

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO JUDICIÁRIA

MARIA FERNANDA PINHEIRO WIRTH

**SOFRIMENTO GERENCIAL
ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Brasília – DF

2008

MARIA FERNANDA PINHEIRO WIRTH

**SOFRIMENTO GERENCIAL
ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do grau de Especialista em Gestão Judiciária.

Orientador: Professor Marcus Vinicius Soares Siqueira

Brasília – DF

2008

E aquilo que nesse momento se revelará aos povos
Surpreenderá a todos, não por ser exótico
Mas pelo fato de ter sempre estado oculto
Quanto terá sido o óbvio.

Caetano Veloso

RESUMO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura Organizacional

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Para dar início a este estudo, que focaliza os efeitos específicos do trabalho e do ambiente organizacional sobre a saúde psíquica do trabalhador, é importante considerar alguns paradigmas sociais que permeiam este campo de pesquisa, bem como o alinhamento teórico básico adotado neste estudo a fim de evidenciar o fenômeno investigado.

Explicitam-se hoje consequências de transformações produtivas ocorridas nas últimas décadas, responsáveis por alterações significativas nas estruturas básicas do mundo do trabalho – novas equipamentos, novas tecnologias, novos insumos, novos modelos de gestão empresarial e, conseqüentemente novas formas de trabalhar.

A década de oitenta pode ser considerada um marco para a definição de um novo patamar de concentração e centralização do capital em escala mundial e foi, além disso, a década de impulso de reestruturação produtiva. A acumulação do capital, neste período, sai do monopólio da indústria e migra para o comércio, serviços e para esfera financeira. Este fenômeno repercute em grande movimentação das organizações em todo o mundo capitalista em torno da competitividade.

Segundo Alves (1999), foi a década das inovações capitalistas, da flexibilização da produção, da especialização flexível, da desconcentração industrial e dos novos padrões de gestão da força de trabalho.

Neste sentido, o autor define o sistema toyotista como o principal representante das inovações em padrões de gestão da força do trabalho, essencialmente focado na máxima da qualidade total, no trabalho em equipe e na gestão participativa.

Os anos noventa, por sua vez, têm o seu apogeu no fenômeno da globalização, a partir da abertura de novas políticas de liberalização comercial no mundo capitalista, de acordo com os interesses das corporações transnacionais.

O resultado histórico deste cenário para o mercado de trabalho é deveras impressionante: instaurou-se um novo patamar de desemprego estrutural e proliferação do trabalho precário, nos principais países capitalistas, incluindo o Brasil (ALVES, 1999, p. 13).

O risco do desemprego e a insegurança quanto à renda familiar abriram espaço para o processo de precarização das condições de trabalho. Por um lado, empresários buscam

garantir o seu espaço de sobrevivência e competitividade no mercado; por outro os trabalhadores, que diante da perspectiva de desemprego, aceitam passivamente quaisquer condições impostas no seu ambiente profissional.

Neste sentido, pode-se afirmar que toda a evolução e as mudanças no modo de produção e dos tipos de organização sempre estiveram atreladas ao desenvolvimento e às exigências de modificações nas formas de trabalho.

No dia-a-dia da organização o indivíduo pode experimentar inúmeros paradoxos. Uma vez que o trabalho ao mesmo tempo em que dá origem a processos de sofrimento e angústia pode “ser também um possante instrumento a serviço da emancipação, bem como do aprendizado e da experimentação da solidariedade e da democracia” (DEJOURS, 2007, p. 141) .

O trabalho tem efeitos poderosos sobre o sofrimento psíquico. Ou bem contribui para agravá-lo, levando progressivamente o indivíduo à loucura, ou bem contribui para transformá-lo, ou mesmo subvertê-lo em prazer, a tal ponto que, em certas situações, o indivíduo que trabalha preserva melhor a sua saúde do que aquele que não trabalha (DEJOURS, 1999).

A abordagem psicodinâmica do trabalho, teoria central desta investigação, considera o prazer-sofrimento no trabalho desde os anos 80 como um constructo teórico de comportamento dialético, que pressupõe ser o trabalho lugar de prazer e de sofrimento (MENDES, 2007).

Tem como princípio que no trabalho o sujeito encontra o sofrimento, sendo por esta razão, dada atenção ao estudo do sofrimento e o prazer é estudado como resultante da dinâmica de transformação do sofrimento.

Essa transformação do sofrimento em prazer ocorre por meio de um fenômeno tratado teoricamente por mobilização subjetiva. Um processo que se caracteriza pelo uso dos recursos psicológicos do trabalhador e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho. Isto acontece quando o trabalhador resignifica suas representações simbólicas sobre o seu trabalho, seus investimentos psicoafetivos no processo, relações de trabalho e a situação real de trabalho. O espaço público de discussão implica em confiança e liberdade para falar sobre os elementos que causam sofrimento na realidade do trabalho (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994).

A luta pela perpetuação da vivência de prazer no trabalho tem justificativa no fato do trabalho ser considerado um meio de estruturação social, levando por isso, o trabalhador a

um movimento constante de busca de prazer e evitação ou transformação do sofrimento para manter seu equilíbrio psíquico.

Para Mendes e Linhares (1996) o trabalho aparece como elemento fundamental na construção do próprio indivíduo, “revela-se como mediador entre o inconsciente e o campo social, o particular e o coletivo, constituindo um teatro aberto aos investimentos subjetivos, de constituição de sentido, de conquista da identidade e historização do sujeito” (MENDES e LINHARES, 1996, p. 35).

Este enfoque propõe como objeto de estudo “a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pelo confronto do sujeito com a realidade de trabalho compreendendo que dinâmica significa que a investigação toma como centro de gravidade os conflitos que surgem do encontro entre o sujeito, portador de história preexistente e uma situação de trabalho cujas características são, em grande parte, fixadas de forma independente da vontade do sujeito” (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994, P. 120)

A cultura e o discurso organizacional da instituição têm, portanto, importante papel na definição da natureza e qualidade das relações de trabalho no contexto organizacional, pois, podem permitir um espaço tanto para a manutenção, como para a transformação das situações de trabalho que geram prazer-sofrimento.

A organização do trabalho serve no estudo para explicar certos aspectos que levam à vivência de prazer e sofrimento, bem como elucidar a expressão do discurso organizacional considerando a forma como as tarefas, as relações socioprofissionais e as demandas do indivíduo e instituição são conduzidas.

