



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

LORENA VIEIRA DA SILVA SANTOS

**PRAZER E SOFRIMENTO DE TRABALHADORES  
TERCEIRIZADOS DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES: a  
influência do discurso organizacional em gestão de  
pessoas**

Brasília – DF

Dezembro / 2009

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

**PRAZER E SOFRIMENTO DE TRABALHADORES  
TERCEIRIZADOS DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES: a  
influência do discurso organizacional em gestão de  
pessoas**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração  
como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira

Brasília – DF  
Dezembro / 2009

Santos, Lorena Vieira da Silva.

PRAZER E SOFRIMENTO DE TRABALHADORES  
TERCEIRIZADOS DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES: a  
influência do discurso organizacional em gestão de pessoas / Lorena  
Vieira da Silva Santos. – Brasília, 2009.

89 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração, 2010.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira,  
Departamento de Administração.

1. Discurso Organizacional 2. Prazer e Sofrimento. 3.  
Terceirização. I. Título.

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

**PRAZER E SOFRIMENTO DE TRABALHADORES TERCEIRIZADOS  
DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES: a influência do discurso  
organizacional em gestão de pessoas**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Lorena Vieira da Silva Santos**

Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira  
Professor-Orientador

Msc. Domingos Spezia  
Professor-Examinador

Bel. Kesia Rozzett  
Professor-Examinador

Brasília, 18 de dezembro de 2009.

À mamãe Berenice, fonte de inspiração, dedicação e amor. Ao pai Samuel (*In Memoriam*). Ao marido Raimundo, meu apoio e meu oásis. Aos queridos avós, Valdivina e Martinho. Aos amados irmão, Thiago, e prima, Aline.

Agradeço, primeiramente a Deus, meu adorado pai, pela misericórdia de me permitir concretizar um sonho. Essa vitória pertence a ti, meu senhor.

Agradeço ao professor Marcus Vinícius Siqueira, pela inteligência, atenção e respeito a mim dedicados, nesse período tão rico da minha vida.

Agradeço à professora Kesia Rozzett pela solidariedade e carinho com os quais me auxiliou no período de confecção desse trabalho.

Agradeço a todos os professores e funcionários do curso de Administração da Universidade de Brasília, pela ajuda e conhecimento colocados à minha disposição, durante todos esses anos.

Agradeço aos trabalhadores entrevistados, pela generosidade em colaborar com a pesquisa e acreditar nesse trabalho.

Agradeço às amigas Aline Belsito, Camila Escobar, Caroline Malenha, Juliana Oliveira, Natália Prado, Thaís Paranaíba, Patrícia Carvalho e ao amigo Alexandre da Silva os quais conquistei durante o curso de graduação e que contribuíram, em muito, para o meu crescimento como aluna, como profissional e principalmente, como pessoa.

“[...] Por esse pão pra comer, por esse chão pra dormir

A certidão pra nascer e a concessão pra sorrir  
Por me deixar respirar, por me deixar existir,  
Deus lhe pague

Pela cachaça de graça que a gente tem que engolir  
Pela fumaça e a desgraça, que a gente tem que tossir

Pelos andaimes pingentes que a gente tem que cair,  
Deus lhe pague [...]”

(Chico Buarque de Holanda)

## RESUMO

Esse estudo descreve a influência do discurso organizacional em gestão de pessoas nas vivências de prazer e sofrimento de trabalhadores terceirizados do setor de telecomunicações. Abordando o imaginário organizacional moderno e o discurso organizacional, fundamentados nos conceitos de sedução, fascínio, submissão e servidão voluntária, a pesquisa apresenta uma análise da vivência de prazer e sofrimento de trabalhadores do setor de telecomunicações fragilizados pelo processo de precarização no setor e pela terceirização. A metodologia utilizada foi a da pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semi-estruturadas com dez trabalhadores de uma empresa do setor de telecomunicações no DF, entrevistas essas que foram submetidas à análise de conteúdo e do discurso. Como resultado de pesquisa, foram apresentadas três categorias predominantes do discurso organizacional: a categoria do culto da excelência e do superexecutivo de sucesso, a dos modismos gerenciais e a referente à lista das melhores empresas para se trabalhar, bem como, foi realizada uma análise da influência desse discurso nas vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores. As principais conclusões foram que os trabalhadores se submetem ao discurso da organização devido à gestão do afetivo que a empresa desenvolve com eles, o que, conseqüentemente, gera na maioria dos casos: sofrimento.

1. Discurso  
Organizacional

2. Prazer e Sofrimento

3. Terceirização

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Contextualização do Assunto .....	9
1.2	Formulação do problema .....	13
1.3	Objetivo Geral .....	14
1.4	Objetivos Específicos .....	15
1.5	Justificativa .....	15
1.6	Métodos e Técnicas de Pesquisa: .....	16
1.7	Estrutura e Organização da Monografia .....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1	Trabalho, Organizações e o Indivíduo .....	18
2.1.1	A influência do Trabalho e das Organizações na Sociedade Atual .....	21
2.1.2	Terceirização .....	23
2.2	Vivência de Prazer e Sofrimento no Trabalho .....	26
2.2.1	A Psicodinâmica do Trabalho .....	26
2.2.2	O Sofrimento no Trabalho .....	27
2.2.3	As Estratégias de Defesa e a Busca do Prazer .....	28
2.3	Aspectos Conceituais do Discurso Organizacional .....	30
2.4	Evolução do Trabalho no Setor de Telecomunicações no Brasil .....	38
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	41
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	41
3.2	Participantes do Estudo .....	42
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	44
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	44
3.4.1	Carategorização dos Elementos de Pesquisa .....	46
3.4.2	Análise do Discurso .....	49

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	53
4.1	O Discurso Organizacional da Empresa.....	54
4.1.1	O Culto da Excelência e o Superexecutivo de Sucesso .....	54
4.1.2	Os Modismos Gerenciais .....	59
4.1.3	Listas das Melhores Empresas para se Trabalhar.....	69
4.2	A influência do Discurso Organizacional em Gestão de Pessoas nas Vivências de Prazer e Sofrimento dos Trabalhadores .....	76
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	83
	REFERÊNCIAS.....	86
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista .....	89

# 1 INTRODUÇÃO

As organizações, na sociedade atual, se caracterizam pelo desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas que visam seduzir e internalizar seus valores e crenças nos seus funcionários (SIQUEIRA, 2006). Essas empresas se utilizam da problemática atual da crise de identidade que os indivíduos vivem, e assumem o papel de referência para a vida deles. Desse modo, os trabalhadores acabam por se deixar seduzir pelo discurso dessas organizações e se abandonam em nome do alcance dos objetivos delas, sem avaliar o preço alto a ser pago por isso.

Assim, logo vem à tona a fragilidade dessa referência, visto que, a partir do momento em que as empresas decidem que esse indivíduo não é mais importante para o seu sucesso, elas descartam, deixando-o totalmente “sem chão” e evidenciando o real teor da relação (SIQUEIRA, 2006).

## 1.1 Contextualização do Assunto

As sociedades atuais apresentam como característica marcante a ênfase na racionalidade extrema, a qual é dona de um imaginário e um simbolismo que não encontram referências em nenhuma outra sociedade, obtendo-as em si mesmos. Diante da fragilidade de referências, cabe ao imaginário das organizações modernas assumir o papel principal no problemático processo de identificação dos indivíduos (FREITAS, 2000).

Nesse contexto, de acordo com Siqueira (2006), as empresas se tornaram o “palco” da vida do indivíduo, porque ela é o ambiente onde ele sonha, cria projetos, procura se destacar, se relaciona com inúmeras pessoas, vive tristezas, angústia e alegrias.

Isso ocorre porque a globalização gerou novas formas e significados para o trabalho. No processo de transformação, a intervenção humana deveria reduzir e por fim, desaparecer; porém, o que ocorreu foi que o trabalhador passou a exercer funções mais abstratas (IANNI, 1994 apud TOLFO; FRARE; QUEIROZ; BRANDAO, 2004). Intensifica-se, então, a flexibilização dos processos de trabalho e da

produção, bem como, a racionalização se intensifica, a acumulação se torna mais flexível, ocorre a revolução da microeletrônica, a polivalência do trabalhador passa a ser requisito, surgindo esse “novo” trabalhador coletivo.

Desse modo, o controle organizacional, que prevalece nas grandes organizações é o controle do trabalho, onde o indivíduo cumpre a sua função social de se mostrar como um instrumento dócil que aplica no real, o plano e as instruções que lhes são fornecidas (ENRIQUEZ, 1991).

Ao ser preso nesse imaginário organizacional o indivíduo inevitavelmente enfrentará desilusões que podem levá-lo à revolta e à depressão, pois ao mesmo tempo em que a organização exige uma dedicação exclusiva e apaixonada, ela se exime da responsabilidade na hora de romper o laço com esse trabalhador por meio da demissão (SIQUEIRA, 2006).

Apesar de ter a opção de ser livre, ele aceita e, muitas vezes, busca se submeter às regras da organização, visto que o risco do desemprego e de perdas narcisistas o faz temer a perda de sua identidade. A submissão, então, ocorre voluntariamente: “[...] pode-se lutar contra, ir ao encontro da liberdade de pensar e de agir, mas o desejo de servir fala mais alto e tudo permanece como está” (SIQUEIRA, 2006, p. 74). Esse imaginário tem grande importância na tentativa das empresas de conquistarem seus objetivos.

Entretanto, é equivocado falar em um discurso organizacional único. O que se observa é a existência de vários discursos, não se podendo tratar de forma singular um fenômeno de tal nível de sofisticação e que é manifestado por meio de expressiva pluralidade de linhas de ação (ENRIQUEZ, 1997 apud SARAIVA; PIMENTA; CORRÊA, 2004).

Nesse contexto, a compreensão do que há por trás do discurso organizacional vinculado à área de gestão de pessoas, tem papel fundamental na emancipação desses trabalhadores, sendo analisadas as formas de controle e a utilização da cultura organizacional e do discurso, pela organização, “[...] como uma forma de conquista de adesão do indivíduo na implementação de sua missão, na busca de seus objetivos” (SIQUEIRA, 2006, p. 17).

No caso do modelo de produção da terceirização, a ação desse discurso é ainda mais agressiva, visto que o terceirizado é “o outro” que está dentro e fora da relação ao mesmo tempo, é aquele que tem papel na atividade da empresa, mas

não pertence a ela. Pode até realizar a mesma função dos funcionários efetivos, mas com eles não se confunde (CARELLI, 2003 apud SANTOS, 2006).

Assim, uma série de contradições faz do trabalhador terceirizado alguém posicionado em dois mundos, mas em nenhum deles efetivamente incluído. Talvez por este posicionamento do indivíduo entre dois mundos, a terceirização seja considerada uma importante forma de precarização e de exclusão destes trabalhadores (CARELLI, 2003 apud SANTOS, 2006).

É nesse contexto que se encontram os trabalhadores do setor de telecomunicações no Brasil. Devido a esses fatores, eles expressam situações de insegurança e até mesmo de "violência" durante os processos de privatização, reestruturação e demissão, pelo qual passaram a partir dos anos 1990. Os mesmos queixam-se da forma como se processou a desvalorização do seu trabalho e de sua experiência. Eles relatam o desrespeito que sentiram e sentem diante desse processo de reestruturação produtiva. Chegam a utilizar ainda, palavras como: ansiedade, incerteza, medo, tensão, revolta, impotência, pressão, *stress*, desconfiança e ameaça, para referir-se aos momentos que precederam a privatização e a implantação da terceirização no setor. Para caracterizar a situação em que se viram quando demitidos, perante a família e os amigos, e quando reiniciaram a busca por novas colocações, eles descrevem como: "falta de chão", individualismo, despreparo, vergonha, ressentimento, incapacidade, instabilidade (MOTIM, 2002).

É nesse ponto que se desenvolve a abordagem da psicodinâmica do trabalho, que tem como objeto

[...] o estudo das relações dinâmicas entre organização do trabalho e processos de subjetivação, que se manifestam na vivência de prazer e sofrimento, nas estratégias de ação para mediar contradições da organização do trabalho, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento (MENDES, 2007, p. 30).

Assim, para a psicodinâmica, o sofrimento no trabalho surge "[...] quando não é mais possível, a negociação entre o sujeito e a realidade imposta pela organização do trabalho" (MENDES, 2007, p. 37). Desse modo, o sofrimento está presente na maioria das relações de trabalho, sendo inevitável, podendo até ser amenizado ou transformado, mas não eliminado. O que ocorre, muitas vezes, é o enfraquecimento do trabalhador diante da precarização da organização do trabalho, do desemprego

estrutural e da necessidade de sobrevivência. Principalmente, a desestruturação do coletivo, apoiada na cultura da excelência pregada pelos gestores que compartilham os princípios da flexibilização da produção, torna o trabalhador vulnerável. Assim, diante de promessas de sucesso e de reconhecimento, articuladas a vivência de solidão e desamparo, o indivíduo torna-se facilmente capturado pelo desejo da produção, e utiliza estratégias de mediação do sofrimento mais defensivas do que de mobilização para mudança, o que favorece ainda mais uma maior exploração do trabalho em prol da produção (MENDES, 2007).

Tais estratégias defensivas são definidas por Dejours (1994 apud MENDES, 2007, p. 38) como as regras de condutas construídas e conduzidas por homens e mulheres, que variam de acordo com as situações no trabalho, sendo caracterizadas pela sutileza, engenhosidade, diversidade e inventividade, que fazem com que trabalhadores suportem o sofrimento sem adoecer.

Apesar da visão pessimista, uma saída pode ser vislumbrada para essa situação. O indivíduo para superar esse problema deve resgatar o modo crítico de pensar e agir sobre a organização do trabalho e construir coletivamente soluções de compromisso para superar suas contradições. Sendo que “[...] nessa perspectiva, é possível o jogo de evitar o sofrimento e buscar o prazer ser bem-sucedido, e constituir-se em um dos caminhos para a saúde no trabalho” (MENDES, 2007, p. 39).

Como o sofrimento surge quando não é mais possível a negociação entre o sujeito e a realidade imposta pela organização do trabalho, o que se observa na terceirização é o negligenciamento dessa negociação, visto que as regras a serem seguidas são elaboradas pela empresa contratante que está distante das reais condições de trabalho dos indivíduos. E a empresa contratada, que deveria ser o agente negociador, se submete sem questionamentos às exigências da contratante, às vezes, notoriamente impossíveis de serem cumpridas, devido a interesses econômicos (MENDES, 2007, p. 37).

Toda essa dinâmica repassa para o trabalhador a responsabilidade de adequar o trabalho real ao prescrito, à custa de muito suor, angústias e raramente, alegrias.

## 1.2 Formulação do problema

No atual contexto, as organizações oferecem a possibilidade de sucesso e realização para seus trabalhadores, cobrando em troca a submissão deles ao seu discurso. Ao mesmo tempo, esses indivíduos acabam por se identificar com os valores dessas empresas, aceitando o imaginário organizacional como deles, e se perdem nos “perigos” dos seus próprios desejos narcisistas. Assim, essas pessoas se submetem voluntariamente à dinâmica organizacional e à insensatez do mundo do trabalho (PABST, 2008).

O indivíduo, então, sofre com o medo da incompetência, de não corresponder às expectativas da organização e com o medo da exclusão no mercado de trabalho, além do sofrimento ético derivado das transgressões aos valores pessoais em prol da organização (DEJOURS, 1987 apud BARROS, 2005). E não são apenas os trabalhadores de nível operacional que padecem com o sofrimento, ele também atinge os gestores, através do medo que esses possuem do julgamento dos pares e subordinados, que resulta no silêncio e nas atitudes dissimuladas e individualistas adotadas como defesa (BARROS, 2005).

Em muitas circunstâncias, observa-se a adoção e o incentivo desse sofrimento, por parte das empresas, com a intenção de manter e elevar a produção dos trabalhadores (BARROS, 2005). Essa dinâmica pode ser entendida no momento em que se avalia que se a organização fracassa, a responsabilidade é sempre do trabalhador. Desse modo, os indivíduos são colocados sempre em situação de prova, em estado de estresse, e não medem esforços para obter um bom desempenho e mostrar sua “excelência”. Entretanto, quando esses indivíduos não são mais úteis, eles são descartados mesmo depois de todos os esforços despendidos (ENRIQUEZ, 2006 apud PABST, 2008).

Assim, o que se observa é o enfraquecimento do trabalhador causado pela precarização da organização do trabalho, pelo desemprego estrutural, e pela necessidade de sobrevivência, favorecendo assim uma maior exploração do trabalho em prol da produção (MENDES, 2007).

Nesse sentido, o setor de Telecomunicações, no Brasil, se apresenta como um cenário fértil para análise. Esse setor passou por profundas mudanças nos últimos anos, mudanças essas que alteraram de forma considerável a organização o

trabalho. De acordo com Motim (2002), esse processo de mudanças, da total desregulamentação e abertura à livre concorrência, ocorrido principalmente na década de 1990, é o grande responsável pela geração de sentimentos de incerteza e insegurança entre os trabalhadores.

Tais sentimentos podem ser justificados pelo fato de apesar de a terceirização e a reestruturação nas empresas de telecomunicações implicarem em maior flexibilidade, ampliação dos serviços e diminuição de custos, ela também significaria a redução no quadro de funcionários. Tais alterações decorrem do contexto de globalização e seguem tendências de flexibilização e informatização dos diversos setores da sociedade, características do atual paradigma da tecnologia da informação, que se caracteriza, também, pela velocidade assustadora de produção e troca de informações (MOTIM, 2002).

Assim, pesquisas realizadas nos diversos ramos demonstram que as conseqüências da reestruturação nem sempre são favoráveis para o trabalhador, visto que a partir dela, são exigidas novas competências e habilidades, sem uma contrapartida por parte da empresa, que além de não compensar no salário, ainda os expõe à constante ameaça do desemprego (MOTIM, 2002).

**Diante desse cenário, torna-se necessário analisar de que forma o discurso organizacional em gestão de pessoas influencia vivências de prazer e sofrimento de trabalhadores terceirizados inseridos no setor de telecomunicações.**

### **1.3 Objetivo Geral**

Analisar como o discurso organizacional em gestão de pessoas influencia a vivência de prazer e sofrimento dos trabalhadores terceirizados de uma organização do Setor de Telecomunicações do DF.

## 1.4 Objetivos Específicos

Visando alcançar o objetivo geral da pesquisa, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- Levantar as principais categorias conceituais de discurso organizacional em gestão de pessoas;
- Analisar a precarização do trabalho advinda da terceirização de serviços no Setor de Telecomunicações;
- Analisar as representações dos terceirizados sobre o discurso organizacional;
- Analisar, sob a abordagem da psicodinâmica do trabalho, como o discurso organizacional se relaciona com vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

## 1.5 Justificativa

Para começar, considera-se pertinente à justificativa do estudo a afirmação de Freitas (2000 apud SIQUEIRA, 2006) de que é possível o desenvolvimento de um conjunto de estudos sobre a vida organizacional sem cair na velha tentação de produzir um manual de como ganhar mais dinheiro ou arrancar mais produtividade.

Porém, cabe ressaltar que a intenção não é criticar o sistema capitalista, e muito menos, a organização na qual será realizada a pesquisa. O que se intenta é a colaboração com essa linha de pesquisa que objetiva expor o custo humano do atual sistema produtivo, com o intuito de fomentar a discussão no setor acadêmico, o que contribuirá com a otimização dos modelos de produção, visando não só o desenvolvimento econômico, mas, também o social. Corroborando essa afirmação, Mendes (2007, p. 66) diz que “[...] a pesquisa é um momento para irrigar o pensamento, transformando num mobilizador para as mudanças na organização do trabalho”.

Desse modo, escolheu-se, especificamente, esse tema devido à experiência de trabalho de seis anos da autora no setor de telecomunicações, o que concede maior conhecimento tácito a respeito do objeto da pesquisa e maior facilidade no

acesso aos dados importantes, devido aos contatos dentro da organização a ser estudada. Além disso, o processo de evolução do sistema produtivo nesse setor oferece um terreno fértil para esse tipo de estudo.

## **1.6 Métodos e Técnicas de Pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa de campo e bibliográfica, exploratório-descritiva, que aborda qualitativamente os aspectos relacionados ao problema. Assim, realizou-se entrevistas semi-estruturadas abertas e individuais, as quais foram transcritas integralmente e analisadas através das técnicas da Análise de Conteúdo e Análise do Discurso.

## **1.7 Estrutura e Organização da Monografia**

No segundo capítulo desse estudo, foi realizado um levantamento bibliográfico com intuito de desenvolver os conceitos-base da pesquisa. Contudo, não se objetiva esgotar a temática.

Primeiramente, são apresentados aspectos referentes ao trabalho, aos modelos de produção e de gestão de pessoas – mais especificamente ao da terceirização – bem como, a relação desses modelos com o indivíduo.

