mecanismos de defesa podem evoluir para comportamentos patológicos, quando o processo de negação do sofrimento se manifesta gerando mais sofrimentos. Isso leva o sujeito a enfrentar um processo de anestesia frente à realidade e de repetição de seus conflitos, sem que possa entender seus significados ou alterá-los, caracterizando, assim,

o “sofrimento patogênico” (DEJOURS, 1993; BERTÃO; HASHIMOTO, 2006; MENDES, 2007).

2 Material e Métodos

Esta pesquisa se configura em um estudo de caso exploratório-descritivo, que através de uma abordagem quali-quantitativa buscou identificar/diagnosticar os riscos psicossociais associados à organização do trabalho dos trabalhadores que atuam na área administrativa de uma multinacional localizada no interior do Estado de São Paulo.

A pesquisa se efetivou por meio de três estratégias metodológicas: *i*) observação participante *in loco*, realizada pelo autor principal deste trabalho; *ii*) aplicação de um questionário baseado no Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART); e *iii*) entrevistas semiestruturadas.

2.1 Caracterização dos participantes

A unidade conta com 80 funcionários divididos em três áreas: administrativa, operacional e comercial. Para fins de delimitação e adequação, a pesquisa se efetivou junto aos funcionários que compõem a área administrativa, formada por oito diferentes departamentos: compras, vendas, importação e exportação, financeiro, tecnologia de informação, recursos humanos, engenharia de aplicação dos produtos e diretoria/gerências.

Participaram desta etapa 80% (*n* = 38) dos 48 funcionários que integram a área. Quanto ao perfil sociodemográfico, os participantes são predominantemente homens (55,3%), casados (60,5%) e com elevado grau de escolaridade (apenas 18,5% não possuem Ensino Superior completo e 52,7% possuem Pós-graduação em nível de especialização, Mestrado ou Doutorado). A idade dos respondentes variou de 20 a 64 anos e o tempo de serviço, de 3 meses a 25 anos.

As entrevistas foram realizadas com o diretor geral da unidade, com uma coordenadora de um departamento e com uma auxiliar administrativa, escolhidos por representarem os diferentes níveis hierárquicos existentes na empresa.

2.2 Instrumentos e procedimentos

Os funcionários responderam anonimamente a um questionário elaborado com base no Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART), proposto por Facas (2013), e que tem como principal objetivo diagnosticar/mapear os riscos psicossociais no contexto organizacional, contemplando a relação intersubjetiva sujeito-trabalho-saúde e prima pelo alinhamento das escalas utilizadas às concepções teóricas da psicodinâmica do trabalho.

O PROART é um instrumento com 93 itens constituído a partir da junção de quatro dimensões: organização prescrita do trabalho, estilos de gestão, sofrimento patogênico no trabalho e danos relacionados ao trabalho. Para cada uma destas dimensões é constituída uma escala do tipo *Likert* de

cinco pontos, na qual a análise deve ser feita considerando um desvio padrão (δ) em relação ao ponto médio (μ) de cada dimensão.

A aplicação ocorreu no período de 2 a 20 de outubro de 2017. Ressalta-se que para atingir os propósitos desta pesquisa e melhor adequação à realidade da instituição pesquisada, o protocolo proposto por Facas (2013) foi adaptado com a exclusão/inclusão de itens, de forma a construir um instrumento mais enxuto, que no total foi composto por 60 itens. Além disso, houve a necessidade de retirada das afirmativas relativas ao estilo Individualista, da escala referente aos estilos de gestão, uma vez que a organização, por meio de seu psicólogo, ordenou tal supressão advogando não haver quaisquer sinais de tal estilo na empresa. Em respeito à solicitação, optou-se por atendê-la e prosseguir com a pesquisa.

Destaca-se, também, que foram incluídas ao questionário cinco questões abertas no intuito de aprofundar o diagnóstico e obter dados qualitativos e subjetivos, dificilmente identificados apenas pela aplicação do instrumento quantitativo.

Paralelamente à aplicação dos questionários, foram conduzidas as entrevistas e a observação participante, o que contribuiu para a consolidação de uma visão ampla e aprofundada do estudo de caso apresentado adiante.

3 Resultados e Discussão

O conjunto dos resultados obtidos com as diferentes metodologias é apresentado e discutido com base nas quatro dimensões do PROART: organização prescrita do trabalho, estilos de gestão, sofrimento patogênico no trabalho e danos relacionados ao trabalho.