De acordo com Mendes (2002) a psicodinâmica do trabalho considera a seguinte sistematização da organização do trabalho para entendimento amplo – sob o ponto de vista técnico e sob o ponto de vista dinâmico. Sob o ponto de vista técnico deve-se considerar a natureza da atividade com as premissas da ergonomia e tratar a tarefa prescrita pela organização e a tarefa real, o que efetivamente acontece no desenvolvimento da atividade; o processo, englobando as normas, o ritmo, o controle; as relações socioprofissionais com chefia, pares, subordinados, clientes e as condições de trabalho e do ambiente físico. Sob o ponto de vista dinâmico, deve-se considerar a construção de normas e regras pelos sujeitos e construídas no coletivo de trabalho. O coletivo de trabalho, deve dar conta da reelaboração da organização do trabalho pelo grupo.

Considerando estas premissas de cenários e de acordo com Mendes (2002), a introdução da perspectiva psicodinâmica para entender os efeitos do trabalho na saúde

psíquica, consoante com as outras tendências teóricas atuais, leva a uma mudança de paradigma, que além de privilegiar variáveis psicológicas e sociais, compreende o contexto do trabalho numa perspectiva dialética a partir das contradições impostas pelos sistemas de produção capitalista em todas as suas manifestações.

Desta forma, a linha traçada de percurso para este estudo é investigar a organização do trabalho e a dinâmica subjacente às vivências de prazer-sofrimento em confronto com os valores e discurso organizacionais percebidos por profissionais de nível funcional gerencial.

O cenário escolhido é o Superior Tribunal de Justiça, um órgão do judiciário federal.

Adotamos ainda como pressuposto inicial que a vivência de prazer e de sofrimento coexiste e é inerente à relação de trabalho, havendo, contudo, uma predisposição ao sentimento de sofrimento, dada a realidade da organização de trabalho hoje.

A análise deste tema transcorre inevitavelmente por vias sujeitas à polêmica sobre conceitos, hipóteses de causa e efeito e sobre a busca de opções. Não é pretensão desta investigação fornecer soluções, mas, sobretudo, sensibilizar para o específico e singular em termos de indivíduo, de grupo de trabalho e da cultura organizacional e, principalmente, reforçar a possibilidade do estudo do subjetivo nas situações de trabalho, sob proposta de metodologia qualitativa de pesquisa.

Desta forma, a questão central desta pesquisa é analisar quais são as influências da organização e das relações de trabalho nas vivências de prazer e de sofrimento de gestores do Superior Tribunal de Justiça?

Esse estudo justifica-se quando constatamos que o mundo do trabalho parece dividir-se entre a dor e o prazer, entre quem manda e quem obedece, enfim, entre extremos que só existem porque estão ligados pelo meio-termo, pelo lugar comum. E, neste meio-termo, surge a figura do gerente como um intermediário na estrutura organizacional, como alguém que tem relativa liberdade para mandar, mas que também precisa obedecer. Como um profissional que se encontra espremido entre uma classe trabalhadora – muitas vezes oprimida, porém exigente em função das informações a que tem acesso – e uma classe detentora de maior poder na estrutura organizacional. E, como tal, a classe responsável por definir a melhor estratégia de alocar seus recursos – inclusive os humanos – a serviço da maximização dos resultados.

A motivação para a construção da pesquisa que deu origem a este trabalho surgiu a partir da experiência profissional da pesquisadora, da observação *in loco* das condições de trabalho nas dependências do Superior Tribunal de Justiça. Esta experiência, trabalhando na instituição por oito anos, sendo cinco dedicados à atividade gerencial, mostrou-se muito distante do ideal que a ciência da Administração apresenta nos livros e que a moda empresarial estampa nas revistas. Isto sugeriu que existiam brechas a serem adentradas para que fosse possível uma melhor compreensão do que acontece nas organizações.

Então, a fim de conferir atenção a esse grupo – o grupo de indivíduos que compõem a gerência de uma organização – este estudo propõe-se a investigar as condições e relações que, presentes em seu trabalho, fazem-no pender para o prazer e/ou para o sofrimento.

A opção por pesquisar vivência de sofrimento em um grupo de profissionais em cargos de gerência que atuam ou já atuaram no Superior Tribunal de Justiça está relacionada à hipótese de que esses profissionais, na qualidade de sujeitos divididos entre a obediência e resistência às demandas organizacionais, parecem encarnar, estrategicamente, as “proibições” de manifestação do sofrimento. Hipótese que reforça o desejo de compreender como se articulam as dimensões do sofrimento e trabalho, da produção e reprodução de determinadas ideologias.

Desta forma, o objetivo maior deste estudo é contribuir para o conhecimento acerca do trabalho, fornecendo subsídios qualitativos para que aquela compreensão seja possível – embora se acredite que jamais será esgotada, tendo em vista o caráter humano, por isso dinâmico, das instituições sociais.

Assim, esta dissertação está estruturada da seguinte forma:

O primeiro capítulo é dedicado à contextualizar teoricamente o estudo. Para isto, traça-se um pano de fundo sobre a evolução histórica recente do trabalho, comenta-se, ainda, alguns fatores que compõem a realidade contemporânea do trabalho e, define-se os conceitos de prazer e sofrimento psíquicos ligados ao trabalho. Para encerrar o capítulo, apresenta-se um apanhado teórico sobre o lugar e o contexto do gerente no âmbito da organização.

O segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa que deu origem a este trabalho.

E o terceiro capítulo traz os resultados desta pesquisa, descrevendo-os a partir dos objetivos que se pretendia atender com este estudo e em interação com o referencial teórico previamente explorado.

1 CAPÍTULO I – TÍTULO A PENSAR

PARÁGRAFOS....

1.1 O MUNDO DO TRABALHO HOJE

Entende-se que um estudo sobre o trabalho implica uma exploração de temas afins, que permitam a sua contextualização, tais como as transformações que o trabalho tem sofrido e o significado destas transformações para os trabalhadores; bem como as configurações do trabalho na contemporaneidade e seus impactos na vida pessoal e social do indivíduo.

O homem é um ser genérico, que faz a si mesmo ao fazer o mundo, e é um ser transcendente, só se realiza quando se torna um outro. O homem também é um ser que produz significados. Onde buscar a compreensão do homem senão na forma como o homem produz sua própria via? O trabalho é o momento significativo do homem, é a possibilidade da felicidade, da liberdade, da loucura e da doença mental (CODO, SAMPAIO E HITOMI, 1993, p. 267)

Acredita-se que tal citação, emprestada de Codo, Sampaio e Hitomi (1993), apresenta, de maneira sintética, porém abrangente, uma possível justificativa para os esforços daqueles que se dedicam à pesquisa do tema trabalho. Ou seja, como sugere o autor, para entender o homem é preciso tentar entender também a forma como ele significa sua atividade produtiva, pois, construindo através dela, o homem, ao mesmo tempo, também constrói a si mesmo.