Em seguida, são analisados os conceitos de organização do trabalho e de prazer e sofrimento, sob a abordagem da psicodinâmica do trabalho.

Num terceiro momento, são apresentadas as principais categorias conceituais de discurso organizacional em gestão de pessoas.

Desenvolve-se, também, conceitos relacionados ao processo de precarização do trabalho, a partir da terceirização de serviços no Setor de Telecomunicações, iniciado na privatização das Telecomunicações Brasileiras S. A. (SISTEMA TELEBRÁS).

No segundo capítulo, são apresentados os métodos e técnicas de pesquisa, utilizados. Primeiramente, foi definido o tipo e descrição da pesquisa em questão. Em seguida, foram esclarecidos os aspectos de definição dos participantes do

estudo. Foi apresentada, também, a caracterização do instrumento de pesquisa utilizado. E por fim, descreveu-se o processo de coleta de dados, bem como, as ferramentas utilizadas para analisá-los e discutir os resultados encontrados.

No terceiro capítulo, partiu-se para a análise dos dados através das ferramentas e conceitos apresentados nos capítulos anteriores, iniciando a discussão dos resultados encontrados.

Por último, realizou-se uma revisão dos resultados apresentados, abordando os principais aspectos e conclusões relacionadas a esses. Além disso, foram realizadas sugestões de possíveis pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, realizar-se-á a apresentação de conceitos teóricos relacionados ao tema a ser estudado.

### 2.1 Trabalho, Organizações e o Indivíduo

Ao se analisar o significado do trabalho, é necessário partir do conceito da lingüística, que define significado como aquilo que uma língua expressa acerca do mundo em que se vive ou acerca de um mundo possível. Assim, segundo Carvalho (1976 apud LIMA; VIEIRA, 2006, p. 2), o significado não seria uma “coisa”, mas uma “representação psíquica da coisa”.

Freitas (2000) afirma que ao pensar no sentido do trabalho e das organizações, é imprescindível considerar o contexto e a época nos quais elas estão inseridas. A compreensão das organizações, então, é realizada dentro de um espaço social e de uma época específicos, ou seja, um formato sócio-histórico, sendo que

[...] o histórico e o social são intrinsecamente ligados, pois não existem relações sociais entre os indivíduos e os grupos nem entre estes e os objetos sociais que se dêem sem referência a um tempo e a um espaço. Toda significação só pode, então, ser compreendida numa prática e num pensamento da sociedade e da História (FREITAS, 2000, p. 7).

Desse modo, ao se fazer uma análise da evolução do trabalho na história, verifica-se que a partir da Revolução Industrial, ocorreu uma alteração na estrutura do trabalho. Com o surgimento das fábricas, os trabalhadores passaram a vender sua força de trabalho aos detentores dos meios de produção e do conhecimento.

Assim, o grande êxito da fábrica não é explicado pela superioridade tecnológica, mas por tirar do operário qualquer controle e dar ao capitalista o poder de prescrever a natureza e a quantidade do trabalho, visto que

[...] o operário não é livre para decidir como e quanto quer trabalhar para produzir o que lhe é necessário; mas é preciso que ele escolha trabalhar nas condições do patrão ou não trabalhar, o que não lhe

deixa nenhuma escolha (MARGLIN, 2001, p. 41 apud LIMA; VIEIRA, 2006, p. 3).

Devido à modificação radical da configuração do trabalho, tornou-se necessário repensar a sociedade, propor modelos de vida e trabalho mais adequados, entender e estruturar a organização racional do trabalho e da sociedade para melhorar os sistemas de produção e de geração de lucro. Esses conhecimentos se tornaram os fundamentos da Teoria das Organizações (TO), que na vertente sociológica, enfatiza as formas e papéis das organizações na sociedade, as influências da industrialização na natureza do trabalho e suas conseqüências para os trabalhadores (LIMA; VIEIRA, 2006).

A partir dessa dinâmica surge o modo de produção taylorista e a produção em série fordista, que marcaram a organização do trabalho no século XX, através da divisão de funções e, principalmente, da fragmentação entre elaboração e execução do processo (ANTUNES, 2002, p. 25 apud LIMA; VIEIRA, 2006). Processo esse que fragmentou, também, a identidade e a subjetividade do indivíduo a partir da sua relação com o trabalho, com sérias conseqüências negativas na maioria dos aspectos de sua vida, haja vista que esta passou a estar centrada no trabalho.

De acordo com Faria (2004), desde o final da década de 1970, o capitalismo vem passando por um processo de reestruturação produtiva, no qual a lógica taylorista-fordista vem sendo substituída por um novo formato que possui como características a gestão flexível e enxuta.

Essa modernização produtiva implica na incorporação de inovações tecnológicas provenientes da informática e microeletrônica, que permite aumentar a produtividade, enquanto se flexibiliza o processo produtivo, reduzindo, assim, o contingente de força de trabalho necessário à produção de bens e serviços; na tendência à descentralização empresarial e industrial, como forma de possibilitar que as empresas concentrem o foco nas áreas em que possuem vantagens competitivas, terceirizando as que não são consideradas estratégicas; e na adoção de novos processos organizacionais tanto na produção quanto na área administrativa, visando aumentar a eficiência das organizações (BRIDGES, 1995; PIORE; SABEL, 1984; RIFKIN, 1996; apud LEMOS, 2004).

Assim como ocorre com as organizações, o indivíduo também se vê envolvido numa teia de relacionamentos, influências e fluxos de comunicação que

exigem respostas imediatas e imediatistas (SENNETT, 2003, p. 19-21 apud LIMA; VIEIRA, 2006).

Observa-se, que estrutura familiar é abalada, visto que sem a certeza se são causa ou conseqüência da situação profissional, os indivíduos transferem para dentro de casa toda a incerteza, turbulência e crises de identidade e de valores presentes na sociedade. Desse modo, surge a pergunta: como manter relações sociais e amorosas estáveis, íntegras e duradouras numa sociedade fragmentada, múltipla e imediatista (CARVALHO et al., 2002; FREITAS, 1997; QUINTANEIRO et al., 2003; SENNETT, 2001, 2003; TONELLI, 2001 apud LIMA; VIEIRA, 2006)?

Essas transformações levam à fragmentação dos valores e condutas pessoais e coletivas, problematizando a questão da integração social e levando à rápida destruição dos padrões culturais tradicionais (FREITAS, 2000), tais como

[...] a redução do significado da religião e da moral determinada pela religião; a significância reduzida dos papéis sexuais, mudando as atitudes em relação à autoridade, figuras parentais, moral sexual e atributos específicos de classes; e o declínio da ética do trabalho e a instituição de uma forma de vida consumista e hedonista (FREITAS, 2000, p. 8).

Todo esse contexto confere às sociedades atuais a característica marcante da ênfase na racionalidade extrema, a qual é dona de um imaginário e um simbolismo que não encontram referências em nenhuma outra sociedade, obtendo-as em si mesmos. Onde, diante da fragilidade de referências, cabe ao imaginário das organizações modernas assumir o papel principal no problemático processo de identificação dos indivíduos (FREITAS, 2000).

Assim sendo, o indivíduo tem na relação com o trabalho ou com o lugar do trabalho, sua principal referência, visto que, as organizações modernas assumem

[...] o papel de fornecedores de identidades tanto social quanto individual, contaminando o espaço do privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total. Essa tentativa vai se dar por meio da produção de um imaginário específico, no qual a organização aparece como grande, potente, nobre, perfeita, procurando captar os anseios narcisistas de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor, de identidade, podendo preenchê-los e curá-los de suas imperfeições e fragilidades (FREITAS, 2000, p. 9).

### 2.1.1 A influência do Trabalho e das Organizações na Sociedade Atual

De acordo com Siqueira (2006), as empresas se tornaram o “palco” da vida do indivíduo, visto ser nelas que ele sonha, desenvolve projetos, se relaciona com inúmeras pessoas, vive tristezas, angústia e alegrias (SIQUEIRA, 2006, p. 15).

O trabalho, portanto, deveria ser um local, em que a liberdade de expressão e cotejamento de idéias entre os trabalhadores fossem as características mais importantes. Porém, com as inovações tecnológicas e competitividade acirrada, ele se tornou um lugar de desconfiança, individualismo e solidão (BARROS, 2005).

Isso ocorre porque a globalização gerou novas formas e significados para o trabalho. No processo de transformação, a intervenção humana deveria reduzir e por fim, desaparecer; porém, o que ocorreu foi que o trabalhador passou a exercer funções mais abstratas (IANNI, 1994 apud TOLFO; FRARE; QUEIROZ; BRANDAO, 2004). Intensifica-se a flexibilização dos processos de trabalho e da produção, a racionalização se intensifica, a acumulação se torna mais flexível, ocorre a revolução microeletrônica, a polivalência do trabalhador passa a ser requisito, surgindo esse “novo” trabalhador coletivo.

Desse modo, o controle organizacional, que prevalece nas grandes organizações é o controle do trabalho, onde o indivíduo cumpre a sua função social de se mostrar como um instrumento dócil que aplica no real, o plano e as instruções que lhes são fornecidas (ENRIQUEZ, 1991).

Essas competências dos indivíduos, definidas pela empresa moderna como essenciais, constituem a base do discurso dessas organizações; discurso organizacional que oferece suporte para a expressão do imaginário e torna-se fundamental na compreensão das relações de poder nas empresas, ao determinar o envolvimento psicológico do trabalhador com a organização (PABST, 2008).

Segundo Enriquez (2001, p. 54), nesse contexto, o poder se definiria como

[...] uma relação de caráter sagrado de tipo assimétrico, que se estabelece, de um lado, entre um homem ou um grupo de sujeitos que formam um conjunto ou um aparelho específico que define os fins e as orientações da sociedade, dispondo do uso legítimo da violência, e, de outro lado, um grupo mais ou menos amplo de indivíduos que dão seu consentimento às normas editadas.

Observa-se, então, o papel fundamental do poder na formação, manutenção e desenvolvimento dos grupos e das sociedades humanas, apesar de seus aspectos negativos, e a necessidade de entender o que leva o indivíduo a querer servir determinada organização e se deixar levar por esses jogos de poder.

De acordo com Siqueira (2006), a explicação vem através de três fatores: a servidão, a fascinação e a sedução. Esses mecanismos são utilizados pelas organizações para impor, de maneira sutil, a sua cultura e dominar o inconsciente do indivíduo, não permitindo a ele o desenvolvimento de uma postura/ação crítica dentro e fora da empresa.

De acordo com o autor, apesar de a pessoa ter a opção de ser livre, ela aceita e, muitas vezes, busca se submeter às regras da organização, devido ao risco do desemprego e de perdas narcisistas que a faz temer a perda de sua identidade. Assim sendo, a submissão ocorre voluntariamente, visto que apesar de se poder lutar contra e buscar a liberdade de pensar e de agir, o desejo de servir fala mais alto, e a dinâmica de dominação se mantém.

Outro fator que justifica a submissão nas relações do dia a dia do trabalho, segundo o autor, é a fascinação, um tipo de controle pelo amor. Nesse contexto, a empresa utiliza o discurso de que cada pessoa, ao segui-la, pode ser tornar um herói, digno de reconhecimento e admiração. Desse modo, as pessoas se deixam hipnotizar por esse discurso e se abandonam em prol da organização.

Por fim, é apresentado o controle pelo amor através da sedução, cada vez mais utilizada pelas organizações. Assim, através da gestão do afetivo elas visam controlar os empregados e “[...] fazê-los comprometer-se com os objetivos da organização, identificando-se com a cultura organizacional e com o que ela representa para eles e para o atendimento dos seus desejos” (SIQUEIRA, 2006, p. 77).

Toda essa apresentação é útil para a compreensão do imaginário que surge das organizações. Entende-se como imaginário “[...] o espaço da representação, das formas e das imagens, a partir do qual é possível conceber o projeto, o desejo, a fantasia, o sonho de construir a si mesmo e o mundo” (FREITAS, 2000, p.54 apud SIQUEIRA, 2006, p. 88). Esse imaginário tem grande importância na tentativa das empresas conquistarem seus objetivos. Sendo assim, a organização não existe sem o imaginário que é produzido e auxilia no estabelecimento dos sistemas culturais e

simbólicos. Há dois os tipos de imaginários que a organização pode adotar: o enganador e o motor.

No que tange do enganador, a organização se coloca como uma figura protetora que se oferece para proteger o indivíduo e suprir suas necessidades e vai tentar

[...] prender os indivíduos nas armadilhas dos seu próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor, em se fazendo forte para poder corresponder aos seus desejos naquilo que eles têm de mais excessivos e mais arcaicos e de transformar os fantasmas em realidade (ENRIQUEZ, 1997, p. 35 apud SIQUEIRA, 2006).

Já com relação ao imaginário motor, nota-se que os indivíduos são permitidos, pela organização, a se desenvolver criativamente sem a utilização de repressão (ENRIQUEZ, 1997, p. 35 apud SIQUEIRA, 2006).

Independente do tipo de abordagem feita do imaginário organizacional, o que se observa é que ao ser preso nesse imaginário o indivíduo inevitavelmente enfrentará desilusões que podem levá-lo à revolta e à depressão, pois ao mesmo tempo em que a organização exige uma dedicação exclusiva e apaixonada, ela se exime da responsabilidade na hora de romper o laço com esse trabalhador através da demissão. Desse modo, o trabalhador

[...] sente, por vezes, que dificilmente, ainda mais se tiver idade mais avançada, poderá se inserir no mercado de trabalho. A empresa, por sua vez, exime-se de qualquer culpa na demissão do indivíduo, colocando a culpa no mercado. O que se tem, pois, é uma desumanização das relações sociais (SIQUEIRA, 2006, p. 69).

### 2.1.2 Terceirização

A terceirização é o grande exemplo de modelo de gestão característico do atual período de flexibilidade do capital e busca incessante de aumento de lucros e produtividade.

De acordo com Barros (2005), a palavra terceirização tem sua origem no termo em inglês “*outsourcing*”, podendo ser definida como uma relação administrativa, muito utilizada no setor privado de produção, que objetiva a

transferência, para a empresa terceirizada, da realização de atividades secundárias da empresa contratante. Assim, ela configura uma relação contratual de delegação de competências, onde a contratante visa à racionalidade e a contratada tem a capacitação e maior eficiência na realização da atividade a ela delegada.

Nesse sentido, ao analisar tal afirmativa, é possível notar a presença de alguns fatores característicos desse modelo, tais como: a parceria, no sentido de transferência de atividade-meio da contratante para a responsabilidade da contratada; a terceirização deve ser realizada em atividade-meio e nunca em atividades-fim da empresa; a atividade-fim da contratada deve ser a realização da atividade-meio da empresa contratante; ela deve objetivar a diminuição de custos e aumento de lucratividade; definição do foco da empresa contratante na sua atividade-fim (SANTOS, 2006).

Ao se investigar a origem desse modelo, são encontrados indícios de terceirização ainda no período mercantilista, contudo, no que tange aos termos de estruturação do modelo produtivo, ela teve início após a Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos, com o desenvolvimento da indústria bélica, com o intuito de aumentar a produção de armamentos. No Brasil, esse modelo aparece no final dos anos 1980, na indústria automobilística, com as montadoras – empresas multinacionais que compravam peças de empresas externas (BARROS, 2005).

Com relação à análise do custo benefício, a empresa parece obter mais vantagens que desvantagens com a terceirização: “aumento da qualidade dos produtos e do lucro, diminuição do desperdício com materiais, redução com treinamento, eliminação de reclamações trabalhistas”. Contudo, ao considerar o indivíduo inserido nesse contexto, são nítidas as desvantagens como: “a intensificação e o aumento das jornadas de trabalho, a instabilidade de emprego e o assolamento dos direitos trabalhistas e da seguridade social” (BARROS, 2005).

Desse modo, Reiman (2002 apud BARROS, 2005, p. 39), apresenta o custo social causado pela terceirização, que de acordo com o autor é “geradora da destruição da identidade coletiva e desmantelamento da cidadania”. Para ele, “a terceirização constitui-se uma ameaça à integridade física, emocional e social do trabalhador, na medida em que ele não consegue construir um modo de vida equilibrado, nem se manter em uma posição social estável”.

Nesse sentido, Carelli (2003 apud SANTOS, 2006. p. 106) acrescenta que

[...] o terceirizado é, portanto, o outro que está dentro e fora da relação ao mesmo tempo, tem papel na atividade da empresa, mas não pertence a ela. Pode até realizar a mesma função dos funcionários efetivos, mas com eles não se confunde. Uma série de contradições faz do trabalhador terceirizado alguém posicionado em dois mundos, mas em nenhum deles efetivamente incluído. Talvez por esta posição entre dois mundos, seja a terceirização uma importante forma de precarização e de exclusão destes trabalhadores.

A definição de trabalhador terceirizado apresentada sugere que além de não terem acesso aos benefícios concedidos aos trabalhadores efetivos, os terceirizados sofrem a ameaça da perda do emprego. Além disso, o vínculo com uma empresa que não a empresa para a qual prestam seus serviços, gera a dificuldade de estabelecimento de relacionamentos de longo prazo, de criação de laços de lealdade, do desenvolvimento de sentimentos de segurança e de uma identidade pessoal vinculada à construção de uma trajetória de carreira (COSTA, 2008).

Com o intuito de traduzir em números essa discrepância, Gusmão (2002 apud BARROS, 2005, p. 39), ao comparar trabalhadores terceirizados e contratados, aponta que

[...] em 75% dos casos, os benefícios sociais são menores entre os terceirizados; em 67,5% dos casos os salários são inferiores; em 32% dos casos não existem equipamentos de segurança individual (EPI). Além disso, os terceirizados cumprem jornadas de trabalho mais extensas e são menos qualificados profissionalmente.

Em se tratando de redução de custos, aumento de lucros e diminuição das preocupações com direitos trabalhistas, a terceirização pode oferecer resultados benéficos para a empresa, contudo, de acordo com Antunes (2000 apud BARROS, 2005, p. 40), e de maneira geral no âmbito social, o que se nota é “a precarização do trabalho, a superexploração do trabalhador, o desemprego estrutural e a exclusão de jovens e idosos do mercado de trabalho decorrentes da terceirização.”

Tais reflexões trazem à luz aspectos da subjetividade dos trabalhadores terceirizados que não podem ser ignorados por aqueles que vêm na terceirização uma ferramenta de gestão administrativa que tende a tornar as organizações mais dinâmicas e mais flexíveis frente às novas exigências do mercado (RODRIGUES; NAKAYAMA, 2000, p. 148 apud COSTA, 2008).

## 2.2 Vivência de Prazer e Sofrimento no Trabalho

A seguir desenvolvem-se os conceitos de prazer e sofrimento sob a óptica da Psicodinâmica do Trabalho.

### 2.2.1 A Psicodinâmica do Trabalho

Segundo Mendes (2007, p. 29), “A Psicodinâmica do trabalho é uma abordagem científica, desenvolvida nos anos 1990 na França por Christophe Dejours”. Sua abordagem é marcada por três períodos de transição: no primeiro, o foco eram as doenças mentais provenientes da organização do trabalho rígida, de filiação taylorista; o segundo enfatiza o estudo do sofrimento psíquico no trabalho; e o terceiro preocupa-se com a saúde mental no trabalho, investigando as estratégias de defesa utilizadas pelos trabalhadores para enfrentar o sofrimento e preservar a saúde (BARROS, 2005, p. 45).

Assim, o objeto da psicodinâmica do trabalho é

[...] o estudo das relações dinâmicas entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação, que se manifestam nas vivências de prazer-sofrimento, nas estratégias de ação para mediar contradições da organização do trabalho [...] (MENDES, 2007, p. 30).

Nesse sentido, Dejours (1987 apud BARROS, 2005) afirma que o trabalho tanto pode contribuir para o equilíbrio mental e para a saúde do corpo, quanto pode conduzir o indivíduo ao sofrimento e à doença. O que determinará uma situação ou outra é a organização do trabalho.

Desse modo, a problemática da mobilização e do engajamento que a organização do trabalho exige do sujeito trabalhador, assume o papel central para o objeto de estudo da psicodinâmica, sendo que, ao falar do sofrimento, o trabalhador é levado a se mobilizar, pensar, agir e criar estratégias para que seja possível a transformação da organização do trabalho (BARROS, 2005).

## 2.2.2 O Sofrimento no Trabalho

De acordo com Dejours (1987 apud BARROS, 2005, p. 47), a organização do trabalho é o “resultado da divisão do trabalho (divisão das tarefas, ritmos impostos e prescrições operatórias) e da divisão dos homens (hierarquia, repartição de responsabilidades, controle)”.