3.1 Organização prescrita do trabalho

A dimensão “organização prescrita do trabalho” representa divergências entre o trabalho prescrito e o real e se refere à maneira com que o trabalho está organizado para o trabalhador, por meio das prescrições impostas pela empresa: normas, regras, demandas e expectativas (FACAS, 2013).

O Quadro 1 apresenta o resultado de cada fator, bem como a média e o desvio padrão da dimensão. Segundo Facas (2013), existe uma relação inversamente proporcional entre esta dimensão e os riscos psicossociais, ou seja, quanto mais alta a média, menores são os riscos psicossociais: (μ) 1,0 – 2,29: Altos riscos psicossociais; (μ) 2,3 – 3,69: Médios riscos psicossociais; (μ) 3,7 – 5,0: Baixos riscos psicossociais.

Quadro 1 - Avaliação da dimensão “organização prescrita do trabalho”

Item	Pontuação média
O número de trabalhadores é suficiente para a execução das tarefas	3,474
Os recursos de trabalho são suficientes/adequados para a realização das tarefas	3,346
O espaço físico disponível para a realização do trabalho é adequado	3,472

Item	Pontuação média
A comunicação entre chefe e subordinado é adequada	3,712
Há qualidade/respeito na comunicação entre os funcionários	3,604
O ritmo de trabalho é adequado	3,846
Os prazos para a realização das tarefas são flexíveis	3,421
A divisão das tarefas entre os funcionários é estruturada	3,317
As tarefas que executo em meu trabalho são variadas	3,969
Sou envolvido ou participo das decisões que afetam minhas atividades, tendo liberdade para opinar sobre meu trabalho	3,264
Tenho autonomia para realizar minhas tarefas como julgo melhor	3,478
Recebo orientações sobre como realizar minhas tarefas por um profissional com experiência prática na realização das atividades propostas	2,605
As orientações que são passadas para realizar minhas tarefas são coerentes entre si	3,158
Recebo informações sobre assuntos/mudanças que afetam diretamente o meu trabalho	2,894
Média da dimensão	3,397
Desvio padrão	0,356

Fonte: Dados da pesquisa.

Um desvio padrão menor que 1,0 significa que não houve muita dispersão nas respostas em torno da média geral. Conforme Facas (2013), isso indica que o resultado obtido se configura como um risco mediano, o que representa um estado de alerta ou uma situação limite para os riscos psicossociais no trabalho e demanda intervenções a curto e médio prazo.

Analisando os itens, individualmente, se constata que as principais insatisfações dos respondentes dizem respeito à falta de recebimento de orientações adequadas para a execução das tarefas e de informações que possam afetar o trabalho. Ambos os aspectos indicam a existência de um possível problema no fluxo de comunicação e no processo de construção e prescrição do trabalho, o que é corroborado pelas falas de alguns entrevistados: “Há pouca comunicação dentro da empresa e quando existe essa comunicação, muitas vezes é distorcida”; “Existe falta de padronização e rotina”; “Há falta de organização, faço do jeito que é mais fácil para mim”.

Verificou-se que a empresa não possui um processo formal de integração de novos funcionários, ficando a cargo de cada departamento organizar (ou não) treinamentos para os novatos. Ainda sobre esta lacuna, a coordenadora entrevistada ressalta ter sido recentemente criado o *escopo de trabalho dos funcionários*, no qual foram descritas as tarefas sob responsabilidade de cada cargo, o que provavelmente leve à percepção de que a divisão do trabalho ocorra de forma estruturada. Contudo, segundo a entrevistada: “como eu já estou na empresa há 20 anos, o que me foi proposto quando eu entrei na empresa é muito diferente do que eu faço hoje... no meu escopo ficaram definidas as coisas que eu faço hoje e

não as coisas pelas quais eu fui contratada”.

A ausência deste processo de integração, aliado às deficiências na definição do escopo de tarefas e de um sistema de documentação do conhecimento adquirido pelos funcionários mais antigos tem acarretado na dificuldade de compartilhamento do conhecimento e da inteligência prática. Isso, inevitavelmente, prejudica o trabalho dos funcionários novatos, contribui para o aumento da lacuna entre o prescrito e o real e é um fator preponderante para a existência de problemas de comunicação.