Contudo, para pensar-se o trabalho, é necessário fazê-lo além da dimensão tomada contemporaneamente, analisando-o de forma mais ampla enquanto atividade humana. Então, nesta dissertação, não se concebe o trabalho como algo desvinculado da dimensão histórica, mas sim como algo marcado pelos direcionamentos sociais ao longo do tempo.

As mudanças no sistema capitalista, a revolução tecnológica, neoliberalismo e o fenômeno da globalização mudaram todo o cenário do trabalho a partir da década de 70. A derrubada das barreiras geográficas, aliada ao rápido desenvolvimento das telecomunicações, contribui para a consolidação de valores mundiais e a elevação mundial do nível de educação e conhecimento (FREITAS, 2000, p. 7).

O processo de privatização também merece destaque nesse cenário, uma vez que o capital privado passa a ser “utilizado para a compra de parcelas do setor público e para o financiamento da pesquisa aplicada, fazendo com que as empresas tenham um poder decisório – não apenas econômico, mas também político – que antes se encontrava nas mãos dos governos” (FREITAS, 2000, p. 7).

Nesse novo contexto social as organizações assumem maior importância, tornam-se os pilares centrais da sociedade, ao redor das quais tudo o resto se organiza. Assim, a relação de trabalho para o indivíduo acaba ganhando a mesma projeção. O trabalho torna-se a identidade social do indivíduo, a maneira como ele se encaixa nessa nova sociedade em formação. Nesse sentido Freitas (2000):

a carreira, ou o status profissional torna-se o elemento organizador da vida pessoal, aquilo que dá sentido, auto-imagem, reconhecimento e o único referente que lhe pode permitir a expressão do sucesso e da realização pessoal. A identidade profissional torna-se a identidade pessoal (FREITAS, 2000, p. 12).

E Codo (1998, p. 24), em uma citação bastante completa sobre a atual organização do trabalho e estrutura de empregos, enriquece e conclui o esboço de um panorama do trabalho hoje:

o processo de globalização da economia, o final da estabilidade do emprego – inclusive no setor público-, a velocidade com que as tecnologias se superam têm feito que a força de trabalho se defina mais e mais no sentido de busca de um curriculum individual, como forma de garantir o seu trabalho, não mais sua carreira. Assistimos ao fim do emprego vitalício; quem se qualifica, o faz em uma habilidade, não em uma empresa. Mais importante do que tornar-se amigo dos chefes, hoje é tornar-se possuidor de um *savoir-faire* que permitirá encontrar um lugar para trabalhar. Quem não está qualificado corre em busca de qualificação, ciente de que desta é que depende a sua inserção no mercado de trabalho, e não mais de um concurso público.

Ainda, Mazzilli e Lunardi Filho (1995, p. 17) afirmam sobre a realidade contemporânea do trabalho que

na sociedade atual, freqüentemente, o trabalho apresenta-se em decorrência de sua divisão e organização, de forma totalmente fragmentada e sem sentido, extremamente normatizado, rotineiro e burocratizado, repleto de exigências que, em muitas situações, o tornam gerador de conflitos com a vida familiar e social. Por outro lado, o trabalho reveste-se de importância capital para o ser humano, pois é através dele que o indivíduo pode usufruir os recursos naturais, modificar e recriar a natureza, criando a cultura, a linguagem, a história e a si mesmo.

Nesse mesmo sentido, Siqueira (1998) destaca o que chamou de reciprocidade organizacional. Segundo a autora, a partir do princípio da reciprocidade, aceito e reproduzido socialmente, fica tacitamente convencionado nas relações sociais que “(1) deve-se ajudar a

quem nos ajuda e (2) não se deve prejudicar a quem nos beneficia” (SIQUEIRA, 1998, p. 201)

No âmbito da organização, este princípio moral pode levar à uma relação de submissão, onde ocorre a sujeição a certas obrigações impostas pela empresa, conduzindo a um encaixe aos padrões de comportamento e/ou produtividade desejados por ela, que é reconhecida então como aquela que traz benefícios e retribuições na relação de reciprocidade.

Mas esta submissão é algo que ocorre, também, em função da crescente desmobilização da classe trabalhadora, que representa em escala menor o individualismo que permeia a sociedade. Porém este individualismo acaba tornando-se um fardo, uma vez que coloca o indivíduo, solitário na berlinda. Assim, entregando o sujeito ao risco, obriga-o a ser escravo da performance ao invés de dedicar-se às atividades em que encontra gosto e sentido (CATTANI, 2000).

Essa situação de desvinculação pode também ser atribuída ao capitalismo, que incentiva a busca ao desapego coletivo sob o pretexto de minimizar a vulnerabilidade e exercer a liberdade plena na busca de seus próprios interesses.

Rejeitar o apego torna-se também um mecanismo útil ao indivíduo que trabalha, à medida que lhe permite construir uma proteção, que busca reorganizar suas forças após as perdas decorrentes de mudanças inesperadas, impostas pelo mercado. Assim, as conexões e as associações de curto-prazo passa a serem mais interessantes àqueles que precisam acompanhar o ritmo dessas mudanças, uma vez que os laços sociais profundos, fruto da convivência, podem impedir a mobilidade e a flexibilidade exigidas pelo ambiente.

Sobre tal flexibilidade, Sato (2002) afirma que, sob o discurso de que toda dinâmica da organização está voltada às necessidade de um mercado consumidor anônimo, coloca-se então neste agente externo a responsabilidade por demandar dos trabalhadores o máximo esforço para que, através do desempenho da organização, possam satisfazer tal mercado. E, sendo o mercado um agente em constante mudança, a fim de melhor servir-lhes é necessário que os trabalhadores renovem-se, reciclem-se constantemente.

De fato, nos últimos anos as empresas adotaram um vocabulário a fim de conferir um novo significado ao trabalho que propõe termos como: flexibilização, comprometimento, empreendedorismo, requalificação, qualidade total, jornada flexível, dentre outras. Termos que na verdade ocultam a política da organização que exige uma maior demanda em relação

aos trabalhadores, ao seu envolvimento e dedicação à atividade que desempenham e àquele que o emprega (SATO, 2002).