Nesse contexto, para a psicodinâmica, o sofrimento no trabalho surge “[...] quando não é mais possível, a negociação entre o sujeito e a realidade imposta pela organização do trabalho” (MENDES, 2007, p. 37). Desse modo, o sofrimento está presente na maioria das relações de trabalho, sendo inevitável, visto que pode ser amenizado ou transformado, mas não eliminado.

Corroborando essa idéia, Dejours (2003 apud COSTA, 2008) afirma que o sofrimento advém do medo de não ser suficientemente competente para ser valorizado e manter seu emprego; da pressão para trabalhar mal, constrangidos por normas incompatíveis entre si; e da falta de reconhecimento, não atingindo apenas trabalhadores de nível operacional, mas também gestores, segundo Barros (2005), através do medo que esses possuem do julgamento dos pares e subordinados, o que resulta em silêncio e em atitudes dissimuladas e individualistas, como defesa.

O que se observa é que em muitas circunstâncias, as empresas adotam e incentivam o sofrimento, com o intuito de manter e elevar a produção dos trabalhadores (BARROS, 2005, p. 51).

Continuando nessa linha de raciocínio, Mendes (2007, p. 37) afirma que

[...] o trabalhador é enfraquecido pela precarização da organização do trabalho, pelo desemprego estrutural, e pela necessidade de sobrevivência. Principalmente, a desestruturação do coletivo, alimentada pela cultura da excelência, pregada pelos gestores que compartilham os princípios da flexibilização da produção, vulnerabiliza o trabalhador, que, em nome das promessas de sucesso e de reconhecimento, articuladas a vivência de solidão e desamparo, torna-se facilmente capturado pelo desejo da produção, utilizando estratégias de mediação do sofrimento mais defensivas do que de mobilização para mudança, favorecendo assim uma maior exploração do trabalho em prol da produção.

Tais estratégias defensivas são definidas por Dejours (1994 apud MENDES, 2007, p. 38) como as regras de condutas construídas e conduzidas por homens e mulheres, que variam de acordo com as situações no trabalho, sendo caracterizadas

pela sutileza, engenhosidade, diversidade e inventividade, que fazem com que trabalhadores suportem o sofrimento sem adoecer.

Segundo Dejours (2003 apud COSTA, 2008), o medo constante de demissão, manipulado propositalmente pelos empregadores, gera submissão por parte dos trabalhadores, que admitem calados a precarização e que ainda necessitam se mostrar agradecidos pela simples condição de “empregado”. Desse modo, o primeiro efeito da precarização é a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento subjetivo, ou seja, o medo que leva às estratégias individuais de sobrevivência, a estratégia defensiva essa que silencia, levando o trabalhador a negar o sofrimento próprio e alheio. Segundo Dejours (2003, p. 92 apud COSTA, 2008, p. 4),

[...] vêm-se, por toda a parte, práticas que lembram o tráfico de escravos, seja na construção civil, seja na manutenção de usinas nucleares e químicas, seja nas firmas de limpeza: a terceirização em cascata leva por vezes à constituição de uma reserva de trabalhadores condenados à precariedade constante, à sub-remuneração e a uma flexibilidade alucinante de emprego [...]

Nesse contexto, Dejours (2003 apud COSTA, 2008) afirma que este modelo de terceirização em cascata desloca grupos de trabalhadores para locais cada vez mais distantes, sem direito a folgas, férias, nem a jornadas de trabalho razoáveis. Tal situação provoca estafa, doenças, crises no ambiente familiar, alcoolismo, drogas e a perda de costumes.

Desse modo, passa-se à análise das estratégias de defesa e a busca do prazer através do processo de ressignificação do sofrimento.

### 2.2.3 As Estratégias de Defesa e a Busca do Prazer

Apesar de muitas vezes analisadas sob prismas diferentes, a questão do prazer, do sofrimento e da insegurança é intimamente ligada ao assunto “trabalho” e “subjetividade”, abordando principalmente a exploração do homem pelo sistema – criado por ele próprio, mas sobre o qual já perdeu o controle há muito tempo (VASQUESMENEZES, 2004 apud LIMA; VIEIRA, 2006). A subjetividade, aqui, é entendida como a compreensão que se tem do eu, que por sua vez envolve pensamentos e emoções. Os indivíduos, assim, têm sua subjetividade num contexto

social no qual adotam identidades – posições que assumem e com as quais se identificam.

Por se tratar de uma atividade social complexa, o trabalho exige do trabalhador adaptação e enfrentamento de conflitos, através dos quais este indivíduo pode sucumbir ao lado mais doloroso da dupla possibilidade “prazer e sofrimento”, “saúde e doença” (VASQUESMENEZES, 2004 apud LIMA; VIEIRA, 2006).

Nessa dinâmica de enfrentamento do sofrimento e busca do prazer, Dejours (1993, 2004 apud MENDES, 2007, p. 38) afirma que as estratégias de defesa para enfrentar o sofrimento podem ser de proteção, de adaptação e de exploração.

Assim, as defesas de proteção, segundo Mendes (2007, p. 38) “são modos de pensar, sentir e agir compensatórios, utilizados pelos trabalhadores para suportar o sofrimento”. Desse modo, o trabalhador consegue evitar o adoecimento se alienando das causas do sofrimento, o que mantém inalterada a situação vigente, intensificando as causas do sofrimento. O que se vê é um esgotamento desse tipo de defesa, o que expõe a falha do processo de enfrentamento do sofrimento.

Podem ser consideradas como exemplo dessas estratégias defensivas a racionalização do mal, o “cinismo viril”, a tolerância e banalização da injustiça e a passividade coletiva (BARROS, 2005, p. 56).

Além disso, Dejours (2001c apud BARROS, 2005, p. 57) faz uma relação entre o uso coletivo de atividades lúdicas (brincadeiras) entre os trabalhadores e as estratégias defensivas, onde objetiva-se “[...] esconder o medo, manter a vigilância, dominar a angústia e aumentar a habilidade profissional”. Apesar de haver constrangimento por parte de alguns que a utiliza, essa estratégia demonstra tornar a atividade mais fácil de ser realizada.

Já as defesas de adaptação e exploração possuem em suas bases a negação do sofrimento e a submissão ao desejo da produção. Assim,

[...] são na maior parte das vezes, inconscientes, e levam os trabalhadores a manter a produção exigida pela organização do trabalho, ao dirigirem seus modos de pensar e agir para atender aos desejos de excelência (MENDES, 2007, p. 39).

Esse tipo de defesa pode se esgotar mais rapidamente que a anterior por exigir um investimento físico e sociopsíquico para além da capacidade e do desejo do trabalhador.

Apesar da visão pessimista, é possível vislumbrar uma saída para essa situação. O indivíduo para superar esse problema deve resgatar o modo crítico de pensar e agir sobre a organização do trabalho e construir coletivamente soluções de compromisso para superar as contradições. Sendo que “[...] nessa perspectiva, é possível o jogo de evitar o sofrimento e buscar o prazer ser bem-sucedido, e constituir-se em um dos caminhos para a saúde no trabalho” (MENDES, 2007, p. 39).

Desse modo, a intervenção na organização do trabalho é o caminho rumo à saúde, que permite às pessoas transformar o sofrimento em sentido e ações, o que não significa um processo de anulação deste, mas a sua transformação no prazer de reapropriar o que se vive através da ação (MENDES, 2007).

Assim, de acordo com Dejours (1993, 2004 apud MENDES, 2007, p. 43) uma fonte de vivência de prazer no trabalho é a mobilização subjetiva, que lida com o sofrimento concedendo-o uma nova significação e não o negando ou minimizando, diferentemente das estratégias individuais e coletivas de defesa. Desse modo, essa mobilização torna viável a dinâmica do reconhecimento, que é definida por Dejours (1997 apud MENDES, 2007, p. 43) como

[...] um modo específico de retribuição simbólica dada ao sujeito, como compensação por sua contribuição aos processos da organização do trabalho, pelo engajamento da subjetividade e da inteligência.

A dinâmica do reconhecimento, conceito central da psicodinâmica, portanto viabiliza-se através do coletivo de trabalho construído pelos trabalhadores, sendo constituídas de elementos como: a solidariedade, confiança, cooperação, e pressupõe a existência de um espaço público da fala e da promessa de equidade quanto ao julgamento do outro. Através desses elementos, é possível encontrar o prazer no trabalho, mesmo em contextos de precarização (MENDES, 2006, p. 44).

## **2.3 Aspectos Conceituais do Discurso Organizacional**

Ao se realizar uma análise de aspectos relacionados ao discurso organizacional em gestão de pessoas, encontra-se a afirmação de Siqueira (2006, p. 15) de que

[...] compreender o discurso organizacional em gestão de pessoas, ou melhor, as suas várias categorias, é conhecer um pouco mais sobre as organizações atuais, e, especialmente, sobre as empresas, que ocupam lugar de destaque no contexto contemporâneo, na construção social da realidade, no desenvolvimento socioeconômico e na definição do atual sistema político mundial.

O que se pretende com esse tipo de abordagem, é a compreensão do que há por trás do discurso organizacional vinculado à área de gestão de pessoas, sendo analisadas as formas de controle do indivíduo e a utilização da cultura organizacional e do discurso, pela organização, “[...] como uma forma de conquista de adesão do indivíduo na implementação de sua missão, na busca de seus objetivos” (SIQUEIRA, 2006, p. 17).

Assim, Motta (2000 apud DOURADO; CARVALHO, 2006), propõe sete tipos de controle social do indivíduo nas organizações: 1) controle físico, que utiliza a opressão e a repressão; 2) burocrático, que consiste no monitoramento do trabalho e do rendimento que os trabalhadores precisam desempenhar e que considera correta e eficiente a realização da tarefa que segue normas e regulamentos de produtividade; 3) por resultados, que se fundamenta na competição econômica, partindo para o incentivo às iniciativas individuais como forma de melhorar os resultados organizacionais; 4) democrático, no qual a vontade das pessoas é imposta pelo “partido” e “a causa” aparece como o discurso do sucesso e das carreiras rápidas 5) pelo amor, que reconhece a identificação e expressão de confiança entre os chefes e os trabalhadores; 6) pela saturação que é a intensa repetição de um único texto, cuja censura e monopólio do discurso social é seu pilar e; 7) pela dissuasão, fundamentado na idéia de mostrar força para não ter que usá-la.

É equivocado, então, falar em um discurso organizacional único. O que se observa é a existência de vários discursos, não se podendo tratar de forma singular um fenômeno de tal nível de sofisticação e que é manifestado por meio de expressiva pluralidade de linhas de ação. Segundo Enriquez (1997 apud SARAIVA; PIMENTA; CORRÊA, 2004, p. 63), “[...] mesmo as mais competentes articulações retóricas, elaboradas pela organização, ainda sofrem interpretação e reinterpretação de acordo com as condições objetivas do meio no qual se pretende disseminá-lo”.

Assim sendo, o discurso da organização, embora possuidor de coerência e alinhamento, não é uno, visto que se submete a adaptações e leituras diversas no seu processo de difusão (SARAIVA; PIMENTA; CORRÊA, 2004).

De acordo com Faria e Meneghetti (2007 apud PABST, 2008), o discurso organizacional pode ser entendido de forma ampla, sendo tratado o discurso permitido; a ética das palavras; como o indivíduo constrói a si mesmo e ao outro pelo discurso; o espaço e o tempo das falas. Assim, os autores sugerem que existem cinco formas básicas de discursos organizacionais: o discurso do social comum; o discurso ideológico propriamente dito; o discurso democrático reflexivo; o discurso mítico; e por fim, o discurso teleológico.

Desse modo, o discurso do social comum é apresentado nas organizações através da utilização de símbolos aplicáveis a todos, construídos pelo envolvimento a partir de um discurso praticado pela maioria, sendo utilizadas expressões comuns a todos os locais da empresa, desde o nível operacional até o estratégico da empresa (FARIA; MENEGETTI, 2007 apud PABST, 2008).

O discurso ideológico propriamente dito é utilizado pelo grupo que está no poder para defender sua posição e para tentar impor suas concepções sobre os demais. Já o discurso democrático reflexivo corresponde ao saber racionalmente, que devido à necessidade cada vez maior da criatividade, flexibilidade e iniciativa, as organizações devem redefinir seus próprios modelos de gestão (FARIA; MENEGETTI, 2007 apud PABST, 2008).

Ainda de acordo com os autores, o discurso mítico seria inevitável, visto que o indivíduo sente a necessidade de estabelecimento de relações com um mundo de mitos e idolatria, através de discursos que atribuem a algumas pessoas a capacidade e poderes acima de uma pessoa comum. E, por fim, o discurso teleológico, que se refere ao propósito da ação que se pretende explicar, estabelecendo uma relação de causa e consequência, o que provoca um afastamento do indivíduo de qualquer atitude que venha a questionar os processos políticos do sistema decisório.

Ao realizar esse tipo de estudo é necessário ter em mente o fato de que as empresas se utilizam, principalmente, da gestão do afetivo para efetuar o controle organizacional, através das políticas de gestão de pessoas, as quais estão permeadas de intenções pouco claras, levando à falta de compreensão crítica das práticas por elas utilizadas (SIQUEIRA, 2006).

O indivíduo é chamado pela empresa, a desempenhar o papel do super-homem organizacional, transformando o comprometimento organizacional e a qualidade total em objetos de culto para as pessoas. Segundo Gaulejac (2007, p. 84), “[...] a busca de um ideal de perfeição leva a uma competição sem fim. O sucesso torna-se uma obrigação: é preciso ganhar, caso contrário o indivíduo é eliminado”.

Nesse sentido, Freitas (2000b apud PABST, 2008) afirma que a busca da excelência torna-se um valor mensurável, capaz de ser superado e avaliado em termos de conquistas individuais. Assim, a histeria coletiva provocada pelo fato de a excelência ter se tornado conceito e condição necessária para a sobrevivência, principalmente entre os executivos, faz com que “seu ideal de ego esteja sempre sedento e faminto, submetido a provas constantes, sem poder jamais ser satisfeito.” (FREITAS, 2000b, p. 63 apud PABST, 2008, p.41).

Verifica-se também a ocorrência do discurso da cooperação e da necessidade de agir em conjunto, fraternalmente para o sucesso de todos, concedendo aos indivíduos a condição de heróis (SIQUEIRA, 2006). Nesse sentido, Gaulejac (2007, p. 85) afirma que

[...] essa “visão” conforta o sentimento de que o sucesso da empresa depende antes de tudo do comprometimento de todos. Ela permite minimizar o impacto das opções estratégicas, dos modos de organização e do contexto socioeconômico nos desempenhos da empresa. Se o comprometimento é a chave do sucesso, sua ausência é a causa do fracasso.

Nesse contexto, Siqueira (2006) diz que para se realizar uma análise do discurso é necessária uma abordagem crítica mais interpretativa e explicativa, visando à compreensão do que foi e não foi dito em determinado discurso sempre levando em consideração o contexto no qual ele está inserido, sendo imprescindível analisar, também, as estratégias comunicativas para assim ser possível a percepção das principais crenças e interesses dos envolvidos. Segundo Siqueira (2006, p. 100),

[...] temos na análise do discurso, a compreensão de como o objeto simbólico produz sentido para os sujeitos. A linguagem realiza a mediação do indivíduo com a realidade social; nesse sentido ela não é, e nem deve ser, encarada como neutra, mas como habilidade humana que tem papel fundamental na construção social da realidade.

Nesse ponto, torna-se relevante apresentar os mitos do pai-patrão e o mito de tecnologia e modernidade, como definido por Schirato (2004 apud PABST, 2008). A autora faz uma relação entre o mito do pai patrão e as empresas estatais pela sua origem severa e autoritária, mas ao mesmo tempo atenta às necessidades dos filhos e generosa na oferta de recursos para seu crescimento. Já com relação ao mito de tecnologia e da modernidade, a autora afirma que relaciona-se às empresas multinacionais que se estabeleceram no Brasil e do significado de sua instalação: “abertura para o mundo, criação de empregos, ascensão ao primeiro mundo.”

Considerando, então, a dimensão ideológica presente no discurso, ele é analisado

[...] como algo que vem contribuindo seja na construção das identidades sociais, seja na dos sistemas de crenças e das relações sociais. Assim, o discurso é muito mais do que a transmissão de informações, vários processos também estão presentes, como a argumentação e a construção da realidade (SIQUEIRA, 2006, p.101).

Levando em consideração todos esses fatores, passa-se à análise das categorias conceituais do discurso organizacional em gestão de pessoas. Siqueira (2006, p. 104) define como a primeira categoria conceitual do discurso a ser analisada, a do superexecutivo de sucesso.

[...] Essa categoria conceitual enquadra basicamente dois critérios fundamentais: o sucesso, e tudo que os indivíduos estão dispostos a fazer para alcançá-lo, e o perfil de super-homem: toda organização deseja ter em seus quadros executivos que sejam verdadeiros super-homens, isto é, eternos conquistadores de territórios/mercados.

De acordo com o autor, “[...] na ânsia por sucesso, o indivíduo vai se submeter ao poder e à ordem estabelecida, consentindo com ela em várias dimensões seja pela interiorização das normas, seja por medo.”

A segunda categoria conceitual do discurso diz respeito ao comprometimento organizacional, onde são encontrados mais latentes os discursos da sedução, da fascinação e da servidão voluntária, sendo a demissão outro fator de “chantagem”, no sentido de que ou há comprometimento do indivíduo ou ele está fora:

[...] para tanto, as grandes empresas fazem uso de mecanismos como a fascinação, a sedução e a servidão voluntária: o indivíduo acredita que, participando da comunidade formada pelos membros da empresa, especialmente dos detentores do poder, do sucesso, ele poderá ser enfim reconhecido e alcançar o seu ideal de ego. Esses

discursos são trabalhados de maneira não somente explícita, mas com mecanismos ocultos no discurso (SIQUEIRA, 2006, p. 104).

A terceira categoria do discurso diz respeito aos modismos gerenciais que se disseminam cada vez mais no ambiente organizacional, sendo necessário, nesse contexto, o desenvolvimento por parte da empresa de um discurso que faça a inserção dos indivíduos no novo modelo de gestão proposto

[...] e na ânsia por fórmulas mais ou menos fantásticas, surgem inúmeros gurus [...] propagadores de auto-ajuda aplicada no ambiente de trabalho, de modelos de gestão que nada trazem de novo, mas que exigem sempre mais do indivíduo e também da empresa (SIQUEIRA, 2006, p. 105).

A quarta categoria conceitual do discurso refere-se à participação dos funcionários, tanto nos processos decisórios quanto nos lucros da empresa, utilizada como uma valiosa ferramenta na mão da empresa no processo de sedução do trabalhador. Essa categoria já trabalha mais especificamente os trabalhadores do nível operacional, se diferenciando das outras categorias que abordam mais o nível estratégico.

A remuneração surge como um mecanismo motivacional que arregimenta forças para o cumprimento dos objetivos organizacionais e para a busca continuada dos retornos, especialmente o financeiro. [...] Fica claro, pois, o quanto a parceria empregado-empregador torna-se uma constante nas empresas contemporâneas (SIQUEIRA, 2006, p. 106).

A quinta categoria conceitual do discurso diz respeito à preocupação da organização com o indivíduo e sua saúde física e psíquica. Há que se ter cautela ao analisar essa categoria de discurso devido à ambigüidade presente nesses discursos, pois, “[...] no mesmo momento em que se preocupam com a saúde dos indivíduos, as empresas também abordam os custos financeiros ocasionados pelos inúmeros problemas de saúde de seus empregados”. Assim, elas ignoram

[...] o imaginário organizacional moderno e os ambientes internos e externos em que as pessoas trabalham, que, cada vez mais as levam a chegar ao seu limite físico e, sobretudo, psíquico (SIQUEIRA, 2006, p. 107).

Por fim, a sexta categoria conceitual do discurso trata das listas das melhores empresas onde se trabalhar. O que se nota nesse discurso é o fato de que é considerada a melhor empresa para se trabalhar, aquela que melhor

desempenhou a tarefa de “adequação” de seus trabalhadores aos seus objetivos e cultura. Assim,

[...] para estar presente nos primeiros lugares dessas pesquisas, supõe-se que, na empresa, as pessoas são felizes, e que a empresa apóia seus recursos humanos, ou melhor, é dito atualmente, seu capital humano. De modo que é necessário que compreendamos o que existe de oculto nesses critérios, o que é aceito como sendo fundamental para que uma empresa seja considerada um lugar bom de se trabalhar (SIQUEIRA, 2006, p. 107).

A Figura 1 apresenta de forma clara uma síntese das seis categorias do discurso apresentadas por Siqueira (2006), bem como, os respectivos impactos nos indivíduos.