Outro ponto frequentemente abordado nas questões abertas do questionário e, também, na entrevista com a coordenadora foi a insatisfação dos trabalhadores com seus gestores, caracterizados como incompetentes, mimados e detentores de menor conhecimento que os primeiros. Os trabalhadores relataram, ainda, que não consideram alguns colegas e gestores muito comprometidos, além da inexistência de integração entre as áreas, levando, mais uma vez, a dificuldades nas trocas/fluxos de informações.

O fator que apresentou a maior média e que, portanto, significa menor associação com os riscos psicossociais é a percepção quanto à execução de tarefas variadas. Contudo, tal fator requer uma análise mais cuidadosa. Por um lado, tal qual aponta Fleury (1980), a execução de diferentes tarefas pode permitir o enriquecimento dos cargos e acarretar em satisfação para os indivíduos e aumento de produtividade. Em contrapartida, a diversidade de tarefas pode não estar associada a este objetivo, mas sim a um contexto de precarização do trabalho em decorrência do número reduzido de funcionários, que desempenham diferentes funções, tendo que manejar seu tempo para cumprir todas as atividades, as quais, muitas vezes, nem consideram como sendo *suas*. A própria coordenadora relatou que acumula atividades dos estagiários, de seus superiores e até de advogados. Outros respondentes também se queixaram de “estar fazendo trabalho dos outros”, evidenciando, ainda mais, a lacuna entre o trabalho prescrito e o real.

3.2 Estilos de gestão

A dimensão “estilos de gestão” compreende os padrões de comportamento nas organizações, definindo como ocorrem as relações sociais de trabalho, as possibilidades e flexibilidades para o trabalhador e as relações simbólicas estabelecidas entre o sujeito e sua organização (FACAS, 2013). Segundo o autor, há quatro estilos de gestão que uma organização pode assumir: Individualista, Normativo, Coletivista e Realizador.

Quando o estilo de gestão é predominantemente individualista, os comportamentos se voltam para o próprio ego e para o próprio bem-estar. O estilo normativo se fundamenta na rigidez das normas e regras, o que pode soar, às vezes, pouco desumano. Em contrapartida, se este estilo for incorporado de uma maneira mais cautelosa, a determinação de normas e a manutenção de ordem possibilitam a implantação de métodos e caminhos que geram

eficácia. Já o estilo Coletivista, apesar de refletir orgulho, lealdade, confiança e autoestima organizacional, pode levar os membros a apresentarem comportamentos de maior dependência da organização sacrificando interesses pessoais na tentativa de ser aceito pelos colegas e pela empresa. O último estilo realizador, quando predominante, prioriza a inovação e valoriza o reconhecimento pelo prestígio, gerando

certa competitividade e o ambiente de trabalho pode se tornar exaustivo à medida que os trabalhadores passam a se enxergar como concorrentes (FACAS, 2013).

O PROART analisa os estilos de gestão da seguinte maneira: (μ) 0 – 2,5: Estilo pouco característico; (μ) 2,5 – 3,5: Presença moderada de determinado estilo; (μ) 3,5 – 5,0: Estilo predominante. Os resultados são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Avaliação da dimensão “estilos de gestão”

Estilos de gestão	Item	Pontuação média
Normativo	Os laços afetivos são fortes entre as pessoas desta organização	2,654
	Há forte controle do meu trabalho	3,449
	A avaliação do meu trabalho inclui aspectos além da minha produção, como a forma pela qual me comporto ou me relaciono com meus colegas	4,052
	É creditada grande importância para as regras nesta organização	3,293
	A hierarquia é valorizada nesta organização	3,898
	Existe rigoroso planejamento das ações	2,525
	Recebo frequentemente <i>feedbacks</i> (formais ou informais) sobre meu desempenho	2,526
	Média do estilo de gestão normativo	3,199
	Desvio padrão	0,644
Coletivista	Participo de comemorações e eventos promovidos pela empresa com os demais funcionários	3,972
	As decisões nesta organização são tomadas em grupo	2,524
	As pessoas são comprometidas com a organização	3,395
	O mérito das conquistas na empresa é de todos	3,269
	Sinto que faço parte de uma equipe	3,581
	O trabalho coletivo é valorizado pelos gestores	3,185
	Média do estilo de gestão coletivista	3,321
	Desvio padrão	0,480
Realizador	A empresa investe no meu crescimento profissional, por meio de minha participação em palestras, cursos e treinamentos	2,385
	Somos incentivados pelos gestores a buscar novos desafios	3,186
	Os gestores favorecem o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas	2,999
	Existem oportunidades semelhantes de ascensão para todas as pessoas	2,397
	Os gestores se preocupam com o bem-estar dos trabalhadores	3,408
	A inovação é valorizada nesta organização	3,159
	Média do estilo de gestão realizador	2,922
	Desvio padrão	0,431

Fonte: Dados da pesquisa.