Sato (2002), neste sentido, alerta que o discurso organizacional contemporâneo espera que o trabalhador esteja sedento de instabilidade e das mudanças e intempéries que o mercado traz. Ao mesmo tempo, espera que ele consiga reunir, em uma só pessoa, características de um típico super-herói, como forma de lidar com ambiente tão turbulento. Ou seja, conforme citação de Pagés, Bonetti, Gaulejac e Descendre (apud SATO, 2002, p. 39), utilizada por Sato (2002)

o aparelho produtivo exige trabalhadores instruídos, capazes de compreender os princípios de sua ação e não apenas de cumprir tarefas rotineiras, capazes de iniciativas, não só aceitando, mas desejando a mudança, aderindo voluntariamente a seu trabalho e interessando-se por ele, capazes e desejosos de cooperar com os outros, não apenas como os colegas permanentes, como nas antigas oficinas, mas de adaptação rápida a equipes mutantes, e às força-tarefas provisórias.

O discurso organizacional para Siqueira (2006), baseado principalmente na gestão do afetivo, é utilizado pelas organizações como forma de manutenção das relações de poder e de dominação. Para o autor, o discurso apresenta-se em seis categorias conceituais: o super executivo de sucesso; o comprometimento organizacional; os modismos gerenciais que se reproduzem no ambiente organizacional; a participação dos funcionários; a preocupação da organização com o indivíduo e a sua saúde física e psíquica; e as listas das melhores empresas onde se trabalhar.

O discurso do superexecutivo é fortalecido pela ânsia do indivíduo em atingir status profissional a qualquer custo. O que o torna submisso frente às exigências da empresa, para estarem – e se manterem – encaixados no perfil de trabalhador e de conduta que a organização exalta, os trabalhadores aceitam uma falsa liberdade de ação e adotam características subjetivas como flexibilidade, disponibilidade, ambição, ou seja, traços muitas vezes estranhos à sua natureza, que dão forma a uma subjetividade não autêntica.

Mesmo no trabalho considerado de maior caráter intelectual (que é aquele desempenhado pelos sujeitos alvos desta pesquisa), a subjetividade se encontra condicionada à mesma lógica de produção, desempenho, rentabilidade, inovação.

O discurso do comprometimento organizacional é ferramenta de manipulação e sedução do indivíduo. “A lógica do comprometimento organizacional pressupõe a fascinação, a sedução e a esperada servidão voluntária de seus funcionários” (SIQUEIRA, 2006, p. 139). Nesse modelo, é cada vez mais exigido do funcionário comprometimento com os objetivos

organizacionais, esse processo aumenta a internalização dos valores que compõem a cultura organizacional.

A reprodução de modismos gerenciais nas organizações reflete o esforço da empresa em criar mecanismos de sedução do indivíduo e garantir algum ganho que pode ser aumento da produtividade, melhoria da imagem institucional, aumento dos lucros etc. Utilizando-se de fórmulas prontas inspiradas em exemplos de empresas estrangeiras e/ou concorrentes, a instituição lança mão de quaisquer mecanismos que aparentemente possam lhe trazer vantagens, que tragam a idéia de mudança, de melhoria. O que ocorre na maioria das vezes é que muitas dessas mudanças não refletem as reais necessidades organizacionais, alimentando um ciclo vicioso de expectativa e frustração que gera vários outros problemas como: aumento da resistência à mudança; diminuição da confiabilidade de outros instrumentos gerenciais; desmotivação.

E na ânsia por fórmulas mais ou menos fantásticas, surgem inúmeros gurus, amplamente referenciados e divulgados pela mídia, não somente a especializada em negócios, que se concentram cada vez mais no indivíduo, transformando-se em 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, 2009, p. 106).

O discurso de participação dos funcionários refere-se à participação dos funcionários, tanto nos processos decisórios quanto nos lucros da instituição. Na verdade não passa de pano de fundo para que a empresa amplie seu domínio sob o indivíduo. Torná-lo co-responsável pelos lucros e pelas decisões é um meio de mantê-lo ainda mais atrelado à instituição, aumentando seu grau de comprometimento e entrega. “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” (SIQUEIRA, 2006, p. 106).

A preocupação da organização com o indivíduo e sua saúde física e psíquica ganha destaque nas instituições contemporâneas. Programas voltados para o controle do peso ou gerenciamento do estresse são uma constante, bem como a associação de exercícios físicos e de relaxamento nas dependências da instituição. A adoção dessa modalidade de discurso esconde a responsabilidade da empresa como causadora das doenças de seus empregados. “Ao lado com a preocupação com a saúde do indivíduo, a empresa ignora, de maneira continuada, as possíveis causas das doenças, especialmente daquela relacionadas ao ambiente de trabalho” (SIQUEIRA, 2006, p. 107).

Por fim, a última categoria conceitual do discurso trazida por Siqueira (2006) diz respeito às listas das melhores empresas onde se trabalhar. O autor apresenta e analisa criticamente os parâmetros utilizados na pesquisa brasileira, quais sejam: 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. Estes critérios ocultam uma série de mecanismos de dominação. Os indivíduos “deixam-se dominar na esperança de que seus desejos pessoais possam ser atendidos” (SIQUEIRA, 2006, p. 185).

Vê-se, assim, o trabalho inserido em um cenário mutante e mascarado, onde o indivíduo tenta buscar a sobrevivência o que muitas vezes exige esforços que demandam dedicação total e a própria supressão de valores afetivos e éticos por parte do trabalhador, fomentando o individualismo em escala social. Pois como destaca Dejours (1999), um efeito “da ameaça de demissão e precarização é o individualismo, o cada um por si” (DEJOURS, 1999, p. 51).

1.2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A psicodinâmica do trabalho dedica a sua pesquisa ao estudo dos fatores nas situações de trabalho que levam ao prazer e ao sofrimento, também à identificação dos aspectos patogênicos específicos de algumas profissões e situações de trabalho, bem como à análise das transformações do sofrimento mental, vinculadas à organização do trabalho.

Entender a relação da saúde psíquica e trabalho e os impactos do trabalho sobre a subjetividade do trabalhador, têm sido os principais enfoques desta linha de pesquisa que surgiu na França na década de 80 a partir de reflexões teóricas e de pesquisas coordenadas por Christopher Dejours. Com o desenvolvimento dos estudos a psicodinâmica deixa de ser um ensaio para se transformar num modelo teórico-metodológico.