CATEGORIA DO DISCURSO ORGANIZACIONAL	IMPACTO NO INDIVÍDUO
O superexecutivo de sucesso	“Ser um super-homem exige do executivo um desempenho acima do razoável e um exemplo de vida dentro e fora da organização.”
O comprometimento organizacional	“É cada vez mais requerido o comprometimento com os objetivos organizacionais e cada vez maior a internalização dos valores que compõem a cultura organizacional.”
Os modismos gerenciais	“Os inúmeros modelos de gestão que surgem e se modificam no ambiente organizacional, só podem ser implementados se os indivíduos se adaptam ou são afastados à nova maneira de se trabalhar.”
A participação dos funcionários	“O indivíduo tem no salário e em benefícios indiretos, matérias-primas de pacotes de incentivos que fazem com que se dedique cada dia mais às demandas da organização.”
A preocupação da organização com o indivíduo	“Ao lado da preocupação com a saúde do indivíduo, a empresa ignora, de maneira continuada, as possíveis causas das doenças, especialmente daquelas relacionadas ao ambiente de trabalho.”
As listas das melhores empresas onde se trabalhar	“Para estar presente nos primeiros lugares dessas pesquisas, supõe-se que, na empresa, as pessoas são felizes, e que a empresa apóia seus recursos humanos, seu capital humano.”

Figura 1: O Discurso Organizacional de Siqueira (2006)  
 Fonte: Pabst (2008, p. 44)

Esses conceitos de categorias de discursos apresentadas por Siqueira (2006) serão de extrema importância para a análise e categorização dos discursos em gestão de pessoas característicos da organização estudada, dentro do modelo de produção da terceirização, tão presente no setor de telecomunicações no Brasil.

## 2.4 Evolução do Trabalho no Setor de Telecomunicações no Brasil

O setor de telecomunicações brasileiro é um bom exemplo das mudanças ocorridas no mundo do trabalho: de monopólio estatal até poucos anos atrás, a Telecomunicações Brasileiras S. A. (SISTEMA TELEBRÁS) foi privatizada e completamente transformada. O objetivo das privatizações era o de reduzir os gastos públicos, reduzindo a participação do Estado na economia e facilitando o acesso ao mercado estrangeiro. A privatização das Estatais também objetivava reduzir a dívida externa brasileira, diminuir a inflação e gerar novos investimentos, diante de um sistema degradado pela má administração do governo (TOLFO; FRARE; QUEIROZ; BRANDAO, 2004).

Esse setor passou por profundas mudanças nesses últimos anos, mudanças essas que alteraram de forma considerável a organização do trabalho.

As novas tecnologias de telecomunicações alteram a dinâmica das relações de trabalho no Brasil. Com a privatização do sistema Telebrás, em 1998, o Brasil passou a ser foco de atenção das grandes operadoras e dos fornecedores de equipamentos e serviços internacionais. O setor de telecomunicações é agora responsável pela absorção de parcela significativa dos investimentos externos. Isto tem levado a indústria a registrar taxas de crescimento explosivas (QUENTAL; DAVIDOVICH; TOTTI, 2002, p. 63).

A Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), agência reguladora de telecomunicações, de acordo com os autores, criou assim um modelo para a privatização que considerava a manutenção da concorrência. Esse modelo consistia na manutenção de duas empresas operando em cada área do país até o fim de 2001, sendo que a primeira empresa seria a estatal privatizada, e a segunda, constituída a partir da licitação de competidores, as chamadas empresas-espelho. Ainda em 2001, a agência criou o modelo de licitação de três novas competidoras de telefonia celular, o que demonstra a preocupação com o incentivo à concorrência.

De acordo com Motim (2002), esse processo de mudanças, da total desregulamentação e abertura à livre concorrência, é o grande responsável pela geração de sentimentos de incerteza e insegurança entre os trabalhadores.

Esses sentimentos podem ser justificados pelo fato de apesar de a terceirização e a reestruturação nas empresas de telecomunicações implicarem em maior flexibilidade, ampliação dos serviços e diminuição de custos, ela também

significaria a redução no quadro de funcionários. Nesse sentido, Motim (2002) afirma que

[...] nas empresas privatizadas, o processo de demissão tem sido contínuo, desde quando completou-se a carência prevista no acordo de privatização. Entre outras conseqüências, ocorre a precarização das condições de vida e trabalho daqueles que inserem-se ou foram deslocados do setor de telecomunicações.

Essas alterações foram decorrentes do contexto de globalização e seguem tendências de flexibilização e informatização dos diversos setores da sociedade, característicos do atual paradigma da tecnologia da informação, que se caracteriza, também, pela velocidade assustadora de produção e troca de informações.

De acordo com Motim (2002), a reestruturação produtiva no setor de serviços e, especialmente no ramo das telecomunicações, é caracterizada pelas grandes diferenças nas formas de organização do trabalho e suas condições de realização. Além disso, tal reestruturação com suas inovações tecnológicas e maior controle organizacional, alteraram os requisitos de qualificação dos trabalhadores e a estrutura do emprego no setor. Segundo Motim (2002),

[...] no Brasil, modificações no cenário político e econômico do país a partir dos anos 80 – inflação em alta, baixo investimento de fundos públicos, sucessivos planos econômicos – afetaram o ramo das telecomunicações, dificultando sua expansão em um ritmo mais intenso. Mesmo assim, durante toda a década de 90 a Telebrás foi considerada um dos maiores grupos empresariais.

Motim (2002) afirma que as privatizações no setor de telecomunicações são processos que revelam a opção por um “[...] modelo de desenvolvimento mais dependente, submisso e desnacionalizador, conforme os governos considerem ou não a capacidade de negociação quanto à modernização tecnológica.”

Assim, pesquisas realizadas nos diversos ramos demonstram que as conseqüências da reestruturação nem sempre são favoráveis para o trabalhador, visto que a partir dela, são exigidas novas competências e habilidades, sem uma contrapartida por parte da empresa, que além de não compensar no salário, ainda os expõe à constante ameaça do desemprego (MOTIM, 2002).

A reestruturação, implicando terceirização e outras inovações organizacionais, as novas tecnologias e a privatização no ramo das telecomunicações, são processos que, de acordo com a autora, se desenvolvem e se complementam.

Nesse contexto, podem ser encontrados trabalhadores que se desligaram das empresas que foram privatizadas, trabalhando nas empresas terceiras, bem como, alguns que não chegaram nem a se afastar de suas funções, sendo de início, apenas alterada a denominação da função, a remuneração e chefes. Assim, os trabalhadores que prestam serviços nessas empresas terceirizadas, relatam que teria havido uma perda salarial entre 30 e 70 por cento, conforme a função desempenhada (MOTIM, 2002).

De acordo com a autora, o processo de precarização do trabalho já se iniciou com o processo de privatização, onde

[...] o relato dos trabalhadores desligados das telecomunicações expressa situações de insegurança e até mesmo de "violência" durante os processos de privatização, reestruturação e demissão. Os mesmos queixam-se da forma como se processou a desvalorização do seu trabalho e de sua experiência. Relatam o desrespeito que sentiram quando foram demitidos sem consulta. Utilizam ainda, palavras como: ansiedade, incerteza, medo, tensão, revolta, impotência, pressão, *stress*, desconfiança e ameaça, para referir-se aos momentos que precederam a privatização e os momentos em que os processos de demissão e aposentadoria "nada voluntários" ocorreram. Para caracterizar a situação em que se viram quando demitidos, perante a família e os amigos e quando reiniciaram a busca por novas colocações, falam de: "falta de chão", individualismo, despreparo, vergonha, ressentimento, incapacidade, instabilidade (MOTIM, 2002).

É nesse terreno de intensas mudanças na significação do trabalho que estão inseridos os trabalhadores objetos de estudo dessa pesquisa.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesse terceiro capítulo, serão apresentados os métodos e técnicas utilizadas nessa pesquisa qualitativa.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

De acordo Marshak (1998), Oswick et al (1997), Jones (1998), Alvesson (1994) apud Carrieri, Pimentel e Cabral (2005), o estudo dos discursos na Teoria das Organizações (TO) não tem tido a devida atenção, pelo fato de os estudiosos preferirem, na literatura administrativa, estudos referentes às ações, à eficácia e à eficiência, ao aumento da produtividade. Segundo os autores supracitados, essa preferência demonstra a escolha das sociedades atuais pelo concreto e não pela reflexão, pelo pensamento ou pela crítica. Segundo Marshak (1998, p. 16-17 apud CARRIERI, PIMENTEL; CABRAL, 2005, p. 111), essa tendência é devida ao raciocínio, construído em estudos dos discursos nas instituições, de que: “Falar é perda de tempo; tempo é dinheiro. Falar é perda de dinheiro; concluindo, o silêncio é ouro”.

Na contramão da linha de pesquisa apresentada acima, o presente estudo visa evidenciar a fala e dar importância ao discurso, visto que segundo Marshak (1998 apud CARRIERI, PIMENTEL; CABRAL, 2005, p. 111):

[...] é a linguagem que torna a ação significativa, é o discurso que fundamenta a ação. Os atores organizacionais, pela influência dos discursos, modificam permanentemente seus valores, papéis, modelam suas identidades e executam seus trabalhos.

Para tanto, optou-se pela realização de uma pesquisa exploratório-descritiva, que utiliza a abordagem qualitativa por ser a que melhor se adéqua à tentativa de compreensão do fenômeno em questão, visto que, segundo Richardson (1999, p.80)

[...] uma análise qualitativa têm como objetivo situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos

sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Nesse sentido, segundo Merriam (2002 apud GODOY, 2006), o pesquisador possui a função de compreender os significados que os participantes atribuem ao fenômeno ou situação que está sendo estudada. Objetiva-se, portanto, compreender os significados que as pessoas criam sobre seu mundo e as experiências que nele viveram. Assim,

[...] o processo de condução da pesquisa é essencialmente indutivo, isto é, o pesquisador coleta e organiza os dados com o objetivo de construir conceitos, pressuposições ou teorias, ao invés de, dedutivamente, derivar hipóteses a serem testadas. A análise indutiva dos dados leva a identificação de padrões recorrentes, temas comuns e categorias (GODOY, 2006, p. 87).

Assim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de obter conceitos, que fundamentarão a análise dos dados coletados através da pesquisa de campo.

### **3.2 Participantes do Estudo**

Os participantes da pesquisa são constituídos de trabalhadores terceirizados de uma organização do setor de telecomunicações do Distrito Federal, especificamente da área de telefonia fixa. “A escolha de um local adequado de pesquisa e a familiaridade do pesquisador com os membros do grupo são aspectos fundamentais da pesquisa qualitativa” (RICHARDSON, 1999, p. 95).

A escolha desses trabalhadores foi fundamentada no fato de muitos serem remanescentes da antiga Telecomunicações Brasileiras S. A. (SISTEMA TELEBRÁS) e por isso terem presenciado os processos de expansão e reestruturação do setor de serviços nestes últimos dez anos, período no qual houve uma redefinição do perfil do trabalhador, com novas exigências de trabalho e mudanças no caráter do emprego, sendo esses fatores caracterizados pela complexidade adequada para a análise proposta pela pesquisa (MOTIM, 2002).

A empresa estudada possui, em Brasília, aproximadamente 115 (cento e quinze) trabalhadores em seu contrato de terceirização. Dessa população,

participaram do estudo dez trabalhadores da área operação e manutenção, dos quais: dois possuem função de gerência; dois têm função de supervisor; e seis técnicos. Esta seleção foi definida com o intuito de abranger diferentes perspectivas do discurso organizacional da empresa, que variam de acordo com o grau e tipo de responsabilidade na organização, com o sexo e com o tempo de experiência no setor.

O perfil dos participantes é constituído de 8 (oito) homens e 2 (duas) mulheres, entre 30 e 60 anos. Alguns, num extremo, com mais de 30 (trinta) anos, e outros, noutra extremo, com menos de dez anos de trabalho no setor. Sua escolaridade varia do ensino médio convencional ou técnico completo ao nível superior.

Não foi possível utilizar o fator sexo no quadro de características dos participantes, a seguir, pois isso contribuiria para a identificação de alguns deles, visto que a empresa possui a predominância de trabalhadores do sexo masculino, possuindo raríssimas mulheres.

Tabela 1: Características dos Participantes

Participantes	Cargo	Tempo de serviço no setor	Origem	Idade	Escolaridade
"X"	Gerente	De 20 a 30 anos	Telebrás	Entre 40 e 50 anos	Nível Superior Completo
"Y"	Gerente	De 05 a 10 anos	Outro	Entre 40 e 50 anos	Nível Médio Técnico
"A"	Técnico	De 30 a 40 anos	Telebrás	Entre 40 e 50 anos	Nível Médio Técnico
"B"	Técnico	De 30 a 40 anos	Telebrás	Entre 50 e 60 anos	Nível Médio Técnico
"C"	Técnico	De 05 a 10 anos	Outro	Entre 30 e 40 anos	Nível Médio Convencional
"D"	Técnico	De 30 a 40 anos	Telebrás	Entre 50 e 60 anos	Nível Superior Completo
"E"	Supervisor	De 30 a 40 anos	Telebrás	Entre 50 e 60 anos	Nível Médio Técnico
"F"	Técnico	De 10 a 20 anos	Telebrás	Entre 40 e 50 anos	Nível Médio Técnico
"G"	Supervisor	De 20 a 30 anos	Telebrás	Entre 50 e 60 anos	Nível Médio Técnico
"H"	Técnico	De 10 a 20 anos	Telebrás	Entre 30 e 40 anos	Nível Superior Incompleto

Os trabalhadores foram selecionados por conveniência, levando em consideração os critérios de espontaneidade e disponibilidade em colaborar, fatores relevantes, devido à natureza subjetiva da pesquisa. Outro fator considerado é a

dificuldade de abertura, por parte da empresa, a esse tipo de pesquisa, bem como, a conseqüente liberação dos trabalhadores para serem entrevistados.

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

De acordo com Gaskell (2002 apud PABST, 2008), a entrevista qualitativa possibilita a compreensão da vida e dos mundos dos entrevistados, visto que ela pode fornecer uma descrição detalhada de um meio social específico.

Assim, na pesquisa foram utilizadas técnicas da observação e entrevistas semi-estruturadas abertas e individuais, que tiveram como prioridade “[...] a lógica do entrevistado, centrando-se na relação subjetiva do entrevistado com o objeto do discurso, no caso a organização do trabalho, o prazer-sofrimento, as mediações [...]” (MENDES, 2007, p. 68). Desse modo,

As entrevistas semi-estruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças (GODOY, 2006, p. 134).

O roteiro semi-estruturado, apresentado no Apêndice A, pode ser considerado a base de todas as entrevistas realizadas. Ele foi confeccionado tendo como referência os conceitos desenvolvidos por Freitas (2000), Siqueira (2006) e Mendes (2007). Como na maioria das vezes tais conceitos se complementam, ou até mesmo se sobrepõem, as questões, mesmo objetivando algum aspecto em específico, conseguiram apreender diversos dos conceitos desenvolvidos. Assim sendo, a definição do objetivo de cada questão torna-se irrelevante, ao se considerar a riqueza de dados obtida.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

As entrevistas, baseadas no roteiro proposto anteriormente, foram realizadas pela pesquisadora no mês de setembro, por meio de encontros individuais e

presenciais com os participantes da pesquisa, no período de 2 (dois) dias. Encontros esses, realizados em dois locais de trabalho da empresa, localizados em Brasília.

Os encontros foram negociados e agendados com o gerente regional, por telefone, momento em que foi esclarecida a finalidade e o objeto da pesquisa, e que foi marcado pela total disponibilidade em colaborar, por parte do responsável.

Na abordagem, os trabalhadores eram esclarecidos de que o estudo se tratava de trabalho de conclusão de curso. Além disso, foi explicado o viés crítico da pesquisa, porém, ressaltando que os dados seriam tratados de forma confidencial.

Apesar do esclarecimento da confidencialidade dos dados, foi necessário a abordagem de 20 (vinte) trabalhadores, para que 10 (dez) aceitassem participar da entrevista. No momento em que era apresentado o teor das perguntas, exigência feita de antemão por todos os trabalhadores abordados, foi nítida a expressão de desconforto e o sentimento de precaução por parte da maioria deles, inclusive de alguns que aceitaram participar.

Os momentos de negativas foram marcados por “piadas” ou pedidos desconcertados: “Fiz um pacto de sigilo com a empresa”; “Por favor, faça essas perguntas para outro”. O sentimento de desconforto foi verificado até mesmo no gerente com quem se negociou a abertura para a pesquisa, porém, esse manteve a postura de disposição em colaborar durante e depois, se necessário, das entrevistas.

Foram esclarecidas, também, as dúvidas dos entrevistados com relação ao teor das perguntas, utilizando-se de um vocabulário compreensível a eles, em um período anterior à entrevista, bem como, em todo o momento em que foi solicitado esclarecimento. Os registros das conversas foram realizados através de um gravador de voz, com a autorização dos participantes.

Assim sendo, a escuta foi priorizada como premissa básica com o intuito de apreender as representações dos trabalhadores a respeito do discurso organizacional.

Após a realização das entrevistas, essas foram transcritas integralmente para posterior análise dos dados coletados através da aplicação das técnicas da Análise do Conteúdo e Análise do Discurso.

### 3.4.1 Caraterização dos Elementos de Pesquisa

Como a organização e interpretação de dados qualitativos é um processo de análise sistemática, buscando uma descrição coerente, a organização em categorias possibilita a atribuição de significados, ou interpretação da realidade pesquisada. (PABST, 2008).

Assim, a Análise de Conteúdo – um conjunto de técnicas de análise das comunicações – tem no rigor do método, uma forma de não se perder diante da não-homogeneidade de seu objeto. Essa prática se destaca pela preocupação com recursos metodológicos que validem suas descobertas (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005 apud VERGARA, 2006), e visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2006).

Contudo, segundo Bardin (1977), na Análise de Conteúdo não existe um padrão fixo a ser utilizado, para ele a técnica deve ser reinventada a todo momento, apesar do conjunto de modelos existentes que podem servir de orientação. Sendo, assim, a maioria dos procedimentos organizados em torno de um processo de categorização. Para esse autor, classificar elementos em categorias significa identificar a parte em comum entre eles e assim agrupá-los.

Desse modo, a categorização pode empregar dois processos: o primeiro é quando se fornece o sistema – por caixas; e o segundo ocorre quando o sistema de categorias não é fornecido, sendo definido o título conceitual de cada categoria somente no final – por milhas (BARDIN, 1977 apud PABST, 2008).

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos. O critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas), sintático (os verbos, os adjetivos), lexical (classificação segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos) e expressivo (BARDIN, 1977, p. 111-112).

O que é importante ressaltar é que, independente de qual procedimento seja adotado, é importante ter um bom conjunto de categorias que deve possuir as seguintes qualidades: a exclusão mútua (não possuir dois ou mais aspectos

suscetíveis que possam ser classificados em duas ou mais categorias); a homogeneidade (um único princípio de classificação); a pertinência (o sistema de categorias deve refletir as intenções da investigação); a objetividade e a fidelidade (codificação das partes de um mesmo material de uma mesma maneira); e a produtividade (fornecer resultados férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos) (BARDIN, 1977 apud PABST, 2008).

Dessa forma, são propostas as categorias dos elementos que são analisados na pesquisa, baseadas no referencial teórico desenvolvido anteriormente e na adaptação da categorização realizada por PABST (2008, p. 52). As categorias podem ser verificadas no Quadro 1:

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES
O culto da excelência (FREITAS, 2000b) e Superexecutivo de sucesso (SIQUEIRA, 2006)	Descrição:
	A busca da excelência torna-se um valor mensurável, capaz de ser superado e avaliado em termos de conquistas individuais. No caso do executivo, especialmente, ser um super-homem exige um desempenho acima do razoável e um exemplo de vida dentro e fora da empresa.
	Principais Temas:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erro é sinônimo de desemprego</li> <li>- Eterna busca de metas inatingíveis</li> <li>- Relação paternal entre gerentes e trabalhadores</li> </ul>
Comprometimento organizacional (SIQUEIRA, 2006)	Descrição:
	É cada vez mais requerido o comprometimento com os objetivos organizacionais e a internalização dos valores que compõem a cultura organizacional.
	Principais Temas:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O comprometimento contribui para manutenção do emprego</li> <li>- Vida profissional versus pessoal</li> <li>- A demissão é a morte</li> </ul>
Cooperação (SIQUEIRA, 2006)	Descrição:
	Necessidade de agir em conjunto, fraternalmente para o sucesso de todos, concedendo aos indivíduos a condição de heróis.
	Principais Temas:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos no mesmo barco</li> <li>- Agir conjuntamente contribui para o sucesso</li> </ul>
Modismos gerenciais (SIQUEIRA, 2006)	Descrição:
	Os inúmeros modelos de gestão que surgem e se modificam no ambiente organizacional, só podem ser implementados se os indivíduos se adaptam ou são afastados à nova maneira de trabalhar.
	Principais Temas:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A “parceria”</li> <li>- Flexibilização e insegurança</li> <li>- Polivalência do trabalhador</li> </ul>
Participação dos funcionários (SIQUEIRA, 2006)	Descrição:
	Os indivíduos têm no salário e em benefícios indiretos os incentivos que fazem com que se dediquem cada dia mais às demandas da organização.
	Principais Temas:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação no lucro: o “bônus”</li> <li>- As decisões já estão prontas, basta cumprir</li> <li>- Relações de poder</li> </ul>
Listas das melhores empresas onde se trabalhar (SIQUEIRA, 2006)	Descrição:
	Para estar presente nos primeiros lugares dessas pesquisas, supõe-se que, na empresa, as pessoas são felizes, e que a empresa apóia seus recursos humanos, seu capital humano.
	Principais Temas:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de gestão de pessoas</li> <li>- Exclusão de trabalhadores</li> <li>- Tipos de controle</li> </ul>

Quadro 1: Categorização dos Elementos de Pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa

### 3.4.2 Análise do Discurso

A Análise do Discurso (AD), enquanto técnica, é potencialmente útil nas análises de processos ou fenômenos sociais que não podem ser compreendidos através de técnicas tradicionais de pesquisa (CARRIERI; PIMENTEL; CABRAL, 2005). Esse tipo de análise pode ser considerado como um método de pesquisa que visa investigar textos escritos e a interação oral (formal e informal) que ocorre nas organizações e entre as pessoas (CARRIERI; PIMENTEL; CABRAL, 2005). Assim, segundo Daudi (1986 apud CABRAL, 1999)

[...] o conceito de discurso denota um conjunto de enunciados, conceitos, teses e teorias faladas e escritas, que juntas formam uma concepção articulada de alguma coisa em particular (CABRAL, 1999, p. 4).