Do Quadro 2 se depreende que, suprimido o estilo Individualista, não se obteve a predominância de nenhum dos demais, uma vez que os estilos Normativo ($\mu = 3,199$); Coletivista ($\mu = 3,321$) e Realizador ($\mu = 2,922$) se encaixaram na faixa de presença moderada. Resultado semelhante foi encontrado por Pacheco e Silva (2018), em um estudo, com os trabalhadores administrativos de uma Universidade pública. Apesar de este equilíbrio parecer bastante positivo, há que se considerar que a não supressão do estilo Individualista poderia ter levado a resultados totalmente diversos.

Para que a empresa possa manter tal equilíbrio, alguns fatores específicos precisam receber uma atenção destacada e imediata, como os casos em que o trabalhador se sente controlado pelo seu comportamento e pelas relações com os colegas ($\mu = 4,052$ – maior percepção do estilo Normativo);

a falta de investimentos para o desenvolvimento profissional dos funcionários ($\mu = 2,385$ – a menor do estilo Realizador) e as oportunidades de ascensão profissional de forma justa ($\mu = 2,397$), este último explicitado claramente na fala da coordenadora: “às vezes, eles dão mais importância ao seu marketing pessoal do que, realmente, para seu trabalho”.

Apesar dos mais variados mecanismos de controle estarem presentes, em qualquer estilo de gestão, tanto em relação à produtividade quanto ao comportamento dos trabalhadores, estes não precisam ser rígidos a ponto do indivíduo ser coagido/constrangido a mudar sua personalidade ou seu comportamento para se sentir “aceito”, como relataram alguns funcionários: “Me sinto obrigado a participar de certas coisas (pausas para o café no meio da tarde, por exemplo), para não ser taxado como chato ou antissocial”; “Eu não gosto disso

(ser controlado), estou lá para trabalhar, não para ficar batendo papo ou fazer amigos”; “Não gosto de ser controlado, pois acho ter capacidade para saber o que fazer em cada situação”.

Quanto à questão do desenvolvimento profissional, verificou-se que a empresa oferece um subsídio de 50% em cursos profissionalizantes ou de línguas estrangeiras para seus empregados, como foi citado pela auxiliar administrativa, porém esse fator apresentou a menor média dentre todas as questões desta dimensão. Isso significa que os funcionários não percebem esse benefício como um incentivo para seu crescimento profissional, embora o diretor acredite que o seja: “funcionários capacitados e bem treinados são mais produtivos técnica e economicamente, impactando assim no aumento da produtividade individual de cada colaborador”.

Tal contexto reflete nitidamente uma tendência do capitalismo contemporâneo: o controle do trabalho por meio do discurso de qualificação do trabalhador, em que não se busca efetivamente o desenvolvimento profissional do indivíduo, mas sim a racionalização do processo produtivo e a garantia da produtividade e lucratividade (PREVITALLI, 2009; PREVITALLI; FAGIANI, 2014).

3.3 Sofrimento patológico

O sofrimento patológico decorre da impossibilidade de negociação entre o trabalhador e a realidade imposta pela organização do trabalho. A ausência de flexibilidade para execução das tarefas, o impedimento para a utilização da criatividade e da inteligência prática e o significado atribuído pelo trabalhador ao trabalho que realiza são alguns fatores que podem promover maior ou menor vivências de sofrimento patológico (LIMA et al, 2017).

Segundo os parâmetros relativos ao sofrimento patológico, propostos por Facas (2013), quanto menor a média, mais altos representam os riscos: (μ) 1,0 – 2,29: Altos riscos psicossociais; (μ) 2,3 – 3,69: Médios riscos psicossociais; (μ) 3,7 – 5,0: Baixos riscos psicossociais.