As premissas básicas da psicodinâmica indicam duas importantes condições para o estudo das vivências de prazer e sofrimento no trabalho: 1) o modelo teórico prazer-sofrimento, deve ser visto como um fenômeno que apresenta comportamento dialético, não havendo exclusividade do prazer ou do sofrimento no trabalho e sim, a necessária coexistência das vivências. Neste sentido, resta ao trabalhador a gestão da predominância do prazer ou do sofrimento; 2) a saúde psíquica no trabalho compreende um estado contínuo de conquista e de construção de significado, tem pó pressuposto a existência de fragilidades

psíquicas e somáticas e de sofrimento derivado dos conflitos intersubjetivos dos trabalhadores com a realidade de trabalho (MENDES, 2007)

Assim, a saúde psíquica no trabalho deriva, portanto, da interação harmoniosa entre indivíduo-trabalho-organização e depende sobremaneira da qualidade das relações que se formam no ambiente organizacional.

O modelo atual da psicodinâmica do trabalho supõe um modelo de homem ativo, com sua história pessoal, aspirações, desejos, motivações e necessidades psicológicas, que inserido no mundo do trabalho depara-se com determinada organização do trabalho, prescrita por normas e regras de execução. Também estão presentes neste contexto, os agentes sociais, tratados por coletivo de trabalho com os quais o trabalhador relaciona-se de forma dinâmica de interação e cooperação, ocorrendo assim a promoção da dinâmica do reconhecimento no trabalho.

O reconhecimento é o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para a realização do trabalho, que possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e realização de si mesmo (MENDES, p. 44)

Assim, a psicodinâmica não é lugar só de sofrimento, mas também de prazer, da dinâmica interna das situações de trabalho e não exclusivamente da organização do trabalho. A normalidade é produto desta dinâmica, das relações subjetivas, condutas e ações dos indivíduos, que conseguem transformar sofrimento em prazer.

No entanto, segundo Dejours (1994), a nova organização de trabalho apresenta-se muito opressora. As instituições buscam, cada vez mais, meios “de dominar, de controlar, de explorar ao máximo a força de trabalho, isto é, de substituir o livre arbítrio do trabalhador pela injunção do empregador” (DEJOURS, 1994, p. 27).

Essa diminuição da liberdade de organização do trabalho aumenta a carga psíquica do trabalhador, gerando sofrimento psíquico. Neste sentido Dejours:

Em geral, a carga psíquica de trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui (...). A carga psíquica do trabalho é a carga, isto é, o eco ao nível do trabalhador da pressão que constitui a organização do trabalho. Quando não há mais arranjo possível da organização do trabalho pelo trabalhador, a relação conflitual do aparelho psíquico à tarefa é bloqueada. Abre-se, então, o domínio do sofrimento (DEJOURS, 1994, p. 28)

Para Codo, Sampaio e Hitomi, falar de sofrimento psíquico é referir-se à ruptura entre subjetividade e objetividade, da separação entre o eu e o mundo, entre o eu e o outro,

bem como da luta do indivíduo para sobreviver a esta separação. Segundo estes autores a definição de sofrimento psíquico de acordo com a literatura passa pela “ruptura entre o sujeito e o objeto; portanto, do sujeito consigo mesmo” (CODO, SAMPAIO e HITOMI, 1993, p. 258); ou seja, o sofrimento aparece quando o homem não suporta conviver com tal ruptura, quando o estranhamento de si mesmo, no produto de seu trabalho, torna-se insuportável.

Já para Dejours (1992)

o sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador usou de tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa: isto é, quando foram esgotados os meios de defesa (...) a certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento (DEJOURS, 1992, p. 52).

Para o autor fugir totalmente ao sofrimento no trabalho não é algo possível, pois na interação entre a história particular de cada indivíduo e a organização do trabalho surge conflitos que tornam inevitável deparar-se com ele. Mas ressalta que há dois tipos de sofrimento: o que definiu como patogênico e o sofrimento criativo.

O primeiro surge quando não é mais possível ao trabalhador lançar mão de recursos que o protejam dos incômodos que enfrenta na organização do trabalho a que está submetido, em função do conflito aparelho psíquico versus tarefa, sendo então este indivíduo consumido pela entrega ao pessimismo face à impossibilidade de modificar os fatores que lhe causam insatisfação nesta organização do trabalho.

Já o sofrimento criativo é aquele que permite que, por meio do emprego da criatividade, o sofrimento seja transformado pelo uso de soluções originais, como afirmar Mazzilli e Lunardi Filho (1995), e assim a saúde preservada e a identidade beneficiada.

Neste trabalho, porém, tratar-se-á do sofrimento enquanto desprazer e ameaça à saúde mental e física; algo, portanto, bem mais próximo do conceito Dejouriano de sofrimento patogênico.

Este sofrimento a que o autor se refere tende a aumentar à medida que maior é a rigidez da organização do trabalho, pois assim o trabalho apresenta “menor conteúdo significativo e menores são as possibilidades de mudá-lo” (DEJOURS, 1992, p. 52). Ou seja, as estruturas e normas rígidas, ao tolher a liberdade do exercício de alguma autonomia, podem tornar-se fatores de sofrimento.

E Dejours (1992) argumenta que nem a qualificação e/ou a formação que o trabalhador possui são garantias de que suas aspirações quanto à organização do trabalho poderão ser alcançadas, aumentando assim a frustração e reduzindo as possibilidades de escapar a tal sofrimento.

Semelhante às idéias de Codo, Sampaio e Hitomi (1993), Dejours (1992) afirma que quando insatisfeito em relação ao conteúdo significativo da tarefa, o trabalhador experimenta um sofrimento mental que pode, inclusive, levá-lo a desenvolver doenças somáticas.

Além disso, Codo, Sampaio e Hitomi (1993) salientam que

uma jornada de trabalho que obrigue o sujeito a trabalhar quando os outros repousam e a repousar quando seus pares trabalham; tarefas maiores ou menores do que o cérebro humano possa suportar; relações de trabalho despejando mensagens contraditórias; uma brutal ruptura salarial provocada pelo desemprego ou subemprego, que desaloja o sujeito do seu patamar de sobrevivência: possibilidade de sofrimento psíquico que aparecem ao profissional sempre travestida, outra dor ocupa o espaço da dor real (CODO, SAMPAIO e HITOMI, 1993, p. 268)

Dejours (1999), porém, argumenta que, segundo suas pesquisas o trabalho também pode ser fonte de prazer e, portanto, “um possante instrumento a serviço da emancipação, bem como do aprendizado e da experimentação da solidariedade e da democracia” (DEJOURS, 1999, p. 141).