Nesse sentido, a Análise do Discurso em seus usos sociológicos não é uma análise interna de textos, mas sim a reconstrução dos sentidos dos discursos em sua situação – micro e macrossocial – de enunciação. Trata-se, portanto, da busca de um modelo de representação e de compreensão de um texto concreto, em seu contexto social, desde a reconstrução dos interesses dos atores que estão inseridos no discurso (GODOI, 2005).

Desse modo, Análise do Discurso aqui desenvolvida é a social-hermenêutica – também denominada “análise sociológica dos discursos”, “interpretação social dos discursos” ou ainda “etnolingüística do discurso”. Nela não interessará a quantificação e nem a significação, mas sim as relações de produção do sentido, o estudo dos discursos – suas determinações e motivações. É justamente a consideração desses fatores que permitirá a desistência da busca da significação em unidades textuais estáticas, pouco relevantes aos relatos da vida organizacional (GODOI, 2005).

A análise sociológica dos discursos não é uma análise quantitativa do conteúdo – concebida como uma soma de significados pré-determinados de palavras –, nem uma análise estrutural de textos – realizada em um plano sintático ou semântico –, mas uma análise contextual, onde os argumentos tomam sentido em relação com os

atores que os enunciam (ALONSO, 1998, p. 212 apud GODOI, 2005, p. 100).

Nesse contexto, a noção de enunciação e enunciado possibilita à prática da análise do discurso, escutar e perceber os momentos de presença do sujeito no texto e identificar os discursos vazios, competindo à análise da enunciação tudo aquilo que no texto indica a atitude do sujeito com relação ao enunciado (GODOI, 2005).

Os conceitos de enunciado e enunciação são devidos a Benveniste (1974 apud GODOI, 2005), que incorporou a subjetividade aos estudos lingüísticos, através da noção de enunciação (ato de produzir um enunciado). A enunciação seria, então, a colocação em discurso da língua, por um sujeito (LOZANO, 1999, p. 90; LAMÍQUIZ, 1994, p. 28 apud GODOI, 2005). Assim, a análise do discurso organizacional se desenvolve a partir dos estudos sobre enunciação.

No uso da metodologia da análise do discurso no campo organizacional, são comumente identificados discursos permeados pela enunciação, bem como, discursos onde o sujeito busca esconder-se, sufocando-a. Nesse sentido, através da análise dos discursos, surge a necessidade de considerar a possibilidade de que nem sempre o que as pessoas dizem é o que realmente sentem e vivem (GODOI, 2005). Devido a esse fato, o contexto organizacional torna-se o principal referencial do investigador na prática da interpretação, visto que

[...] para compreender como é possível dizer algo mais do que o que se diz literalmente (enunciado), e identificar o sujeito no discurso (enunciação), há que se apelar às informações de fundo, às informações mutuamente compartilhadas pelos interlocutores sobre os fatos, ou seja, considerarem-se os elementos de um item constitutivo da interpretação: o contexto (GODOI, 2005, p. 101).

Assim, contexto é a interação entre o mundo físico, social e organizacional e o texto utilizado para criar o discurso (COOK, 1990 apud GODOI, 2005). Um contexto de situação adequado para o estudo lingüístico põe em relação as seguintes categorias: “[...] a) as características relevantes dos participantes, considerando a ação verbal e a ação não-verbal dos participantes; b) os objetos relevantes; e c) o efeito da ação verbal” (FIRTH, 1964, p. 182 apud GODOI, 2005, p. 102).

Nesse sentido, mais do que passar informação, o objetivo do discurso é obtenção de adesão, através da utilização da linguagem como forma de persuasão.

Como a pragmática considera o outro e o contexto, a argumentação busca através do discurso com o outro, a mudança desse outro (CABRAL, 1999).

É necessário, portanto, identificar os temas dos discursos (organizacionais), visto que é através deles “que ocorre a materialização dos valores, dos desejos, das explicações, das justificativas e racionalizações existentes na formação social (e organizacional) na qual os indivíduos estão inseridos”. E, num segundo momento, evidenciar as estratégias de persuasão que existem nos discursos organizacionais, tanto por parte da alta gerência, de grupos e até dos indivíduos (CABRAL, 2005, p. 116).

De acordo com Faria e Linhares (1993 apud CARRIERI; PIMENTEL; CABRAL, 2005), os atores dizem o que lhes é social e organizacionalmente permitido dizer. Nesse sentido, esses autores relatam a existência de quatro principais estratégias de persuasão: a construção de personagens no discurso e a relação com as personagens de fato existentes; a seleção lexical – escolha do vocabulário usado nos discursos; as relações entre conteúdos explícitos e os implícitos, que criam um efeito ideológico de sentido; e o silêncio sobre determinados temas.

Com relação à primeira estratégia, Faria e Linhares (1993, p. 34 apud CARRIERI; PIMENTEL; CABRAL, 2005) afirmam que as personagens não são criadas casualmente, e citam Indursky (1988, p. 96): “As vozes veiculadas através da enunciação expressam pontos de vista que o locutor organiza para identificar-se com os mesmos ou para opor-se-lhes”.

A segunda estratégia, diz respeito, segundo esses autores, à seleção lexical, caracterizada pelo uso de termos pouco comuns para substituírem vocábulos populares, e que intencionam diferenciar o entrevistado das outras pessoas.

Quanto à terceira estratégia, Faria e Linhares (1993, p. 36 apud CARRIERI; PIMENTEL; CABRAL, 2005) defendem que o posto refere-se ao que é dito no enunciado, sendo de exclusiva autoria do locutor, que através dele garante a realização do discurso. Já o pressuposto permite ao locutor dizer implicitamente algo, recorrendo ao interlocutor para, juntos, interpretarem o que foi dito.

Por fim, tem-se a quarta estratégia de persuasão – o silêncio – onde os autores afirmam que a omissão em determinados assuntos visa excluir temas indesejáveis a quem tem o poder da palavra. (CARRIERI; PIMENTEL; CABRAL,

2005). Assim, o sentido das palavras de um discurso varia de acordo com as posições que ocupam aqueles que as utilizam (CABRAL, 1999, p. 7).

De acordo com Putnam e Fairhurst (2001 apud CARRIERI; PIMENTEL; CABRAL, 2005), é necessário criar como uma estratégia de pesquisa na análise do discurso, a ligação entre os dois tipos de discursos – escrito e falado –, visto que isso possibilita uma maior compreensão da realidade organizacional estudada. Sendo necessário considerar, também, na construção do sentido de um texto ou de uma comunicação, o conjunto de saberes, crenças e valores, compartilhados pelos personagens engajados no discurso (CABRAL, 1999)

Como dito por Daudi (1986: VII) ao relatar trechos de diálogos seus com Foucault, o importante na pesquisa é a curiosidade, não aquela que busca assimilar o conhecimento convencional, mas sim a que faz o pesquisador adotar uma postura de desconstrução e explorar novos modos de pensar e ver o mundo. Desconstruir, desmistificar discursos pode ser, entretanto, apenas uma forma de reprodução de novos discursos. Talvez, como filosofa Daudi (1986: 20), o pesquisador esteja fadado a construir discursos sobre discursos (CABRAL, 1999, p. 11).

Desse modo, ao utilizar a análise do discurso, podem ser evidenciadas algumas regularidades que definem um “regime de verdades” regidas pelo discurso da alta administração e gerência, tornando-se necessário evidenciá-las e descrever-lhes a relação necessária, para que se possa compreender a diversidade existente em qualquer organização (CARRIERI; PIMENTEL; CABRAL, 2005).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo de resultados da pesquisa é realizada uma comparação entre o discurso oficial das empresas e as representações dos trabalhadores a respeito desse discurso. Além disso, é feita uma análise de como o discurso das organizações em questão influenciam as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores da empresa estudada, sendo utilizadas as ferramentas necessárias para cada situação, de acordo com o referencial teórico.

De acordo com Vergara (2006), para realizar uma análise de materiais provenientes de entrevistas ou reuniões, o pesquisador deverá considerar as transcrições, assim como as notas de campo resultantes de suas observações. As transcrições deverão ser realizadas na íntegra, sem cortes, correções ou interpretações iniciais, sendo necessário preservar a fala dos participantes. É necessário, então, incluir no relatório de pesquisa fragmentos ou trechos do material analisado, de modo a ilustrar a interpretação do pesquisador.

Desse modo, tentou-se apresentar a reprodução do discurso oficial das empresas abordadas, de modo mais fiel possível, utilizando-se para isso de informações disponíveis na internet, bem como, fornecidas pelos entrevistados. As representações dos trabalhadores terceirizados sobre esse discurso, resultado principal esperado das entrevistas, são apresentadas a seguir, acrescida da transcrição literal de algumas verbalizações dos trabalhadores para ilustrar as situações descritas.

Ressalta-se a necessidade de uma atenção com relação ao fato de que serão realizadas referências à empresa contratante – aquela que terceiriza os serviços – e ao seu discurso, visto que é de extrema importância expor sua relevante contribuição no processo de criação e manutenção do discurso organizacional no caso do modelo de gestão da terceirização. Portanto, para que não haja confusão na compreensão da análise dos dados, só se referirá à empresa contratante o trecho ou aspecto que estiver explicitamente com essa nomenclatura associada, do contrário, tratar-se-á da empresa objeto da pesquisa – chamada de empresa ou de empresa contratada.

## 4.1 O Discurso Organizacional da Empresa

No processo de análise das entrevistas e trechos do discurso formal da empresa, observou-se a presença de diversos discursos que se entrelaçam e formam o discurso organizacional, objeto de estudo dessa pesquisa. Isso se justifica pela afirmação de Enriquez (1997 apud SARAIVA; PIMENTA; CORRÊA, 2004) de que seria equivocado falar de discurso organizacional único, visto ser esse manifesto por meio de uma pluralidade de linhas de ação. Assim, o que se nota é a diversidade de formas de controle do indivíduo e a utilização da cultura organizacional e do discurso, pela organização para conquistar a adesão do indivíduo na implementação de sua missão e na busca de seus objetivos (SIQUEIRA, 2006).

Ao analisar o discurso formal da empresa estudada, bem como, as entrevistas realizadas com os trabalhadores, foi identificada a predominância de três categorias de discurso, apesar da pluralidade de linhas de ação: o culto da excelência (FREITAS, 2000b apud PABST, 2008) e o superexecutivo de sucesso (SIQUEIRA, 2006); os modismos gerenciais (SIQUEIRA, 2006); e a referente às listas das melhores empresas onde se trabalhar (SIQUEIRA, 2006).

### 4.1.1 O Culto da Excelência e o Superexecutivo de Sucesso

Freitas (2000b apud PABST, 2008) afirma que a busca da excelência tornou-se um valor mensurável, capaz de ser superado e avaliado em termos de conquistas individuais: o ideal de ego deve estar sempre sedento e faminto, submetido a provas constantes, sem poder jamais ser satisfeito (FREITAS, 2000b, p. 63 apud PABST, 2008, p.41). Esse fator pode ser verificado nos trechos, do discurso formal da empresa, a seguir:

“A proposta é de estabelecer laços efetivos com os clientes e agregar valor. É ser uma companhia multisolução. Integradora. Parceira. O importante é termos conhecimento, inteligência.” (Discurso formal da empresa contratada).

“Somos obstinados e tentaremos passar essa mensagem integralmente. Até porque estamos cientes de que ao final do dia, teremos que apresentar resultados para a companhia. E não vemos outra forma que não seja criando e agregando valor ao negócio.” (Discurso formal da empresa contratada).

Complementando o conceito, Siqueira (2006) afirma que a categoria conceitual do superexecutivo de sucesso aborda basicamente dois critérios fundamentais: o sucesso, e tudo o que os indivíduos estão dispostos a fazer para alcançá-lo, e o perfil de super-homem, onde toda organização deseja ter em seus quadros, executivos que sejam verdadeiros super-homens, isto é, eternos conquistadores de territórios/mercados, objetivo claro no discurso formal da empresa:

“Também concentramos no que nosso povo se preocupa mais: o desenvolvimento de formas que estendem as suas capacidades, trabalhando em projetos que envolvem as suas mentes e corações, e a conexão de pessoas e programas que os ajudem a alcançar seus objetivos profissionais.” (Discurso formal da empresa contratada).

Nesse contexto, o indivíduo é chamado pela empresa a desempenhar o papel do super-homem organizacional: “[...] a busca de um ideal de perfeição leva a uma competição sem fim. O sucesso torna-se uma obrigação: é preciso ganhar, caso contrário o indivíduo é eliminado” (GAULEJAC, 2007, p. 84). Ao analisar as entrevistas, nota-se que o discurso do culto da excelência e do superexecutivo de sucesso servem de pano de fundo para a organização cada vez mais envolver e dominar os indivíduos:

“[...] O que existe são metas a serem cumpridas. Os trabalhadores são cobrados em cima dessa meta e às vezes até cobrados com ameaças, e se os resultados são alcançados, eles passam a cobrar resultados cada vez maiores, então, nós nunca chegamos a um topo de resultado ou resultado ideal. Sempre a cobrança é maior do que a que é exigida do passado. [...] Se está produzindo, está alcançando os resultados da empresa, você fica quieto, a empresa não mexe com você. Agora, se você não está, simplesmente ela te descarta.” (Técnico “A”).

“Quanto mais nós vamos passando o tempo, mais nós somos cobrados a cada dia.” (Técnico “D”).

“Ela não fala ‘se vira’, eu quero resultado. Ela aponta alguma luz no túnel lá, dizendo aonde buscar e muitas vezes a gente tem que correr atrás.” (Supervisor “E”).

Pode-se constatar na empresa estudada, que não há espaço para erro e onde isso ocorre, não há espaço para a aprendizagem. Desse modo, onde não há aprendizagem, a submissão é conquistada através da ameaça e a morte na organização se personifica na demissão (PABST, 2008):

“[...] com relação a futuro, perspectiva, essa aí é a parte ruim, porque a gente trabalha sob um estresse: de amanhã pode tá desempregado. Que amanhã... como é que se diz... amanhã, tem que diminuir o quadro; que tá trabalhando com excesso de gente. Sempre há essa pressão. Essa pressão constante desde que a gente começou a trabalhar: “a gente tem que diminuir o quadro”, e o quadro vai sendo diminuído, de certa forma com o tempo, mas sempre tem que diminuir mais ainda e nunca termina.” (Técnico “B”).

“É praticamente o que a empresa sabe fazer, é isso: cobrar esse comprometimento, cobrar resultados, não existe outro discurso. E o pior, é que essa cobrança muitas vezes vem acompanhada de ameaça como, por exemplo, o fato de que temos muita mão-de-obra sobrando no mercado, muita gente precisando de emprego, então isso aí soa como assédio moral, como ameaças mesmo diretas, então ela cobra ameaçando.” (Técnico “A”).

Segundo Dejours (2003 apud COSTA, 2008), o medo constante de demissão, manipulado propositalmente pelos empregadores, gera submissão por parte dos trabalhadores, que admitem calados a precarização e que ainda necessitam se mostrar agradecidos pela simples condição de “empregado”. Essa realidade é marcante ao se analisar as falas dos trabalhadores.

Na análise das entrevistas, também, verificou-se o papel primordial desempenhado pelos gerentes, de disseminadores do discurso organizacional. Seu papel de disseminador é fundamentado no mito do pai-patrão de Schirato (2004 apud PABST, 2008) que traz consigo características como o controle e o paternalismo:

“Eu na minha posição, hoje, como gestor, eu entendo o seguinte: eu não sou gestor, eu estou numa função como gestor. Eu já trabalhei ao lado daquelas pessoas que hoje executam as atividades, então eu conheço os dois lados da moeda. [...] **Tento,**

na maioria das vezes, não repassar as pressões para que os funcionários possam ter mais liberdade pra trabalhar, porque quando eu trabalhava, eu sempre achei que a gente deveria ter mais liberdade pra trabalhar, **desde que a gente soubesse tudo o que deveria ser feito**. Então eu acho que a pressão, ela tem que ser tirada um pouco de quem está na ponta e segurar um pouquinho com aqueles que estão mais na parte gerencial, tentando administrar. Levando pra eles apenas aquilo que realmente tem que ser tratado com eles, **pra que não haja um desinteresse maior, uma desmotivação maior**. [...] O trabalho que a empresa como um todo deveria fazer, ele não é feito. Ele acaba sendo feito por um ou outro gerente. Entendeu? Porque nem todos têm a mesma visão. Tá certo. Mas esse trabalho que eu acabei comentando que é feito (o de criar vínculo entre a empresa e os trabalhadores), **eu particularmente faço e deveria ser a visão da empresa, né.**” (Gerente “X”).

“Inclusive com relação à gente que trabalha na área de previsão de equipe, a gente sempre tá pleiteando uma melhoria pros próprios funcionários. A gente vê muitos casos de injustiça salarial.” (Gerente “Y”).

Assim, ao buscar a admiração, o indivíduo deseja ser símbolo de veneração, respeito e amor (SIQUEIRA, 2006), e essa se torna a principal motivação dos gerentes para se submeter ao discurso da organização e disseminá-lo. Por isso as organizações modernas apelam para o mito com o objetivo de congregar os indivíduos, para que eles sintam o desejo de identificação com o protagonista do mito e reproduzam-no (SCHIRATO, 2004 apud PABST, 2008).

Os velhos chefes de empresa carismáticos conheciam bem o coração humano, quando sabiam que, designando alguém como um bom operário cheio de futuro, eles garantiam a submissão, a admiração, o reconhecimento e o amor (ENRIQUEZ, 1991, p. 308).

O que se vê na organização estudada é que há uma institucionalização de condutas de submissão. “Para tanto, contam com a participação de membros escolhidos capazes de desenvolver e manter mecanismos que propiciem a efetivação do desejo e dos objetivos da organização.” (FARIA; MATOS, 2007, p.308 apud PABST, 2008, p. 102). E é essa função que os gerentes possuem dentro da organização, visto que o líder carismático

[...] ao mesmo tempo em que reconhece a sua parcela de contribuição sobre a motivação do empregado, exige a contrapartida na mesma proporção. Percebe-se o cerco ideológico (PAGES ET AL, 1993), na exigência da auto persuasão, da automotivação. (PABST, 2008, p. 103)

O efeito do mito do pai-patrão pode ser notado na personificação da empresa que os trabalhadores fazem na pessoa do gerente devido ao esforço deste último em criar o vínculo entre a “empresa omissa” e os trabalhadores. Forma-se, aqui, um sentimento de dívida que os trabalhadores acabam nutrindo por esse “chefe”, por ele os acolher tão paternalmente. Esses fatores são de extrema importância para o entendimento de alguns dos motivos que levam os indivíduos a se submeterem às cobranças e às pressões sofridas no dia-a-dia, conforme pode ser visto abaixo:

“[...] E às vezes, nós ficamos com pena desses chefes porque nós percebemos que às vezes a situação deles é pior do que a nossa até, porque eles são cobrados dos superiores deles de uma forma mais severa ainda.” (Técnico “A”).