Quadro 3 - Avaliação da dimensão “sofrimento patológico”

Item	Pontuação média
Há confiança na relação entre chefia e subordinado	2,315
É fácil/prazerosa a convivência com meus colegas	1,973
Meu trabalho é valorizado/reconhecido pela organização	2,790
Me sinto útil em meu trabalho	2,160
Considero minhas tarefas significantes	1,868
Me sinto produtivo em meu trabalho	2,106
Me identifico com minhas tarefas	1,921
Me sinto motivado para realizar minhas tarefas e continuar neste emprego	2,502
Acho que meus colegas estão motivados/satisfeitos por trabalharem nesta organização	2,818
Meu trabalho não é cansativo/desgastante	3,003
Média da dimensão	2,345
Desvio padrão	0,410

Fonte: Dados da pesquisa.

Como a média da dimensão foi de 2,345, com desvio padrão de 0,410, os sofrimentos patológicos apresentam resultado mediano/alto, representando um estado de alerta e de uma situação limite para os riscos psicossociais no trabalho. Demandam, assim, intervenções imediatas ou de curto prazo nas causas, visando eliminá-las e/ou atenuá-las.

O fato de os trabalhadores não considerarem suas tarefas significantes e não se identificarem com elas (médias individuais de 1,868 e 1,921, respectivamente), chama bastante atenção e representam os principais fatores, que contribuem para as vivências de sofrimento. Isso pode gerar uma sensação de “inutilidade”, o qual Facas (2013, p. 128) define como um sentimento de “desvalorização, ao fazer um trabalho que não tem sentido para si mesmo, nem é importante e significativo para a organização, clientes e/ou para a sociedade”, fomentando, conforme Lima et al. (2017), a incidência do sofrimento patológico. A fala de uma das entrevistadas é taxativa quanto a essa situação:

[...] quando no outro mês você não vende, ninguém lembra que você já passou da meta ou que você já chegou na sua meta... A minha meta é sempre estar organizada no sentido de estar obedecendo os prazos que precisam, as coisas que precisam. E aí ninguém dá muito valor, nem o cliente e nem a empresa não dá muito valor, você cumpre o prazo e é a mesma coisa que nada. Em contrapartida, se você não cumpre por algum motivo, aí vem cobrança, ‘como assim?’ (Entrevistada: Coordenadora de departamento)

Nesse aspecto, cabe à organização oferecer aos trabalhadores condições para que possam realizar um trabalho, que tenha um sentido pessoal, que possibilite a prática e o desenvolvimento de competências e que permita uma constante evolução (MORIN, 2001).

Embora o item “Meu trabalho não é cansativo/desgastante”, seja o de maior escore e, portanto, o que menos contribui para a ocorrência do sofrimento e dos riscos psicossociais, é necessária uma análise crítica. Aliado à baixa percepção quanto à valorização do trabalho pela organização, esse fator pode indicar certo grau de “indignidade”, ou seja, a demonstração de sentimentos de injustiça, de desânimo, de insatisfação e de desgaste com o trabalho (FACAS, 2013). Tais sentimentos podem guardar relação com alguns aspectos bastante específicos identificados durante o processo de observação, como o reduzido número de funcionários em alguns departamentos e a necessidade de assumir tarefas alheias ao escopo, o que leva a intensificação e precarização do trabalho.

3.4 Danos psicossociais

Os danos psicossociais são resultados das disfunções físicas, psicológicas e sociais, provocados pelo confronto da organização do trabalho e seus decorrentes estilos de gestão e vivências de sofrimento (FACAS, 2013). Para essa dimensão, quanto maior o escore, maiores os riscos psicossociais, considerando os parâmetros: (μ) 1,0 – 2,3: risco baixo; (μ) 2,3 – 3,7: risco médio; (μ) 3,7 – 5,0: risco alto. Os resultados

obtidos são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Avaliação da dimensão “danos psicossociais”

Danos	Item	Pontuação média
Psicológicos	Mau humor	2,709
	Vontade de desistir de tudo	2,317
	Tristeza/Angústia	2,317
	Perda da autoconfiança	2,238
	Ansiedade	3,025
	Alterações no sono	2,557
	Medo do desemprego	2,342
	Média dos danos psicológicos	2,500
	Desvio padrão	0,283
Sociais	Insensibilidade em relação aos colegas	2,239
	Dificuldades nas relações fora do trabalho	2,183
	Conflitos nas relações familiares	2,210
	Agressividade/impaciência/irritabilidade com as pessoas em geral	2,162
	Diminuição do interesse sexual	2,105
	Média dos danos sociais	2,179
	Desvio padrão	0,050
Físicos	Dores no corpo/musculares	2,843
	Dores de cabeça	2,553
	Distúrbios circulatórios	1,473
	Distúrbios digestivos ou alterações no apetite	2,421
	Falta de ar	1,369
	Média dos danos físicos	2,131
	Desvio padrão	0,667

Fonte: Dados da pesquisa.