Afirma também que o trabalho pode ser “um espaço de construção do sentido e, portanto, de conquista da identidade, da continuidade e historicização do sujeito” (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994, P. 143).

Codo, em semelhante linha argumentativa, também afirma que “o trabalho sempre será um exercício ‘metabólico’ entre o homem e o meio” (Codo, 1993, p. 190) e assim, pelo trabalho, o homem poderá ir além de sua simples existência, podendo marcar sua passagem pelo mundo e assim realizar-se pela satisfação que sua intervenção lhe proporciona.

Para Dejours (1994) o bem-estar e a satisfação ligados ao trabalho também advém, principalmente, de uma livre articulação do sujeito com o conteúdo da tarefa. Esta liberdade de escolher o trabalho a executar, e de expressar-se através da atividade de trabalho pode, inclusive, fazer com que se experimente grande satisfação ao término de uma tarefa. Quando isto é possível, Dejours (1994) afirma que este trabalho é um fator equilibrante, pois permite a descarga da energia psíquica do trabalho, podendo até levar ao relaxamento.

Faz-se aqui necessário comentar o conceito Dejouriano de carga psíquica do trabalho, para o autor esta é constituída pela energia pulsionada relacionada aos elementos afetivos e relacionais presentes no trabalho. Assim, o autor define como um trabalho fatigante aquele que favorece a retenção desta carga que, acumulada, pode gerar tensão e desprazer. E, em um volume maior do que pode o aparelho psíquico suportar, transborda para o corpo e aparece na forma das somatizações – tema abordado oportunamente.

Além de uma contrapartida física, conseqüências mentais também são possíveis nestes casos em que não é possível ao indivíduo modificar a organização do trabalho – o que configura o sofrimento – na forma de descompensações psiconeuróticas, como os delírios e os estados depressivos.

Já o contrário, o trabalho que permite sua descarga por meio da livre expressão, traduzida pela autonomia, é definido por Dejours (1994) como um trabalho equilibrante, pois permite uma compensação às tensões provocadas pelas cargas física e nervosa provenientes do trabalho, e em conseqüência uma condição saudável para o indivíduo.

Mas para atingir o equilíbrio é necessário que o trabalhador use seu conhecimento, sua capacidade inventiva e sua inteligência para adaptar o que estiver prescrito, em termos de atividade, em função das reais condições de executá-la.

Ao tratar deste tema, Dejours (1999) afirma que menciona “não apenas sofrimentos já conhecidos, mas novos sofrimentos especificamente ligados à nova gestão, sobretudo entre os gerentes” (DEJOURS, 1999, p. 43). A pressão psicológica sofrida por este grupo é ainda maior devido à gestão permanente de contradições.

Codo, Sampaio e Hitomi (1993) salientam que a presença humana no âmbito da organização está atrelada a esta hierarquia, a um cargo e uma função, para a qual lhe são dadas as diretrizes das metas a perseguir e como agir nesta busca, numa pré-determinação de suas possibilidades de realização. E, para os autores, é papel da gerência, nesta hierarquia, administrar a força de trabalho, bem como os demais materiais necessários à produção de capital, de forma a maximizar seu desempenho.

Assim, Dejours (1999) afirma que além das aparências existe

o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos (Dessors & Torrente, 1996) e de adaptação à ‘cultura’ ou à ideologia da empresa, às exigências do

mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público etc. (DEJOURS, 1999, p. 28)

Mazzilli e Lunardi Filho (1995, p. 18) também afirmam que a organização, ao contrário do que tenta mostrar o mundo dos negócios, “tem se mostrado, muitas vezes, como um local propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e, mesmo, ao desespero, não apenas nos escalões inferiores, mas, também, nos níveis intermediários e superiores”.

Para Dejours (1999) o trabalho significa mais do que desempenho de uma atividade, mas também pressupõe a criação de conexões sociais. Ou seja,

o trabalho, na medida em que implica a cooperação voluntária dos agentes, convoca também os que trabalham a investir na construção de regras que cumprem um papel não só em relação ao trabalho, mas também à vida em comum. Pois trabalhar não é apenas dedicar-se a uma atividade, mas também estabelecer relações com outrem (DEJOURS, 1999, p. 43).

Assim, outras questões ligadas ao caráter social do trabalho aparecem como fatores de sofrimento, como se percebe na argumentação do autor: “colegas criam-lhe obstáculos, o ambiente social é péssimo, cada qual trabalha por si, enquanto todos sonegam informações, prejudicando assim a cooperação etc” (DEJOURS, 1999, p. 31). Ou seja, o ambiente hostil e as relações carentes de cooperação também são capazes de desencadear processos de sofrimento.

Da mesma forma, sofre também o trabalhador que, em função das pressões do trabalho e das tensões destas relações, lança mão da flexibilidade ética como uma forma de lidar com a complexidade e a instabilidade do ambiente de trabalho. Pois, conforme Dejours (1999), “ser constrangido a executar mal o seu trabalho, a atamancá-lo ou a agir de má-fé é uma fonte importante e extremamente freqüente de sofrimento no trabalho, seja na indústria, nos serviços ou na administração” (DEJOURS, 1999, p. 32).

Isto porque, embora o autor admita a existência de trabalhadores preguiçosos e mal-intencionados, diz que a grande parte dos profissionais empenha-se em empregar esforço e dedicação em sua atividade de trabalho. E, por isto esperam o reconhecimento por tal empenho, bem como pelo fruto de seu trabalho.

Desta forma o autor ressalta que quanto isto não ocorre e tais esforços são vistos com indiferença, ou nem são vistos, “isso acarreta um sofrimento que é muito perigoso para a

saúde mental (...) devido à desestabilização do referencial em que se apóia a identidade” (DEJOURS, 1999, p. 35).

Ou seja,

o reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho (o que é classicamente designado em psicologia pela expressão ‘motivação no trabalho’) (DEJOURS, 1999, p. 35).

Então, para o autor, o reconhecimento é capaz inclusive de conferir sentido aos desconfortos acarretados pelo trabalho, pois reconhecer o esforço empregado na atividade implica reconhecer os sentimentos que ali também estão envolvidos, como os medos, as decepções, as angústias. Assim, Dejours (1999) argumenta que o reconhecimento constitui-se num retorno ao investimento subjetivo empregado na atividade, bem como é capaz de compensar os maus momentos ligados ao trabalho.