“O meu relacionamento com a empresa, quando eu vejo o termo empresa é o meu imediato [...] Bem, meu dia-a-dia de trabalho na empresa é relativamente de muita cobrança do chefe imediato, assim, como também por parte da empresa contratante. E tentamos fazer o possível para atender ambas as partes. Ficamos aqui num fogo cruzado. E é isso aí.” (Supervisor “E”).

“[...] a gente tem concessões aqui e ali, mas mais por níveis intermediários, meu chefe imediato permite a negociação caso eu precise de um tempo pra resolver algumas coisas, mas reconhecimento da empresa eu desconheço.” (Técnico “H”).

Devido aos fatores apresentados, nota-se que o imaginário predominante na organização estudada é o enganador, visto que a empresa se coloca como uma figura protetora, se oferecendo para proteger o indivíduo e suprir suas necessidades, porém sua real intenção da empresa é aprisionar os trabalhadores nas armadilhas

[...] dos seu próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor, em se fazendo forte para poder corresponder aos seus desejos naquilo que eles têm de mais excessivos e mais arcaicos e de transformar os fantasmas em realidade (ENRIQUEZ, 1997, p. 35 apud SIQUEIRA, 2006).

#### 4.1.2 Os Modismos Gerenciais

Segundo Siqueira (2006), os modismos gerenciais estão se disseminando cada vez mais no ambiente organizacional. Nesse contexto, o desenvolvimento por parte da empresa de um discurso que insira os indivíduos no novo modelo de gestão proposto, que nada trazem de novo, mas que exigem dos trabalhadores e da própria empresa sempre mais, é cada vez mais necessário. Esses fatores podem ser verificados nos trechos do discurso formal da empresa:

“Adoramos crises. São nelas que podemos mudar. As companhias são obrigadas a reverem seus modelos de negócios.” (Discurso formal da empresa contratada).

“A estratégia de reposicionamento teve início há seis meses e, o processo de transformação envolve dois elementos-chave: paixão e conhecimento.” (Discurso formal da empresa contratada).

“A síndrome de ter de desenvolver toda a tecnologia em casa morreu. Temos que trabalhar em parceria para desenvolver soluções que atendam o cliente.” (Discurso formal da empresa contratada).

Tal empenho também pode ser verificado no discurso formal da empresa contratante, empenho esse de grande importância na propagação e manutenção desse discurso:

“Para entregar uma experiência única em serviços e prosseguir a sua meta de longo prazo, é necessário que a empresa simplifique seus próprios sistemas e processos internos, bem como, otimize as despesas operacionais gerais, gerando um sistema que permita a concentração nas competências centrais, o que visa aumentar o valor para o cliente e criar novos serviços mais rapidamente, e melhorar a relação custo-benefício.” (Discurso formal da empresa contratante).

“Creio que o termo 'terceirização' é muito vago para explicar o que queríamos fazer. O que estávamos procurando eram parceiros de mercado verdadeiros com excelência em suas áreas particulares e que pudessem executar um grupo de funções que são vitais para nosso sucesso, mas fazer isso melhor do que nós mesmos, com maior concentração e melhor desempenho.” (Discurso formal da empresa contratante).

Observa-se que a fala da empresa contratante é permeada, também, pelo discurso enganador, visto que a ela visa seduzir as pessoas em suas carências de amor convencendo-as de que sua competência de fornecer o serviço é maior que a da própria empresa. O objetivo desse tipo de fala seria, então, convencer os trabalhadores a se comprometerem com os objetivos da empresa que terceiriza os serviços, apesar de não pertencerem ao quadro efetivo dessa.

Contudo, em outro momento, percebe-se a real intenção da empresa contratante, ao optar pela terceirização:

“Com a terceirização [...], a empresa pretende simplificar a gestão do processo de operação e manutenção de equipamentos. A empresa já adotava a terceirização, mas ela era pulverizada entre vários fornecedores.” (Discurso formal da empresa contratante).

“O mercado vai definir os valores com a entrega das propostas e aí vamos analisar.” (Discurso formal da empresa contratante).

“A empresa estabelece que todos os empregados façam parte do quadro da prestadora do serviço e [...] exige que o vencedor seja o responsável por tudo que acontece na área sob sua responsabilidade.” (Discurso formal da empresa contratante).

Essa desmistificação do discurso da “parceria” também pode ser verificada entre as verbalizações dos trabalhadores:

“A empresa contratante pra nós, ela se diz parceira, mas em contrapartida, só tem parceria enquanto tá tudo bem, tudo lindo e maravilhoso. Ela diz que o relacionamento com a empresa contratada é de parceria, mas ele é de parceria até o momento que é conveniente, a partir do momento que aquilo ali vai gerar pra ela algum tipo de transtorno de cobrança, aí eles já agem como fiscais e como dono do contrato mesmo: cobram responsabilidade; aplicam penalidades.” (Gerente “Y”).

“[...] Eu não quero saber quantos funcionários, eu quero que você cumpra aquilo que foi prometido. Quantos funcionários você vai ter, qual o nível de conhecimento, eu não quero saber. Eu quero que você cumpra aquilo que nós acordamos no contrato.” (Gerente “X”).

O que ocorre é a demonstração de como é intensificada a flexibilização dos processos de trabalho e da produção. A empresa objetiva manter seu foco na

racionalização e a acumulação mais flexível se torna mais forte, atingindo um determinado grau de polivalência do trabalhador, que essa característica passa a ser requisito para esse “novo” trabalhador coletivo (IANNI, 1994 apud TOLFO; FRARE; QUEIROZ; BRANDAO, 2004). Conforme pode ser verificado na fala dos trabalhadores:

“Como eu trabalho numa empresa terceirizada, a idéia que ela passa pra gente é a de que: nós temos que a cada dia produzir mais, com menos custos, para que ela possa permanecer no mercado e para que nós possamos continuar tendo o emprego. O discurso é simplesmente assim.” (Técnico “A”).

“Eu acho que pra quem contrata, a vantagem é de não ter um vínculo empregatício.” (Gerente “X”).

“Pra mim, ser terceirizado, no contexto que nós trabalhamos hoje, seria uma realidade de mercado que tem que ocorrer pra dar oportunidades pra outras empresas, porque nem todas as empresa tem condição de executar todas as atividades, algumas atividades ela tem que realmente terceirizar. Essa terceirização, quando ela é bem feita, quando a empresa é séria, ela ocorre com a maior tranqüilidade e as pessoas trabalham com empenho e sempre assim, galgando um progresso pra aquela empresa contratada.” (Gerente “Y”).

Nas falas dos trabalhadores acima, é apresentado o aspecto que está em consonância com o discurso formal da organização. Assim, é fato marcante na análise das entrevistas, a predominância da gestão do afetivo que aprisiona o indivíduo fragilizado pela desestruturação do coletivo, apoiada na cultura da excelência pregada pelos gestores que compartilham os princípios da flexibilização da produção (MENDES, 2007). Como pode ser resumido na fala a seguir:

“O dia-a-dia de trabalho ele é muito agitado. Nós corremos atrás de indicadores, por parte da contratante, né, nós como empresa contratada, somos praticamente obrigados a cumprir as metas determinadas pela contratante e somos cobrados e penalizados quando nós não cumprimos, né. E isso, também há uma penalização pra empresa financeira, né, que acaba onerando os seus recursos. E isso então causa um stress muito grande, porque você trabalhar em cima, constantemente de números e de cobrança, você às vezes não consegue desenvolver todo o seu trabalho.” (Gerente “X”).

Observa-se o incentivo ao enfraquecimento do trabalhador diante da precarização da organização do trabalho, do desemprego estrutural, e da necessidade de sobrevivência (MENDES, 2007).

Nesse contexto, Reiman (2002 apud BARROS, 2005) afirma que a terceirização é geradora da destruição da identidade coletiva e destruição da cidadania. Para ele, “a terceirização constitui-se uma ameaça à integridade física, emocional e social do trabalhador, na medida em que ele não consegue construir um modo de vida equilibrado, nem se manter em uma posição social estável”. Assim, a empresa se aproveita da fragilidade dos trabalhadores e os leva ao comprometimento com os objetivos organizacionais, através do medo:

“[...] essa política ela tira toda a perspectiva de vida, tanto vida profissional como vida social do trabalhador. Então, a angústia é extrema. [...] A cada dia a terceirização tá se tornando assim, um trabalho escravo remunerado. Essa que é a verdade.” (Técnico “A”).

“Ser terceirizado é isso: é trabalhar sob pressão, sobre ameaça, sem ferramentas adequadas [...] (Técnico “B”).”

“Pra gente não foi bom isso aí. Mudou muito, porque antes você deu o sangue pela empresa e agora você fica prestando serviço pra ela, então isso aí não é bom. A relação com os colegas nesse ambiente não é bom. Tem os colegas que vieram, que saíram, mas você vai perdendo aquela amizade, aquela coisa que você tem, que você construiu dentro da empresa, então com a terceirização, isso daí fez com que você perdesse muito.” (Técnico “F”).

“[...] a terceirização no Brasil é como se você fosse um empregado de segunda classe.” (Supervisor “G”).

Segundo Dejours (2003, p. 92 apud COSTA, 2008, p. 4),

[...] vêem-se, por toda a parte, práticas que lembram o tráfico de escravos, seja na construção civil, seja na manutenção de usinas nucleares e químicas, seja nas firmas de limpeza: a terceirização em cascata leva por vezes à constituição de uma reserva de trabalhadores condenados à precariedade constante, à sub-remuneração e a uma flexibilidade alucinante de emprego [...]

De acordo com Carelli (2003 apud SANTOS, 2006), o terceirizado seria então, o outro que está dentro e fora da relação ao mesmo tempo. Talvez por esta

posição entre dois mundos, seja a terceirização uma importante forma de precarização e de exclusão destes trabalhadores, o que constitui um terreno fértil para a manipulação do trabalhador por parte de ambas as empresa envolvidas: contratante e contratada. Essa realidade pode ser observada nas falas abaixo:

“[...] a gente se relaciona com duas empresas: a empresa contratada e a empresa contratante, essa relação é difícil porque ela é uma relação que do lado da contratante é a nível administrativo, né. E com a contratada é a nível técnico. Só que você não tem na contratante, pessoas com nível técnico para um diálogo muito profundo sobre as peculiaridades do nível técnico, né. Então é um diálogo muito difícil de você dar resposta pra tudo, ser genérico na resposta e não tem respaldo muitas vezes da empresa (contratante), na parte técnica, pra apoiar suas decisões. Então a situação fica complicada. Somente quando acontece uma falha é que há o reconhecimento, porque querem ver, querem saber o que aconteceu, porque houve aquela falha, no caso de uma punição de um trabalho que não foi feito, não foi executado a favor da empresa.” (Técnico “D”).

“Olha... há uma coisa que, por exemplo, me incomoda muito que é a questão do uniforme, que é um uniforme que é extremamente constrangedor usá-lo e de vez em quando a gente tem que ouvir piadinhas como: não tá com o uniforme, um uniforme tão bonito! Então, assim, é bem chato isso. É bem chato mesmo, ou seja, eles deixam bem claro: você é um terceirizado; você é um contratado. A gente se sente discriminado porque é como se fosse um senhor de engenho falando com o escravo dele: você é o escravo e eu sou o senhor.” (Técnico “H”).

Percebe-se que em diversos momentos, ao analisar o discurso, as empresas se fundem, visto que uma impõe e a outra se torna transparente e apenas repassa para o trabalhador. Devido a isso, durante a análise das entrevistas, as pressões exercidas pela empresa contratante, tanto financeira, quanto psicológica, foram expostas demonstrando a intenção de alinhar os trabalhadores da empresa contratada com os seus objetivos. Nesse momento, entra o discurso da empresa contratada como vítima do sistema assim como os trabalhadores, defendendo que as atuais condições de trabalho se justificam devido às exigências impostas pela contratante. E mais uma vez os trabalhadores se deixam dominar e lutam para que a empresa contratada mantenha o atendimento às exigências da contratante para que todos mantenham seus empregos:

“A empresa que eu trabalho [...] ela na verdade ela é uma vítima como nós trabalhadores; uma vítima desse processo de globalização e terceirização.” (Técnico “A”).

“[...] A única motivação é o contrato, você tem que cumprir o contrato. Você tem que atender o contrato: sete dias da semana; vinte e quatro horas por dia. [...] Ela nunca questiona a contratante se aquele termo daquele contrato é correto ou não; se ela tem a obrigação de cumprir. Ela sempre assume que tem que cumprir tudo e joga para os trabalhadores que eles tem que fazer tudo. [...] A empresa contratante não tem uma estrutura tanto pra fiscalizar, nem para cobrar o desempenho, ela só se baseia nos indicadores que são estabelecidos pela ANATEL, né. Mas ela não tem uma proposta de planejamento a longo prazo e nem de investimento para resolver a questão do desempenho, nem da qualidade de serviço, né.” (Supervisor “G”).

“A relação, hoje, é uma relação de força, então assim, muitas vezes você tem que se submeter a isso. A empresa na qual a gente trabalha, muitas vezes age da forma que age em função da contratante: eu te contratei pra fazer assim e eu quero que seja assim, então esse discurso é repassado. Há muita ingerência, o grande problema que a gente tem é que tem muita ingerência por parte da contratante, que se acham no direito de se intrometer; querer que as coisas sejam feitas da forma como eles querem e passam por cima de contrato, o que não deveria ocorrer, né.” (Técnico “H”).

Nota-se que o que existe é um discurso comum em todas as empresas: o cumprimento das metas é o que determina o prazo de duração dos contratos, do emprego (PABST, 2008).

Assim, torna-se relevante abordar outra categoria de discurso organizacional presente nas entrevistas, contudo, com função de complementar a dos modismos gerenciais: a categoria do comprometimento organizacional (SIQUEIRA, 2006).

Siqueira (2006) afirma que essa é a categoria onde são encontrados mais latentes os discursos da sedução, da fascinação e da servidão voluntária, sendo a demissão outro fator de “chantagem”, no sentido de que ou há comprometimento do indivíduo ou ele está fora, isso se exemplifica nas seguintes falas dos trabalhadores: “Se fala muito de comprometimento, mas basicamente a cobrança em cima disso é só cobrança, né, porque tudo normalmente tem que ser uma via de duas mãos, mas

o que acontece é que ultimamente assim: trabalhe pra garantir o seu emprego.” (Técnico “H”).

“Em relação à empresa contratada, eu vou te dizer que a nossa relação é uma relação um pouco instável e eu vou te dizer porque: a empresa hoje ela tá no contrato, ela tem você como um funcionário provisório, porque o contrato, ele se renova... tem uma periodicidade. Então ela precisa de você enquanto ela estiver nesse contrato.” (Gerente “X”).

“Já a questão do comprometimento, eu entendo da seguinte forma: há por parte dos funcionários, principalmente daqueles que são mais antigos, uma grande vontade de se comprometer mais com os indicadores da empresa, com a proposta da empresa de trabalhar.” (Gerente “X”).

Aqui, ressalta-se, na fala do Gerente “X”, a visão de que os trabalhadores mais antigos apresentam maior comprometimento com a empresa. Isso se justifica pelo fato de a maioria dos trabalhadores da empresa terem vindo do antigo Sistema Telebrás e já estarem fragilizados pelas tantas alterações dos modelos de gestão, visto que segundo Motim (2002), esse processo de mudanças, da total desregulamentação e abertura à livre concorrência, seria o grande responsável pela geração de sentimentos de incerteza e insegurança entre os trabalhadores.

Para a autora, apesar de a terceirização e a reestruturação nas empresas de telecomunicações implicarem em maior flexibilidade, ampliação dos serviços e diminuição de custos, ela também significaria a redução no quadro de funcionários, o que para esses trabalhadores seria um fator complicador, porque esse é o emprego no qual eles trabalharam a vida toda.

Assim sendo, esses indivíduos tem na relação com o trabalho ou com o lugar do trabalho, sua principal referência, visto que, as organizações assumem o papel de fornecedores de identidades tanto social quanto individual, contaminando o espaço da vida pessoal e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total (FREITAS, 2000). O que ocorre então, é o receio do trabalhador de que uma vez demitido, dificilmente, ainda mais se tiver idade mais avançada, poderá se inserir no mercado de trabalho (SIQUEIRA, 2006):

“[...] noventa por cento hoje dos funcionários terceirizados são funcionários oriundos das empresas estatais, então como houve a privatização, e durante esse processo as empresas foram sendo reformuladas e tudo, os funcionários foram sendo

demitidos e foi havendo essa terceirização. Ele saiu da empresa, mas a empresa acabava terceirizando aquela atividade, então os funcionários voltavam pra mesma atividade só que de uma forma diferente: como terceirizados.” (Gerente “X”).

“Às vezes a coisa acontece porque nós somos um grupo técnico que sempre procuramos fazer o melhor, mas isso tá no nosso sangue... no nosso aprendizado ao longo dos anos.” (Supervisor “E”).

E o medo de ficar desempregado protagoniza comprometimentos ao extremo que chegam a abalar a estrutura familiar, visto que sem a certeza se são causa ou consequência da situação profissional, os indivíduos transferem para dentro de casa toda a incerteza, turbulência e crises de identidade e de valores presentes na sociedade (CARVALHO et al., 2002; FREITAS, 1997; QUINTANEIRO et al., 2003; SENNETT, 2001, 2003; TONELLI, 2001 apud LIMA; VIEIRA, 2006). Observa-se tal realidade nas seguintes verbalizações:

“Não existe, assim, vida social, não existe vida familiar, com esse advento da terceirização, cada dia nós trabalhamos com o quadro mais reduzido e com a carga de serviço maior; e com escalas de plantões mais rígidas, também. Significa que, nós estamos a todo momento, seja durante a semana, seja final de semana, seja feriado, estamos todos os momentos voltados para os problemas da empresa e com isso a gente não consegue se desligar dos problemas da empresa, mesmo nos meus poucos momentos com a família, a gente está sendo acionado, está sendo consultado por alguém.” (Técnico “A”).

“O telefone não pára: é o tempo inteiro alguém te ligando... perguntando as coisas... a gente tenta, né... a gente tem que tentar. E muitas vezes isso interfere muito no seu relacionamento familiar; na sua vida. Entendeu? Tem várias coisas, além do que você faz tudo isso e não ganha nada, por ta dessa forma. Você tem que manter o seu celular ligado... você tem que ser comunicável; você tem que dar solução, mas você não recebe nada por isso. Eu fico estressada e minha família mais ainda. Quando o telefone toca eles falam: ai... todo mundo já vai reclamando, né. Porque não tem nenhum tipo de privacidade. É de noite e de dia. O telefone tem que ficar debaixo do travesseiro, entendeu? **E você não pode desligar; você é obrigado a atender independente da hora que ligar; e aí o telefone toca e acorda todo mundo.** Às vezes, nem à igreja eu consigo ir por causa da questão do telefone. É... complicado. [...] eu tive que tirar férias e continuar trabalhando nas férias, porque eu

não podia sair [...] mas eu não tenho como; eu não tenho pra quem passar aquilo que eu tô executando, então é difícil.” (Gerente “Y”)

“É difícil! Mas eu consigo nas minhas férias, essas são sagradas. Eu não ando com o meu celular mais, porque hoje, apesar de eu trabalhar numa empresa de telecomunicações, eu quero um pouco de distância de celular. Eu quero distância de computador e internet. Eu quero distância de telefone fixo, né... porque esses por serem a minha ferramenta de trabalho, onde eu fico dez horas, doze horas do meu dia com isso, quando eu chego em casa eu quero me desligar um pouco disso. No meu dia-a-dia, eu não tenho como desligar o celular, exatamente pela função que eu ocupo hoje. Eu tenho que estar com ele ligado vinte e quatro horas, mas assim... eu fico com ele mas eu consigo fazer um passeio com a família... consigo me divertir... se me ligarem eu atendo... tento resolver o problema e depois eu volto à minha atividade normal com a minha família... eu brinco com os meus filhos... isso daí, pra mim, é sagrado.” (Gerente “X”).

Nota-se na verbalização do Gerente “X”, que ele realmente acredita que consegue se comprometer a ponto de mesclar brincadeiras com os filhos e as exigências do trabalho, de modo equilibrado, mostrando-se totalmente submisso ao discurso do comprometimento.

Nesse contexto, Dejours (2003 apud COSTA, 2008) justifica que este modelo de terceirização em cascata desloca grupos de trabalhadores para locais cada vez mais distantes, sem direito a folgas, férias, nem a jornadas de trabalho razoáveis. Siqueira (2006) corrobora essa idéia:

[...] a dedicação, o comprometimento como tudo aquilo que em algum momento vai ser uma garantia de estabilidade para ele; trabalhar excessivamente é o que é valorizado e exigido dos empregados (SIQUEIRA, 2006, p. 112).