Os danos psicológicos são os que apresentam os maiores riscos psicossociais, classificando-se no nível de risco médio, enquanto os danos sociais e físicos, por apresentarem médias inferiores a 2,30 são considerados resultados positivos, representando baixos riscos psicossociais. Os danos psicológicos necessitam de maiores atenções, demandando intervenções em curto e médio prazo, pois, conforme Facas (2013), um resultado mediano representa um estado limite para os riscos psicossociais no trabalho.

Os fatores que incidem, em maior prejuízo psicológico, são a ansiedade e o mau humor. Estes sintomas estão fortemente interligados e devem ser tratados em conjunto. A empresa pode procurar ouvir mais seus funcionários, de modo a detectar os fatores causadores de tais danos e, assim, buscar soluções que amenizem tal incidência. Além disso, pode oferecer certos tipos de benefícios e incentivos para seus funcionários, como o fomento à prática atividades físicas, considerada baixa na organização: apenas 29% dos funcionários declararam praticar exercícios mais de três vezes na semana.

Quanto aos danos sociais, é notória a dificuldade de separação entre a esfera profissional e pessoal, ou como coloca Dejours (2004, p. 30): “o trabalho não é, como se acredita frequentemente, limitado ao tempo físico efetivamente

passado na oficina ou no escritório. O trabalho ultrapassa qualquer limite dispensado ao tempo de trabalho; ele mobiliza a personalidade por completo”. Tal situação é retratada nas verbalizações dos entrevistados: “quando existiam pessoas morando junto comigo, é lógico que você acaba descontando na pessoa”; “Às vezes eu até sonho com coisas do trabalho [...], com uma ideia para fazer alguma coisa. E aí, às vezes, é boa a ideia. E aí eu chego aqui e consigo fazer alguma coisa mais rápido, né?”.

Outros pontos levantados pelo diretor, em sua entrevista, são os prejuízos de morar em uma cidade diversa de sua família e a falta de tempo para praticar exercícios físicos e estar com seus amigos, danos decorrentes das exigências do cargo ocupado, o qual exige um alto grau de dedicação e consequente desprendimento a outros aspectos da vida.

Quanto aos danos físicos, os fatores com as maiores incidências são “dores no corpo/musculares”, “dores de cabeça” e “distúrbios digestivos ou alterações no apetite”, que, conforme observado e apontado pelos entrevistados, podem guardar relação com o estresse decorrente do trabalho.

Além de prejudicial à saúde do trabalhador, o estresse pode trazer reflexos negativos para a organização, comprometendo a produtividade, a qualidade e a eficiência do trabalho, através do aumento do número de erros, da rotatividade de pessoal, do absenteísmo e, até mesmo, de acidentes de trabalho. O estresse também pode levar à degradação do clima organizacional, ao acirramento de conflitos interpessoais e à insatisfação geral (TAMAYO *et al.*, 2012; PEREIRA *et al.*, 2014).

3.5 Estratégias de defesa

Como forma de os trabalhadores lidarem com o contexto de trabalho, surgem as estratégias defensivas, que buscam adaptar o sujeito às pressões de trabalho com o objetivo de repelir o sofrimento, transformando-o mentalmente e tentando minimizar e controlar a percepção da realidade que faz o indivíduo sofrer (FACAS, 2013).

Observou-se na organização a adoção de diferentes mecanismos de defesa, entre os quais vale destacar a passividade e a busca por “soluções” fora do ambiente organizacional. De forma bastante singela, uma das entrevistadas declarou que, apesar de sentir algumas dores e desconfortos, encontrou uma forma de lidar com esta situação: quando vai ao alongamento, à manicure ou quando assiste a uma boa novela, permite-se conversar sobre outros assuntos, dar risada e se distrair, considerando como um “exercício mental” para se desligar de seus problemas no trabalho.