Pois, como afirmam Mazzilli e Lunardi Filho (1995, p. 20)

cada vez que o trabalhador encontra soluções aos problemas que lhes são colocados (atividades de concepção) e que obtém, em troca, reconhecimento social de seu trabalho, é também o sujeito sofredor, mobilizador de seu pensamento, que recebe reconhecimento subjetivo à sua capacidade, para conjurar a angústia e domina seu sofrimento.

Ou seja, o emprego da criatividade na solução de problemas, quando permitido, traz reconhecimento e fortalecimento da identidade, dando significado ao sofrimento. Para que isto ocorra é necessário, segundo os autores, que haja um espaço público de discussão, onde a participação seja permitida, com organização, mas sem censuras – afinal as decisões tomadas em âmbito de uma organização afetam a vida de todos os que dela fazem parte.

Dejours (1999) alega que não podendo desfrutar das conseqüências positivas do reconhecimento de seu trabalho e, desta forma, não se apropriando do sentido de sua relação com sua atividade profissional, o trabalhador se vê conduzido ao sofrimento. Este, numa progressão crescente e cíclica (para ele, sofrimento gera sofrimento), lhe conduz à desestabilização da identidade e da personalidade e, possivelmente, à doença mental.

Mas “se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica (ou seja, de uma ruptura do equilíbrio psíquico que se manifesta pela eclosão de uma doença mental), é porque contra ele o sujeito emprega defesas que lhe permitem controlá-lo” (DEJOURS, 1999, p. 35). Ou seja, o autor defende que o estado de normalidade é quando o indivíduo é bem sucedido no empreendimento de uma luta ativa – que tanto pode ser

individual quanto coletiva – contra o sofrimento psíquico presente nas tensões envolvidas no trabalho.

Dejours (1999, p. 38) assume então que “o grande palco do sofrimento é certamente o do trabalho, tanto para os que dele se acham excluídos quanto para os que nele permanecem”. Assim, em face de um contexto que apresenta grande contingente de trabalhadores desempregados, o autor aponta que os que permanecem empregados têm um volume de trabalho cada vez mais intenso, em qualquer nível hierárquico e independente da forma de contratação, ao mesmo tempo em que estão submetidos a pressões por produtividade, desempenho e qualificação. Como afirma, “a precariedade não atinge somente os trabalhadores precários. Ela tem grandes conseqüências para a vivência e a conduta dos que trabalham” (DEJOURS, 1999, p. 50)

E, se o sofrimento é algo tão intrínseco ao campo do trabalho, não é vivência exclusiva de poucos, mas experiência de muitos que ora sofrem, ora assistem ao sofrimento dos demais. Para Dejours (1999) esta percepção do sofrimento do outro implica a experimentação de algum tipo de processo afetivo. No caso particular dos gerentes, o autor argumenta que o sofrimento de seus subordinados é de alguma forma percebido, ou seja, os gerentes têm noção da dificuldade daquilo que é exigido dos subordinados em termos de metas e produtividade, o que os inclui num processo de negação e conseqüente insensibilidade frente ao sofrimento do outro.

O autor salienta também que negar o sofrimento alheio fomenta a fragmentação do coletivo e o individualismo. Mesmo em momentos em que o sofrimento de muitos se assemelha, a indiferença forçada ao sofrimento do outro, como uma defesa, impede o estabelecimento de causas comuns. Da mesma forma, coloca o trabalhador em uma posição individual e submissa, contribuindo para tornar possível por parte da organização e exarcebando o sentimento de vulnerabilidade tão comum na contemporaneidade do trabalho.

2.3 O PAPEL DO GERENTE PARA AS ORGANIZAÇÕES E PARA AS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS

A figura do gerente está presente desde a Antiguidade, ainda que de forma rudimentar. Robbins e Coulter (1998) apontam que na construção das Pirâmides do Egito, da Muralha da China, já existia a figura daquele que dava ordens, distribuía tarefas, estabelecia

prioridades. Conduzida através do trabalho escravo, sem tecnologia, a administração dos empreendimentos era rudimentar, sem aplicação de técnicas mais elaboradas para gerir o resultado.

A partir do século XVIII, o advento do capitalismo e a Revolução Industrial exigiram uma nova forma de gerência. No início as funções gerenciais encontravam-se centradas na figura do dono do negócio, que exercia um controle fortemente centralizador. Aos poucos começaram a surgir a figura do gerente profissional assalariado. Conforme ensina Robbins e Coulter (1998), o crescimento empresarial resultou em estruturas hierárquicas e especialização de funções, fazendo eclodir as especializações gerenciais em marketing, distribuição, produção e vendas, novas tecnologias e produtos, além da administração de pessoas. Atualmente, a complexidade dos negócios e atividades exige do gerente um conjunto enorme de habilidades e conhecimentos, revestindo sua função de expectativas nem sempre passíveis de serem atingidas.

Analisando esse histórico é possível dizer que o perfil dos gerentes é coerente com as políticas e contexto de cada época. Denominações como chefe, supervisor, coordenador, administrador, gerente, gestor e executivo foram-se alternando nas organizações e na literatura sobre administração para se referir ao indivíduo que tem atrelado às suas funções o poder de comando sobre uma equipe.

Como nota Robbins (2004), o gerente é formalmente designado, ocupa um cargo na hierarquia e possui poderes para tomar decisões e agir em nome da organização dentro da sua esfera de atuação. A ele são imputadas atribuições relativas à resolução de problemas de sua área para que os objetivos organizacionais sejam atendidos. Cabe-lhes a tomada de decisões.