Outra categoria de discurso que age de forma a complementar a categoria dos modismos gerenciais é a categoria da cooperação, de Siqueira (2006). Esse discurso remete à ideologia de agir em conjunto, fraternalmente para o sucesso de todos, concedendo aos indivíduos a condição de heróis (SIQUEIRA, 2006). Trata-se

[...] do reconhecimento do sucesso pessoal de esforço do indivíduo que pertence a um grupo que aceita as normas e se esforça coletivamente para cumpri-las (ENRIQUEZ, 1997c apud PABST, 2008, p. 76).

Esse discurso, difundido na empresa, se fundamenta na visão dela como comunidade família, implicando numa organização onde o trabalho e os laços de amizade e de convívio social são complementares (FREITAS, 2000b). Segundo Gaulejac (2007, p. 85) essa visão traduz o sentimento de que o sucesso da empresa depende antes de tudo do comprometimento de todos. Tal sentimento entre os trabalhadores pode ser resumido na verbalização de um deles:

“[...] os nossos colegas são cooperativos. Um ajuda o outro, porque a gente tá no mesmo barco e o que a gente pode fazer pelo colega a gente faz mesmo. Todo mundo tenta arranjar as ferramentas assim no improviso. Tudo pra ter uma solução adequada para os problemas.” (Técnico “B”).

Observa-se que o discurso do comprometimento e da cooperação são trabalhados conjuntamente, pela empresa, com o intuito apenas de serem pano de fundo para o processo de sedução e dominação dos trabalhadores. O que ocorre é o convencimento desses, por parte da empresa, de que é necessário que eles trabalhem em conjunto para atingir as metas e se protegerem, visto que o fracasso virá acompanhado sanções: exclusão, demissão ou penalização financeira, que será abordada mais à frente, quando for tratada a participação nos lucros.

[...] um dos principais instrumentos de controle dos indivíduos nas organizações refere-se à posse de meios eficazes para conseguir um nível eficaz de comprometimento e de produtividade por parte de seus empregados [...] os indivíduos que não conseguem alcançar as metas esperadas pela empresa acabam menosprezados e são considerados perdedores, com futuro incerto (SIQUEIRA, 2006, p. 84).

Através da análise das entrevistas, verificou-se, também, que há a predominância na empresa, do discurso democrático reflexivo que é caracterizado pelo saber racional, que pela necessidade, cada vez mais presente entre as organizações, de criatividade, flexibilidade e iniciativa, conduz a empresa redesenhar seus próprios modelos de gestão (PABST, 2008). Esse discurso, muitas vezes, é encarado como uma ameaça nas organizações porque quebra a lógica dominante e produz o enfrentamento nas relações de poder (FARIA; MENEGHETTI, 2007 apud PABST, 2008). Tal constatação pode ser comprovada na seguinte verbalização:

“A pressão por resultado, principalmente em cima de uma empresa terceirizada como a nossa, ela é enorme, porque o contrato ele é feito de uma forma que você penaliza a empresa contratada se você não cumprir as metas que a empresa contratante determina, então isso acaba se refletindo nos funcionários, porque quem vai cumprir não é a empresa, são os funcionários. Os funcionários é que vão ter que executar as atividades para que a empresa possa alcançar aquela meta, lógico, a empresa ela tem uma obrigação, a empresa como contratada, te dar recursos para que você possa alcançar aquela meta, aquele objetivo. E isso às vezes, nós não temos, às vezes por uma falta de uma ferramenta de trabalho, né, ferramenta quando eu falo em ferramenta, não vamos pensar só em chave de fenda não, falo de um computador decente, um carro, acesso a ferramentas, softwares; um curso que seria importante também. [...] A empresa contratante ela cobra da contratada, então vira uma briga de gigantes, a contratante cobra da contratada e no final das contas ali sobra pro trabalhador, que não consegue muita coisa e está sempre só sendo cobrado. Então, hoje em dia, **não é só na nossa empresa**, mas a gente vê uma cobrança muito grande de resultados de metas. A contratante porque ela tem que atender, às vezes metas governamentais, e a contratada tem que atender pra não ser cobrada; não ser penalizada.” (Gerente “X”).

#### 4.1.3 Listas das Melhores Empresas para se Trabalhar

Siqueira (2006 apud PABST, 2008, p. 45) apresenta essa categoria e analisa criticamente os parâmetros que são considerados para determinar se uma empresa pode fazer parte das listas das melhores empresas para se trabalhar:

[...] utilizados na pesquisa brasileira de 2000: salários; benefícios; oportunidades de carreira e treinamento; segurança e confiança na gestão; orgulho do trabalho e da empresa; clareza e abertura na comunicação interna; camaradagem no ambiente de trabalho; e responsabilidade social (SIQUEIRA, 2006 apud PABST, 2008, p. 45).

Assim, para se configurar nos primeiros lugares dessas pesquisas, pressupõe-se que as pessoas são felizes, e que a empresa dá apoio aos seus

recursos humanos ou capital humano (SIQUEIRA, 2006). Tal discurso é marcante na fala oficial da empresa:

“É vital para todas as empresas a agir de forma socialmente responsável e ser bons cidadãos. Isso envolve mais do que o comportamento ético, isso significa que todos os nossos funcionários devem se envolver e demonstrar, dia após dia, a preocupação da empresa para a sociedade.” (Discurso formal da empresa contratada).

“Nosso povo é o nosso recurso mais valioso. Nosso objetivo é proporcionar **a todos** da empresa, oportunidades de desenvolvimento e garantir o respeito pela diversidade incansável em todas as suas formas.” (Discurso formal da empresa contratada, grifo da autora).

“Nós nos comprometemos a fornecer oportunidades aos nossos povos. Gerenciar os nossos talentos é fundamental para a nossa transformação, especialmente no ambiente desafiador de hoje. Em 2008, uma atenção especial foi dada para **incentivar a diversidade, promovendo o desenvolvimento de talentos e lançando as bases para uma nova abordagem para a comunicação com funcionários.**” (Discurso formal da empresa contratada, grifo da autora).

Contudo, o que se percebe é que estará na lista das melhores empresas para se trabalhar, aquelas que melhor desempenharem o trabalho de alinhamento dos trabalhadores ao seu discurso, visto que segundo Siqueira (2006), o discurso organizacional em gestão de pessoas age

[...] como uma forma de conquista de adesão do indivíduo na implementação de sua missão, na busca de seus objetivos (SIQUEIRA, 2006, p. 17).

Essa intenção oficial da empresa também pode ser identificada na fala dos trabalhadores:

“A empresa que eu trabalho é uma empresa de renome.” (Técnico “A”).

“A empresa quer passar a imagem de uma empresa ótima parecida com uma Microsoft, uma NASA, né.” (Técnico “C”)

“Bom, ela sempre prega uma imagem de uma empresa preocupada com os funcionários, com a população de um modo geral, até porque é uma empresa

multinacional, tá. Na verdade a empresa não é ruim, ela sempre cumpre com os seus compromissos e é isso aí.” (Supervisor “E”).

Nota-se, ao analisar os trechos acima, que os trabalhadores mesclam momentos de consciência do propósito da empresa ao disseminar esse discurso, com momentos de internalização desse discurso. Na fala do Técnico “C”, percebe-se que ele utiliza como referências, empresas que, no senso comum, se apresentam como modelos de sucesso e de competências diferenciadas, utilizadas quase como uma metáfora. Contudo, observa-se uma ironia, visto que ele demonstra que a empresa tenta se passar como essas outras, mas que na realidade ele não a enxerga como tal.

A empresa, em seu discurso formal, defende que possui uma área de gestão de recursos humanos atuante:

“A gestão de Recursos Humanos da empresa fornece conhecimentos e apóia lideranças em todas as áreas funcionais dos recursos humanos. Ela é responsável pela definição e implantação de estratégias de capital humano que apóie e **alinhe iniciativas empresariais em todos os níveis os membros da nossa equipe de RH** e ajuda a analisar a atual número de pessoas no quadro, a definir a habilidade associada e competência, e possui o talento de prever as necessidades futuras.” (Discurso formal da empresa contratada, grifo da autora).

De acordo com a análise das entrevistas, observou-se que devido ao modelo da terceirização, há um distanciamento entre os trabalhadores que prestam serviço para a empresa contratante, e os demais trabalhadores da empresa contratada. É notório, que mesmo dentro da empresa contratada, aquela com a qual os trabalhadores realmente possuem o vínculo empregatício, a exclusão é imperante, visto que a empresa visa não criar vínculo de longo prazo com esses trabalhadores. Nesse contexto, os indivíduos, são lembrados, à todo momento, pela própria empresa contratada, que só permanecerão em seus empregos enquanto essa possuir o contrato com a empresa contratante. Esse fato pode ser resumido perfeitamente na fala do Gerente “X”:

“Nós recebemos às vezes alguns e-mails dizendo como é a organização, a diretoria mudou, algumas coisas assim: como funcionam os processos internos, eles sempre estão informando essas coisas. Mas no dia-a-dia, a prática disso, não condiz muito com aquilo que é escrito, tá. Você cria processos, mas na hora que você tem que

resolver, aí você começa a esbarrar em problemas, que não foram, digamos assim, previstos. A questão de falar para os funcionários, eu acho que ela fala pouco porque nós somos uma empresa que atuamos no Brasil todo, a matriz fica em um determinado estado, nós aqui estamos em outro estado e eu não vejo assim, um vínculo muito grande da matriz com a nossa filial, certo? Então, eu creio que... eu não sei se a distância vira desculpa pra isso, mas hoje em dia eu acredito que você tem vários meios que você teria pra unir as pessoas aí: internet; e-mail; sei lá, várias coisas; eventos que as pessoas poderiam vir de lá e tá participando junto com os funcionários daqui. O que eu vejo muito, que eu acho que acaba afetando é que o fato de nós sermos empresa terceirizada, que vivemos na dependência de um contrato e talvez, por isso, a nossa empresa, a contratada, esse braço da terceirização, é apenas uma parte, ela tem o pessoal do quadro dela mesma, que não depende do contrato, então talvez pra esses funcionários, a visão da empresa seja outra, mas pra nós não. Hoje nós estamos na empresa, mas nós não fazemos parte dessa empresa porque se amanhã o contrato acabar, nós vamos sair e talvez passar pra uma outra empresa que for contratada novamente.” (Gerente “X”).

Ao analisar as entrevistas, observou-se, também, que os trabalhadores são informados pela empresa de toda a política de recursos humanos que ela possui implementada. Contudo, a realidade do terceirizado é distante da dos demais trabalhadores que podem desfrutar dessa política da própria empresa contratada – plano de cargos e salários; benefícios; treinamentos e etc. Distanciamento esse marcado até mesmo com relação à localização geográfica, citada pelo Gerente “X”, visto que, a matriz da empresa contratada se encontra em outro estado.

Talvez esse distanciamento seja o fator que potencialize a responsabilidade dos gerentes em disseminar o discurso e criar o vínculo entre os trabalhadores e a empresa.

O que ocorre, portanto, é que o discurso da empresa preocupada com o meio ambiente, com a sociedade; com os trabalhadores, chega aos trabalhadores objeto do estudo, apenas através da teoria e não de ações concretas:

“A empresa que eu trabalho não existe nenhum trabalho com relação à motivação, nem participação e é cobrado o comprometimento, mas sem fazer nenhum trabalho com relação a isso. [...] eles exigem muito e oferecem muito pouco, porque exigem determinadas atitudes e comportamentos que não condiz com aquilo que eles

oferecem. [...] A gente vê muitos casos de injustiça salarial, a pessoa não ser reconhecido.” (Gerente “Y”).

“Nessa parte eu me sinto assim um pouco prejudicada, porque eu só tenho cobranças, eu não tenho assim, motivações no dia-a-dia para o trabalho, porque eu sinto assim que eu não sou chamada pra fazer cursos, pra coisas assim... pra o aprendizado, né, nas tarefas do dia-a-dia. [...] uma empresa como a nossa de grande porte e eu acho que ela deveria dar mais atenção aos funcionários. A gente dá muito de si pra empresa e ela não dá nada em troca pra ajudar, pra motivar o funcionário, né.” (Técnico “F”).

“[...] até hoje ela não fez plano de carreira e de nenhum tipo de ascensão que o funcionário possa ter. A única forma de ele ascender é sair da empresa e voltar pra o salário aumentar. É a única forma.” (Supervisor “G”).

Complementando tal categoria, tem-se a categoria da participação (SIQUEIRA, 2006), que se refere à participação dos funcionários, tanto nos processos decisórios quanto nos lucros da empresa, utilizada como uma valiosa ferramenta na mão da empresa no processo de sedução do trabalhador:

A remuneração surge como um mecanismo motivacional que arregimenta forças para o cumprimento dos objetivos organizacionais e para a busca continuada dos retornos, especialmente o financeiro. [...] Fica claro, pois, o quanto a parceria empregado-empregador torna-se uma constante nas empresas contemporâneas (SIQUEIRA, 2006, p. 106).

A presença desse discurso, bem como o seu real significado, podem ser resumidos na verbalização dos do Gerente “X”, da empresa:

“Olha... eu vou te dizer que a PPR, a participação nos resultados, ela está vinculada ao cumprimento das metas, porque a empresa é penalizada quando não cumpre a meta, então se ela é penalizada, ela acaba deixando de receber uma fatia do que ela teria que receber. Então eles vinculam a participação nos resultados ao atingimento de metas. Eu não sei se isso está correto ou não. Tudo bem, não vamos entrar nesse mérito. Mas eu acredito o seguinte: não fica pra gente claro, a forma de você ser remunerado por isso. Nós sabemos que tem a participação nos resultados, ela pode ser de cem por cento, ou seja, um salário, mas ela cai de acordo com uma ou outra meta que você não cumpre. Só que algumas metas que não são cumpridas e não por responsabilidade dos funcionários e sim da empresa que não te deu

recurso, entendeu? Ou até mesmo da contratante, que ela força a contratada, em determinadas situações, pra que ela não consiga realmente atingir aquilo ali, né. Algumas metas são feitas de forma que você não consiga atingir. [...] Você consegue atingir uma ou outra coisa. Então esse problema, essa parte, acaba afetando aonde, na remuneração que poderia receber. Então eu acho isso desleal, eu acho isso errado. Acho que o que faz parte da obrigação do funcionário, onde ele tenha todos os recursos, pra atender, mas mesmo assim ocorreu um problema, aí sim. Aí eu acredito que deveria haver realmente, sei lá, um desconto, alguma coisa para que não houvesse, então, aquela remuneração de cem por cento, que ela fosse caindo. Mas a forma como é feita, hoje, ela não é justa por esses motivos.” (Gerente “X”).

Observa-se, a participação nos lucros é utilizada como uma forma de controle e incentivo à produtividade dos trabalhadores. A empresa defende que essa remuneração seria um bônus pelo atingimento de resultados, contudo, o que ocorre é a definição de metas irreais com o intuito de obter o maior comprometimento possível dos trabalhadores, mas sem nunca precisar arcar com o ônus de fornecer esse bônus como é prometido.

Com relação ao outro aspecto da participação, os trabalhadores afirmam que não há abertura para a participação na organização do trabalho, conforme pode ser verificado abaixo:

“Não há participação, só tem que cumprir o contrato.” (Supervisor “G”).

“Com relação à participação, na realidade, a coisa já vem definida, a gente toma ciência de como deve ser a execução do trabalho, mas assim é... vamos sentar para planejar, aí não, a gente entra na parte de execução. Se ela ouvisse o que a gente fala e colocasse em prática o trabalho seria melhor, mas como o que ocorre é que às vezes ela pede sugestão, mas é tempo perdido.” (Técnico “H”).

“Já os funcionários desses mais antigos conseguem se impor pela capacitação e pelo ambiente de vinte a vinte e cinco anos de trabalho com aquelas pessoas, então é um ambiente que é mais propício a isso, né. Eles conseguem viver melhor do que os funcionários mais novos.” (Supervisor “G”).

Há, então, uma intensa guerra de força, visto que a empresa não dá abertura à participação na organização do trabalho, primeiro, porque a maioria das definições vem da empresa contratante que pouco conhece das reais condições de trabalho e

que o maior lucro possível com o menor custo; segundo, porque a empresa contratada que teria a função de negociar e expor essas condições não o faz, pois precisa aceitar todas as imposições senão não mantém o contrato com a contratante; e, por último, a empresa contratada repassa todas as responsabilidades e imposições aos trabalhadores, dando como justificativa a manutenção do contrato que garante o emprego de todos. Resta, então, aos trabalhadores apelarem para todas as formas necessárias para poder fazer valer as suas reivindicações.

Nesse contexto, de acordo com Motta (2000 apud DOURADO; CARVALHO, 2006), existem sete tipos de controle social do indivíduo nas organizações, os quais são utilizados constantemente pelas empresas como forma de submeter os trabalhadores aos seus discursos: controle físico; burocrático; por resultados; democrático; pelo amor; pela saturação e pela dissuasão.

Ao analisar as entrevistas e o discurso formal da empresa objeto desse estudo, observou-se que ela utiliza a maioria dos controles, ficando não tão marcantes os controles físico, democrático e o pela saturação.

O controle burocrático é realizado pela empresa, como já foi dito anteriormente, através dos diversos indicadores existentes – criados seja pela ANATEL, pela empresa contratante, e inclusive, pela empresa contratada – para verificar e controlar o rendimento dos trabalhadores

O controle por resultados é realizado pela empresa através da participação nos lucros “oferecida” aos trabalhadores e pela argumentação de que se os resultados não forem alcançados a empresa perde o contrato e os trabalhadores, o emprego.

O controle pelo amor é instituído na pessoa dos gerentes, que desenvolvem ações de forma a fortalecer relação de confiança e identificação com os trabalhadores, gerando cumplicidade e sentimento de dívida desses últimos para com aqueles.

Por último, o controle pela dissuasão é o imperante na empresa, visto que essa constantemente demonstra ao trabalhador que possui o poder de demiti-lo, deixando-o submisso aos seus objetivos.

## 4.2 A influência do Discurso Organizacional em Gestão de Pessoas nas Vivências de Prazer e Sofrimento dos Trabalhadores

Segundo Mendes (2007), os conflitos e contradições do discurso organizacional precisam ser expostos para que seja possível a emancipação do indivíduo, processo em que ele toma conhecimento de si mesmo e alcança, assim, a capacidade de se engajar e transformar o seu ambiente de trabalho.

Nesse contexto, e tendo em vista as categorias do discurso organizacional identificadas na empresa estudada, é necessário analisar sua influência nas vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores envolvidos nesse estudo.

De acordo com Mendes (2007), o sofrimento no trabalho surge quando não há espaço para a negociação entre o sujeito e a realidade imposta pela organização do trabalho. Assim sendo, ao analisar o caso da empresa estudada verificou-se que devido ao culto à excelência Freitas (2000b apud PABST, 2008) e ao discurso do superexecutivo de sucesso (SIQUEIRA, 2006), não há espaço para o erro, e na medida em que não há espaço para a negociação, o sofrimento é incentivado, conforme pode ser verificado nos trechos a seguir:

“[...] é mais de frustração, porque gostaríamos de fazer um trabalho bem feito e não temos feito; não temos tido nem as condições, nem o incentivo pra fazer esse tipo de trabalho que gostaríamos de fazer. Então é uma relação atual de só de sofrimento, praticamente não estamos tendo prazer no que estamos fazendo. Só decepção.” (Técnico “A”).

“[...] Então você fica frustrado, porque você é cobrado por determinadas situações, onde você fica até angustiado, porque como eu vou fazer isso se eu não tenho nenhum tipo de subsídios, eu não tenho o apoio nem da empresa pra quem eu trabalho, nem da empresa que ta me cobrando que é a contratante, então é isso.” (Gerente “Y”).

“É muito ruim porque nós não temos uma vontade própria de exercer aquilo que nós sabemos fazer.” (Técnico “D”).

“De certa forma causa sofrimento. É que muitas vezes nós somos cobrados e não temos ferramentas pra executar tal tarefa, e mesmo assim a gente é obrigado a fazer essa tarefa.” (Supervisor “E”).

Dejours (2003 apud COSTA, 2008) afirma que o sofrimento, então, advém do medo de não ser suficientemente competente para ser valorizado e manter seu emprego; da pressão para trabalhar mal, constrangidos por normas incompatíveis entre si; e da falta de reconhecimento, não atingindo apenas trabalhadores de nível operacional, mas também gestores.

Com relação ao discurso dos modismos gerenciais, é notório entre os trabalhadores que o modelo de gestão da terceirização, exemplo de flexibilização e eficiência, causa um extremo sofrimento nos trabalhadores, na medida em que esse modelo significa maior insegurança, desvalorização e pressão. Além disso, a terceirização representa um maior esforço para se adequar ao modelo, e adequar normas incompatíveis com a realidade, por terem sido formuladas pela empresa contratante que não tem conhecimento das reais condições de trabalho. Tais fatores podem ser verificados nos trechos abaixo:

“Olha... causa sofrimento porque a empresa é como se fosse uma empresa de fachada, você vive preenchendo listas, preenchendo relatórios pra poder justificar pra contratante uma coisa que não existe na prática. É como se fosse empresa de fachada. Você preenche um relatório que vai colocar a empresa lá em cima, enquanto que na prática não é assim.” (Gerente “Y”).