Conforme Dejours et al. (2007), algumas ações, como a atitude de passar por cima do superior imediato e a subcontratação de empresas externas, delegando as tarefas quando estas são desprazerosas e penosas, também se configuram em estratégias defensivas e foram identificadas na empresa.

Outra estratégia apontada por vários respondentes diz respeito à formação de fortes laços de amizade e confiança

entre os funcionários, constituindo uma característica que lhes permite resistir coletivamente às imposições da organização do trabalho, embora, os relatos também apontem para dificuldades em promover mudanças e melhorias organizacionais.

4 Conclusão

O diagnóstico permitiu a construção de um cenário que explica e reflete as vivências de sofrimento e os riscos psicossociais decorrentes da organização do trabalho e dos estilos de gestão no âmbito da instituição investigada.

A organização do trabalho, que tem se caracterizado por deficiências nos processos de comunicação e de divisão das tarefas, influencia diretamente os estilos de gestão, os quais, por não apresentarem predominância entre um e outro, deveriam, em tese, contribuir para a construção de um trabalho mais equilibrante e de um ambiente mais democrático e com menor incidência de sofrimento e danos ao trabalhador.

Contudo, verificou-se o oposto: os trabalhadores apresentam um resultado mediano-alto de sofrimento no trabalho, originados, sobretudo, pela existência de sentimentos de “indignidade” e “inutilidade” em relação ao trabalho. Da mesma forma, evidencia-se um contexto em que o adoecimento, especialmente, aquele relacionado aos aspectos psicológicos, começa a fazer parte da rotina de tais trabalhadores.

Assim, baseado nos parâmetros definidos pelo PROART, todas as dimensões investigadas oferecem um risco médio para a ocorrência de danos psicossociais. As dimensões, em razão de suas interligações, apresentam influências entre si e, com isso, podem levar a um maior ou menor risco psicossocial. Dessa forma, exige-se a adoção de ações de curto e médio prazo com vistas a atenuar os fatores específicos, que mais favorecem o sofrimento e o adoecimento.

Para tanto, entende-se primordial que a organização reveja seus protocolos quanto à organização prescrita do trabalho, de modo a permitir a construção de um trabalho mais produtivo, engajado e significativo. Necessário também que a divisão de tarefas seja mais coerente às prescrições, evitando o acúmulo de funções, o desgaste psicológico e o cansaço físico. Além disso, deve-se trabalhar para que as informações fluam ao longo dos diferentes níveis hierárquicos e que a organização, especialmente os seus gestores, compreendam a relevância do papel desempenhado por seus funcionários e adotem mecanismos de reconhecimento e valorização do trabalho.

As limitações desta pesquisa residem em sua metodologia, uma vez que se trata de um diagnóstico organizacional, desenvolvido na forma de um estudo de caso único, o que restringe sua capacidade de generalização para outros contextos e indivíduos. Deve-se considerar, também, que o fato de se trabalhar com questões subjetivas pode ter levado os respondentes a interpretar-nas de formas diferentes da intenção pela qual foram incluídas.

Destaca-se que, embora não fosse o objetivo principal de análise, o modelo alternativo ao PROART utilizado neste

estudo pode ser replicado em outras pesquisas, de forma a verificar sua eficácia. Outra importante recomendação é a análise, em diferentes contextos, das estratégias de defesa, que por meio da mobilização subjetiva permitem a transformação do sofrimento em algo positivo e benéfico para o trabalhador. Tal mecanismo se constitui em um vasto campo científico, o qual, por razões de delimitação, optou-se por não aprofundar.

Por fim, destaca-se que, após sua conclusão, o estudo foi apresentado, na forma de relatório, ao Diretor Geral, ao gestor de Recursos Humanos e à psicóloga da empresa, de forma a contribuir para que pudessem tomar ciência dos principais pontos críticos observados e subsidiar possíveis ações de mudanças organizacionais.

Referências

- ALDERSON, M. La psychodynamique du travail: objet, considérations **épistémologiques**, concepts et prémisses théoriques. *Santé Mentale Québec*, v.29, n.1, p.243-260, 2004.
- ALVIM, M.B. A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na Gestalt-Terapia. *Estud. Pesq. Psicol.*, v.6, n.2, p.122-130, 2006.
- BERTÃO, F.; HASHIMOTO, F. Entre o desejo e o sofrimento psíquico no trabalho: um estudo de caso com professora de educação infantil. *Psicol. Rev.*, v.12, n.20, p.141-163, 2006.
- BOUYER, G.C. Contribuição da Psicodinâmica do Trabalho para o debate: “o mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador”. *Rev. Bras. Saúde Ocupac.*, v.35, n.122, p.249-259, 2010.
- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J.-F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993, p.149-174.
- DEJOURS, C. *Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo: Fundap/EAES/FGV, 1999.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. *Production*, v. 14, n. 3, p.27-34, 2004.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *A psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 2007.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 2015.
- DUARTE, F.S.; MENDES, A.M.B. Da escravidão a servidão voluntária: perspectivas para a clínica psicodinâmica do trabalho no Brasil. *Farol - Rev. Estud. Organizac. e Soc.*, v.2, n.3, p.71-134, 2014.
- FACAS, E.P. *Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho - Contribuições da Psicodinâmica do Trabalho*. 193 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.
- FLEURY, A.C.C. Produtividade e organização do trabalho na indústria. *Rev. Adm. Empr.*, v.20, n.3, p.19-28, 1980.
- GIONGO, C.R.; MONTEIRO, J.K.; SOBROSA, G.M.R. Psicodinâmica do trabalho no Brasil: revisão sistemática da literatura. *Temas Psicol.*, v.23, n.4, p.803-814, 2015.
- GOMES JUNIOR, A.B.; LOPES, F.T.; GUIMARÃES, L.V.M. Diálogos sobre o trabalho humano: perspectivas clínicas de pesquisa e intervenção. *Farol Rev. Estud. Organ. Soc.*, v.2, n.5,

p.709-728, 2015.

LANCMAN, S. O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. *Cristophe Dejours: da psicopatologia do trabalho à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008. p.25-32.

LIMA, A.M. et al. Diagnóstico Organizacional e as contribuições da psicologia do trabalho. *Rev Ciênc. Gerenciais*, v.21, n.33, p.23-30, 2017.

MENDES, A.M.B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicol. Ciênc. Prof.*, v.15, n.1/3, p.34-38, 1995.

MENDES, A.M.B. Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In: TAMAYO, Á. et al. (Org.) *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.59-76.

MENDES, A.M.B. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: MENDES, A.M.B. (Org.) *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007, p.49-61.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. *Rev Adm. Empresas*, v.41, n.3, p.8-19, 2001.

NAVES, F.L. et al. Diagnóstico organizacional participativo: potenciais e limites na análise de organizações. *Organiz. Soc.*, v.7, n.19, p.53-66, 2000.

PACHECO, T.P.; SILVA, R.M.P. Risco psicossocial para servidores de universidade pública na região norte do Brasil. *Rev.*

Psicol., Organiz. Trab., v.18, n.1, p.335-344, 2018.

PEREIRA, L.Z.; BRAGA, C.D.; MARQUES, A.L. Estresse no trabalho: um desafio para os gestores das organizações brasileiras. *REGGE*, v.21, n.3, p.401-413, 2014.

PREVITALI, F.S. O controle do trabalho pelo discurso da qualificação do trabalhador no contexto da reestruturação produtiva do capital. *Publicatio UEPG*, v.17, n.2, p.141-155, 2009.

PREVITALI, F.S.; FAGIANI, C.C. Organização e controle do trabalho no capitalismo contemporâneo: a relevância de Braverman. *Cadernos EBAP. BR*, v. 12, n. 4, 2014.

RUIZ, V.S.; ARAÚJO, A.L.L. Saúde e segurança e a subjetividade no trabalho: os riscos psicossociais. *Rev Bras. Saúde Ocupacional*, v.37, n.125, 2012.

SILVA, N. Diagnóstico organizacional. In: BENDASSOLLI, P.; BORGES-ANDRADE, J.E. (Org.) *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015, p.295-302.

SZNELWAR, L.I. et al. Análise do trabalho e serviço de limpeza hospitalar: contribuições da ergonomia e da psicodinâmica do trabalho. *Production*, v.14, n.3, p.45-57, 2004.

TAMAYO, M.R. et al. *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012, p.35-57.

WISNER, A. *A inteligência no trabalho*. São Paulo: Fundacentro/UNESP, 1984.