“Com relação à empresa contratante, você é massacrado por algumas áreas, tá, até mesmo no seu CIF, cartão de identificação funcional, você já vê a diferença. No uniforme que você usa, ta... é... com os colegas de trabalho da contratante, também é diferente, eles pensam que são os donos de tudo e você é um simples empregado ali e eles não te dão, apesar de ser amigos, às vezes, mas eles tratam assim com certa indiferença.” (Supervisor “E”).

“Bem, ele causa sofrimento no momento em que a empresa não toma as decisões como empresa, por exemplo, ela nunca discute a relação dos termos do contrato com a contratante, né. Ela nunca questiona a contratante se aquele termo daquele contrato é correto ou não; se ela tem a obrigação de cumprir. Ela sempre assume que tem que cumprir tudo e joga para os trabalhadores que eles têm que fazer tudo.” (Supervisor “G”).

“[...] você não tem vínculo com a empresa, da parte da empresa ela não tem assim uma atenção com você, então eu acho que a gente se sente um pouquinho como um filho adotado por pais que não estavam preparados para uma adoção e que já tem filhos próprios. Fazendo uma comparação, eu vejo dessa forma. Porque o que acontece, o pai que não tá preparado pra uma adoção e já tem filho, ele pode não tratar bem aquela criança, tratar de forma diferenciada, quando não deveria ser, né? E o que eu vejo é isso. O nosso tratamento, ele é diferenciado. Nós somos diferentes dos outros. Primeiro por não sermos da contratante, então a contratante ela não tem nenhuma responsabilidade conosco e não tendo responsabilidade, a visão que eles mostram pra gente é a de que eles não estão nenhum pouco preocupados com o que nós fazemos, com o que nós sentimos. E por parte da nossa empresa que é a contratada, essa questão do vínculo que não é permanente, causa uma distância entre a empresa e a gente, eles não querem se aproximar muito pra realmente não criar esse vínculo, e a hora que precisar nós somos facilmente descartados. Então eu vejo que a terceirização, ela é muito cruel.” (Gerente “X”).

Em se tratando do discurso do comprometimento (SIQUEIRA, 2006), os trabalhadores demonstram o desgaste e a carga de pressão que sofrem por terem que se dedicar tanto ao trabalho:

“[...] nós trabalhadores estamos cada dia mais doentes, mais cansados, mais estressados e a situação é essa. [...] Uma angústia total, porque você não tem nenhum treinamento, não tem nenhum relacionamento com a empresa. Também você não tem nenhum conforto com relação ao futuro; você não tem vida familiar e é tudo isso causa uma grande angústia.” (Técnico “A”).

“A família, ela sempre fica a desejar um pouquinho, na verdade, porque a gente entra num esquema de praticamente vinte e quatro horas, porque a gente trabalha numa escala de plantão, né. Então é trabalho técnico, onde existe uma escala de plantão. Então a gente sempre tá em atividade, e a família ela realmente é prejudicada por isso, com nossa ausência. O relaxamento e descanso é quase zero. Eles quase que não existem.” (Técnico “B”).

Ao analisar as entrevistas observa-se que, com relação ao discurso das melhores empresas para se trabalhar, o relacionamento é de sofrimento, como pode ser resumido na fala do Técnico “H”:

“A imagem de uma empresa grande, de uma empresa que tem *know how* no que faz, né, mas na prática tudo acontece de outra forma, por exemplo: treinamento. Hoje, entra um monte de equipamento e a gente tem que ir aprendendo ao longo da implantação do produto, não tem uma preocupação: opa... eu tenho que investir para que meus funcionários estejam preparados para que eu esteja à frente do concorrente, não. Sinceramente o meu pensamento está em concluir o meu curso e partir pra outra coisa, até mesmo dar aula, porque hoje aqui você não tem perspectiva nenhuma. Você só ouve com o passar do tempo: ah... vai ter arrôxo, vai ter corte. Na verdade só controle, controle. Você não vê ah... tudo bem que a gente tem que cumprir indicadores, mas a gente poderia receber alguns benefícios pra ter um equilíbrio. Não vejo perspectiva, a perspectiva é fora daqui.” (Técnico “H”).

Outro fator causador de sofrimento é a falta de reconhecimento, que segundo os trabalhadores é o que mais os desmotivam:

“Por mais que eu trabalhe, por mais que eu batalhe, eu fico muito entristecida nessa parte, porque eu nunca tive um reconhecimento.” (Técnico “F”).

“Eu não vejo você dando um prêmio, ou uma carta de agradecimento, ou até mesmo um aumento salarial, não há isso.” (Gerente “X”).

“E o sofrimento é que muitas vezes, você não é reconhecido aqui. Você passou noites aí pra tirar um defeito, e no dia seguinte você não vê do seu imediato: ô valeu fulano; foi bom demais aquilo ali.” (Supervisor “E”).

Segundo Dejours (1994 apud MENDES, 2007, p. 38) os trabalhadores utilizam, em diversos momentos, estratégias caracterizadas pela sutileza, engenhosidade, diversidade e inventividade, que fazem com que trabalhadores suportem o sofrimento sem adoecer.

Ao analisar as entrevistas, observou-se que na empresa os trabalhadores utilizam os três tipos de estratégias definidas por Dejours (1993, 2004 apud MENDES, 2007, p. 38): proteção, de adaptação e de exploração.

Como exemplo de estratégia de proteção utilizada pelos trabalhadores da empresa, tem-se o uso coletivo de atividades lúdicas (brincadeiras) entre os trabalhadores e as estratégias defensivas, onde objetiva-se “[...] esconder o medo, manter a vigilância, dominar a angústia e aumentar a habilidade profissional”:

“É um ambiente engraçado, a gente já trabalha há muito tempo junto, então com os colegas é tranquilo. (Técnico “H”).

“As alegrias que eu vejo, hoje, são assim é o ambiente de trabalho. Eu gosto muito do ambiente de trabalho e das pessoas que estão a minha volta, né.” (Gerente “X”).

“[...] a gente tem que usar a criatividade para poder dar conta.” (Técnico “B”).

Já com relação às defesas de adaptação e exploração, essas foram encontradas mais fortemente no trabalhador que possui uma história diferente dos demais. O técnico “C”, que não vem do sistema Telebrás, e que já entrou na empresa com todo o discurso internalizado, demonstrou não enxergar as cobranças e toda a dinâmica da organização como causadora de sofrimento, como pode ser verificado, em suas verbalizações:

“Na verdade é quem paga meu salário em dia. Meu sentimento com ela não é tão ruim não. O pouco valor aos funcionários que ela dá, a nível financeiro, é ruim né, mais de modo geral, sobrevivo dela. Não é tão ruim não.” (Técnico “C”).

“Pouca, eu acho que pouca. Há cobrança, mas pouca, não a nível de pressão, terror, terrorismo, essas coisas não.” (Técnico “C”).

“Pra mim é bom. Terceirizado, hoje em dia, tá melhor do que quem trabalha pra própria empresa.” (Técnico “C”).

Contudo, não foi observada apenas vivência de sofrimento. Nota-se que os trabalhadores desenvolveram formas de buscar o prazer. A primeira delas foi a motivação pelo fato de trabalharem com o que gostam e isso os concede muito orgulho e prazer:

“Bem... como nós trabalhamos há mais de trinta anos nessa área, então nós temos amor pelo que fazemos, fazemos com carinho, com muito empenho. Porém, a... a falta de organização da empresa, a falta de reconhecimento e... e motivação têm feito com que eu e os meus colegas que... que estamos atuando há tanto tempo nessa área, venhamos a estarmos desmotivados e... com isso... é... nós não temos nenhuma perspectiva e... o nosso... a nossa vivência de prazer... é rara; “[...] o prazer que me dá é porque eu sempre trabalhei nessa área, a área de telecomunicações, e faço isso porque gosto. Então é realmente um prazer, eu faço isso por prazer. Agora, no passado, quando a gente trabalhava diretamente na

empresa era diferente porque as ferramentas eram diferentes e com a terceirização a coisa não é muito legal, porque a própria empresa ela sufoca a terceirizada, e a terceirizada sufoca a gente a verdade é essa.” (Técnico “B”).

“Bom, o que me causa prazer é a sensação de dever cumprido e o que causa sofrimento são as ferramentas que não nos são fornecidas para executar o trabalho de boa qualidade.” (Técnico “D”).

“Bom, agora eu vou falar como técnico, o prazer que eu tenho no trabalho, é naqueles defeitos... você tira um defeito aqui... parou lá centenas de assinantes, milhares de assinantes, e de repente você, com o teu suor, com o teu conhecimento, aí você levanta a central telefônica. Isso é um prazer que eu como técnico tenho. E o sofrimento é que muitas vezes, você não é reconhecido aqui. Você passou noites aí pra tirar um defeito, e no dia seguinte você não vê do seu imediato: ô valeu fulano... foi bom demais aquilo ali.” (Supervisor “E”).

Com relação às categorias do discurso organizacional, observou-se que a categoria da Cooperação (SIQUEIRA, 2006) é a que mais fornece subsídios para a busca do prazer, visto que, incentivados pelo discurso da cooperação, disseminado pela empresa, os trabalhadores se uniram e criaram um ambiente onde impera, entre eles, a solidariedade, confiança, cooperação.

Nesse sentido, o que ocorreu na empresa é que o medo e a opressão levaram os trabalhadores a adotar um posicionamento de união em prol do bem comum, que se materializou na instituição do SINDICATO. É notório o sentimento de emancipação e de reivindicação de direitos, junto à organização, colocando realmente em prática o discurso da participação (SIQUEIRA, 2006):

“[...] ela pergunta e respeita de certa forma a nossa opinião, mas isso é por força do sindicato, porque ela sabe que não pode ultrapassar; ela não pode exagerar nas determinações. Ela não pode impor uma mudança de horário sem a consulta prévia porque nosso sindicato, Graças a Deus, é forte.” (Técnico “B”).

“O que acontece é que a gente luta com o sindicato pra conseguir o mínimo. A empresa não faz nada porque é generosa, ela faz porque é obrigada contratualmente ou ah... porque vai haver uma greve, sempre porque há uma pressão de alguma natureza.” (Técnico “H”).

“Tem participação nos lucros, mas é aquela que direto o sindicato discute e aí eles colocam um monte de questão: metas que são inatingíveis; um monte de coisa pra não pagar o que seria devido, né.” (Gerente “Y”).

Assim, o sindicato seria o espaço público da fala e da promessa de equidade quanto ao julgamento do outro (MENDES, 2006, p. 44).

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para cumprir o objetivo principal da pesquisa, de analisar como o discurso organizacional em gestão de pessoas influencia a vivência de prazer e sofrimento dos trabalhadores terceirizados de uma organização do Setor de Telecomunicações do DF, realizou-se uma avaliação dos discursos formais das empresas envolvidas e das visões dos seus trabalhadores, e procedeu-se a análise do discurso, onde foi verificada a predominância de três principais categorias do discurso organizacional: o culto à excelência (FREITAS, 2000b apud PABST, 2008) e o superexecutivo de sucesso (SIQUEIRA, 2006); modismos gerenciais (SIQUEIRA, 2006) e as listas das melhores empresas para se trabalhar (SIQUEIRA, 2006). Sendo que, com atuação complementar aos demais, também foram encontrados os discursos do comprometimento (SIQUEIRA, 2006); da cooperação (SIQUEIRA, 2006) e da participação (SIQUEIRA, 2006).

Na primeira categoria predominante do discurso organizacional – o culto à excelência (FREITAS, 2000b apud PABST, 2008) e o superexecutivo de sucesso (SIQUEIRA, 2006) – destacou-se a busca intensa da empresa pelo sucesso, que significa o atingimento de metas muitas vezes irrealis, que crescem em suas exigências toda vez em que se aproxima a sua realização. Além disso, foi destacado o papel de disseminadores do discurso organizacional, dos gerentes regionais, que ao optarem por uma postura paternal – visando o sucesso próprio ou alinhamento dos trabalhadores na busca do sucesso da empresa – provocam um sentimento de gratidão e cumplicidade nos trabalhadores para com eles, facilitando o processo disseminação e submissão ao discurso da empresa.

Na segunda categoria predominante – modismos gerenciais (SIQUEIRA, 2006) – foi observado o empenho das empresas, cada vez mais ansiosas por receitas milagrosas para um aumento da eficiência e da flexibilização, em adotar modelos de gestão da moda. No caso da empresa, o modelo da terceirização concede o poder de manipular e submeter os trabalhadores à exploração, através da constante gestão do afetivo. Assim, visando alinhar os trabalhadores na busca de seus objetivos, a empresa se utiliza da insegurança imposta pelo mercado e do poder de demitir para obter a submissão desses trabalhadores. Esse apelo também é muito utilizado para viabilizar a utilização do discurso do comprometimento

(SIQUEIRA, 2006). Assim, os trabalhadores, por medo de perder sua identidade adquirida através desse emprego, dedicam um comprometimento que chega ao extremo de abandonar o convívio familiar em prol da organização.

Além disso, observa-se em complemento à categoria dos modismos gerenciais (SIQUEIRA, 2006), a da cooperação (SIQUEIRA, 2006), onde os trabalhadores são convencidos que devem agir em conjunto, para se manterem vivos: trabalhando.

A terceira e última categoria predominante, diz respeito às listas das melhores empresas para se trabalhar (SIQUEIRA, 2006). Aqui é notória a intenção formal da empresa em transparecer uma organização socialmente responsável, que prioriza os seus recursos humanos. Contudo, o que se observou foi o distanciamento desses trabalhadores terceirizados dessa política formal de recursos humanos, não chegando até eles todos os benefícios prometidos pela empresa, o que se apresenta como mais uma forma de impor a insegurança, demonstrando que não há a intenção de um vínculo mais duradouro, objetivando mais uma vez a submissão dos trabalhadores ao discurso da empresa. Em complemento, analisou-se o discurso da participação (SIQUEIRA, 2006), mais especificamente, a participação nos lucros, que se apresentou como mais uma ferramenta de controle dos trabalhadores.

Por fim, analisou-se a influência dessas categorias de discurso na vivência de prazer e sofrimento dos trabalhadores. Observou-se que os discursos do culto à excelência (FREITAS, 2000b apud PABST, 2008) e o superexecutivo de sucesso (SIQUEIRA, 2006); dos modismos gerenciais (SIQUEIRA, 2006); das listas das melhores empresas para se trabalhar (SIQUEIRA, 2006); do comprometimento (SIQUEIRA, 2006); e da participação (SIQUEIRA, 2006) são fontes de sofrimento para os trabalhadores que sofrem com a falta de reconhecimento e com a exploração desenvolvida pela empresa.

Como fonte de prazer foi identificado, apenas, o discurso da cooperação (SIQUEIRA, 2006). Essa categoria à princípio visa o incentivo, pela empresa, à união dos trabalhadores em prol dos objetivos organizacionais. Contudo, além disso, o que ocorreu foi a mobilização dos trabalhadores, que na instituição do sindicato, conseguiram adquirir voz dentro da empresa e poder para reivindicar.

Os objetivos específicos, de levantar as principais categorias conceituais de discurso organizacional em gestão de pessoas; analisar a precarização do trabalho

advinda da terceirização de serviços no Setor de Telecomunicações; analisar as representações dos terceirizados sobre o discurso organizacional; e analisar, sob a abordagem da psicodinâmica do trabalho, como o discurso organizacional se relaciona com vivências de prazer e sofrimento no trabalho, foram plenamente alcançados. Contudo, novas questões surgiram e novos desafios podem ser sugeridos para pesquisas futuras.

Uma primeira sugestão para a pesquisa complementar surge a partir da análise da postura totalmente entregue ao discurso do técnico “C”, restando então analisar as representações de trabalhadores terceirizados, do setor de telecomunicações, que não tivessem sua origem na migração de empresa estatal para uma organização privada. Essas representações seriam diferentes, realmente, das apresentadas nessa pesquisa, ou seria um fato isolado característico da personalidade desse trabalhador?

A outra sugestão, que pode, também, ser compreendida como uma limitação desta pesquisa, que seria a repetição das entrevistas com os trabalhadores, seguida da análise do discurso por outro pesquisador com experiência profissional diferente da dos entrevistados, além da conferência, feita junto com esses últimos, do resultado da análise. O fato desta pesquisadora possuir plena identificação com os entrevistados, certamente ajudou no momento das verbalizações, mas pode, também, ter prejudicado a análise, visto que situações importantes, mas que fazem parte do cotidiano da pesquisadora e que foram banalizadas, podem ter passado despercebidas.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, P. C. R. **Prazer e sofrimento dos trabalhadores terceirizados da construção civil do Distrito Federal**. 179f. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

CABRAL, A. C. A. A análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração: um olhar inicial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, T. D.; CABRAL, A. C. A. O discurso e sua análise no enfoque foucaultiano da formação discursiva: um método de pesquisa nos estudos organizacionais. GESTÃO.Org. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 3, n. 2, p. 111-124, 2005.

COSTA, S. G. O Pai Que Não é o Patrão: Vivências de Sujeitos Terceirizados no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. **Organizações & Sociedade**, v. 14, p. 97-113, 2008.

DOURADO, D. C. P.; CARVALHO, C. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? In: **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. IV, 2006.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado**: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991.

\_\_\_\_\_. Instituições, poder e “desonhecimento”. In: ARAÚJO, J. N. G; CARRETEIRO, T. C. (Org.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001.

FARIA, J. H. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004.

FREITAS, M. E. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000.

GAULEJAC, V. **Gestão Como Doença Social**. Ideologia, Poder Gerencialista e Fragmentação Social. São Paulo: Idéias & Letras, 2007.

GODOI, C. K. Análise do Discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: Uma Possibilidade Aberta aos Estudos Organizacionais. **GESTÃO.Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Pernambuco, v. III, n. 2, p. 95-109, 2005.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006

LEMOS, A. H. C. Empregabilidade e Adesão à Nova Cultura do Trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

LIMA, C. H. P.; VIEIRA, A. Do sacrifício ao sacro ofício: um modelo para a compreensão do significado do trabalho. In: GOULART, I. B. (Org.). **Temas de Psicologia e Administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006, p. 17-67.

MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: Teoria, método, pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MOTIM, B. M. L. Mudanças no trabalho e no mercado de trabalho: trabalhadores do ramo de telecomunicações no Brasil. **Scrta Nova**, Barcelona, v. 6, n. 119, 2002.

PABST, F. S. Discurso Organizacional como Manifestação de Poder: um estudo com executivos de empresas modernas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 29, p. 376-390, out./dez., 2008.

QUENTAL, C.; DAVIDOVICH, M.; TOTTI, S. Relações de trabalho: perspectivas dos funcionários do setor de telecomunicações. In: **Cadernos discentes COPPEAD**. Rio de Janeiro, 2002, n. 12, 55-71.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, D. ; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Alea**. Estudos Neolatinos, v. 17, p. 305-322, 2005.

SARAIVA, L. A. S.; PIMENTA, S. M. ; CORRÊA, M. L. Dimensões dos discursos em uma empresa têxtil mineira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 57-79, 2004.

SANTOS, M. J. S. **Aspectos da Desconstrução da Reforma Democrática do Estado**: Perspectiva Gerencial e Precarização do Trabalho. 160f. Dissertação (Mestrado em Política Social), Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional**. Goiânia: Ed. Universidade Católica de Goiás, 2006. 211 p.

TOLFO, S. R.; FRARE, E.; QUEIROZ, F. P.; BRANDAO, K. A. Emprego e privatização: a vivência de ex-empregados do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

1. Como é o seu dia-a-dia de trabalho?
2. Como você percebe a sua relação com a empresa?
3. Como a organização trabalha com temas como motivação, participação e comprometimento?
4. No que consiste o discurso da organização? O que ela fala a seus funcionários?
5. Quais são os seus sentimentos com relação à empresa?
6. Até que ponto o discurso organizacional te causa alguma fonte de sofrimento?
7. Há pressão por resultados em tua área?
8. Como ocorre a dinâmica de reconhecimento na organização?
9. O que é ser terceirizado? Quais são seus sentimentos quanto a essa natureza de contrato de trabalho? E em sua relação com a organização, com a chefia, com colegas de trabalho e etc?
10. No que se refere à organização do trabalho, quais são suas vivências de prazer e de sofrimento?
11. Há momentos de total desligamento do trabalho? Lazer? Família?
12. Como é o relacionamento com a empresa contratante? Indicadores de desempenho? Relação com trabalhadores?