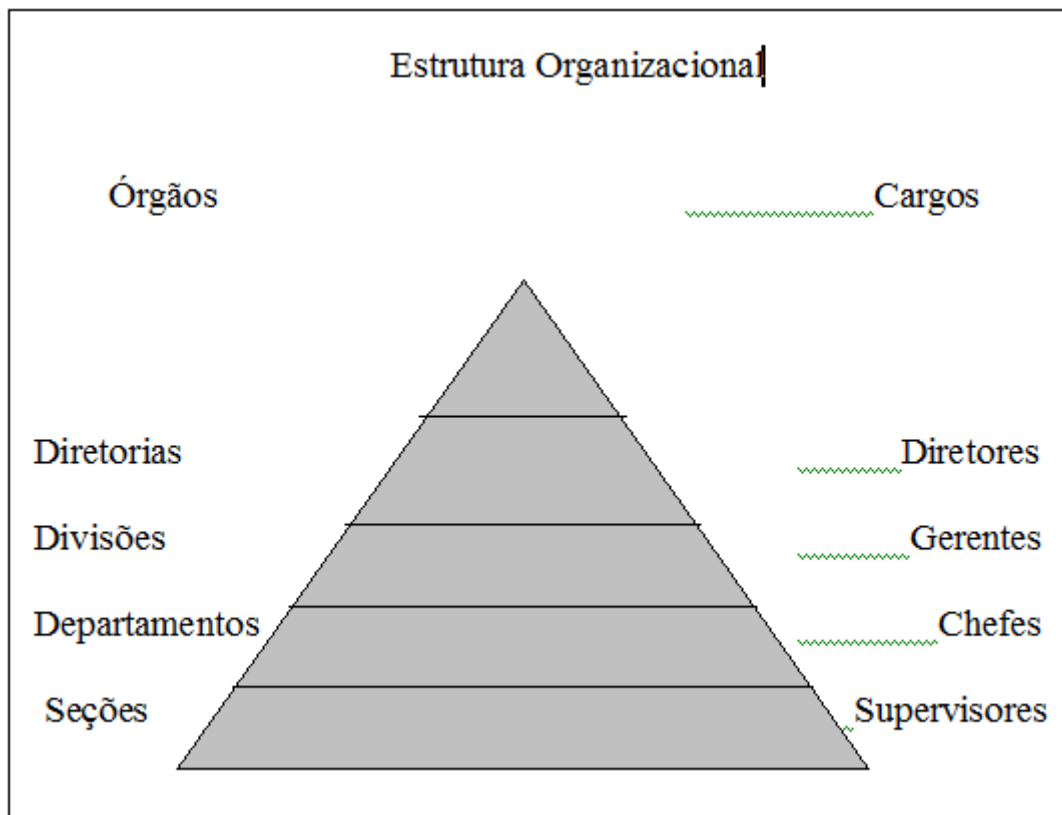
Não há consenso, na literatura especializada em administração, em torno dessa síntese da função gerencial. Motta (1999), por exemplo, contesta a visão ordenada e tradicional de gerência na qual o gerente é um decisor racional, um planejador sistemático e um coordenador e supervisor eficiente das atividades organizacionais. Tais características a respeito do desempenho gerencial chegam a ser apontadas por Mintzberg e Quinn (2001) como folclore do cargo. De acordo com os autores, a figura do planejador não corresponde à realidade, pois o trabalho do gerente é realizado em ritmo frenético, de forma fragmentada, com inúmeras tarefas não previstas e interrupções constantes. Assim as decisões não partem de um planejamento previamente estabelecido, e sim, das interações que os gerentes estabelecem em sua rotina de trabalho. Para Motta (1999) a atuação gerencial vai além do

domínio formal e previsível do processo decisório, e se estende às dimensões informais e imprevistas do meio organizacional.

Não é pretensão deste trabalho esgotar essa discussão, trazendo um conceito único para a figura do gerente, optou-se por uma composição das idéias dos autores para estabelecer uma referência sobre a atividade gerencial e como o gerente se situa na organização, a fim de compreender a importância de seu papel para as organizações e para as relações de trabalho.

Desta forma, entender a estrutura das organizações é parte fundamental na compreensão da atividade gerencial. Neste sentido, Chiavenato (1990, p. 76) auxilia ao ensinar que “toda empresa possui uma estrutura organizacional composta de cargos e de órgãos representada pelo organograma”. Este organograma possui níveis hierárquicos, os órgãos, que por sua vez representam uma área funcional da empresa.

Já os órgãos são constituídos por cargos, definidos pelo autor como “um conjunto de funções com uma determinada posição no organograma” (CHIAVENATO, 1990, p. 76). Como forma de ilustrar esta disposição de cargos a autor apresenta um esquema visual desta estrutura organizacional, adaptada para a versão abaixo*:



* Imagem baseada na Figura 6.1 de Chiavenato (1990, p. 76): Os órgãos e cargos na estrutura organizacional da empresa.

Assim, embora as organizações adaptem seus organogramas às suas estratégias de gestão, nem sempre seguindo literalmente o modelo esboçado por Chiavenato (1990), percebe-se a partir de certos autores que alguns pressupostos são comuns à posição do gerente.

Observa-se, por exemplo, que o gerente de uma divisão é um profissional que, ao mesmo tempo em que se reporta a um nível hierárquico superior – frequentemente uma diretoria – tem sob seu comando e responsabilidade uma área da empresa e, geralmente, dispõe de subordinados que implementam atividades de caráter operacional da divisão em questão.

A presença de terceiros que executam aquilo que o gerente define está, por exemplo, nas palavras de Black (1976, p. 01), quando afirma que a gerência é a “diferença entre você fazer qualquer coisa, e mandar que outra pessoa o faça, ensinando como fazê-la”.

Por esta razão, pelo trabalho de gerência implicar a coordenação das atividades de outros profissionais, o autor afirma que o gerente não pode apenas contar com as suas habilidades técnicas, talentos pessoais e experiência profissional, uma vez que depende também de outras pessoas. Os gerentes atingem objetivos por intermédio do trabalho de outras pessoas, o que se constitui numa faceta de grande significado ao perfil gerencial das empresas modernas.

É certo que ele ainda tem chefe e ainda recebe ordens, mas agora deve dividir estas instruções em ordens de serviço que precisam ser distribuídas aos empregados que ele escolheu e treinou. Seu rendimento não é medido em termos do que ele realiza pessoalmente, mas pelo que é produzidos pelos seus subordinados. Seu bom nome é feito ou desfeito pela maneira com que ele consegue treinar e dirigir outras pessoas a desempenharem com eficiência como grupo (BLACK, 1976, p. 01).

Porém, neste sentido Chaland e Bédard (1996, p. 136), afirma que é importante salientar que no meio administrativo privilegia-se mais as qualidades técnicas do responsável por determinada área da empresa do que suas qualidades humanas necessárias à manutenção do clima da área sob a sua gestão.

Mas esta habilidade de um superior hierárquico, assim como o ambiente de trabalho decorrente dela, são fatores determinantes para o desenvolvimento, ou não, das pessoas sob sua gestão. Pois como afirmam Mazzilli e Lunardi filho (1995, p. 22), baseados em Chaland e Bédard (1996) “parece não existir nada mais eficaz do que uma outra pessoa

que, por meio do seu olhar, gesto ou comentário, auxilie o desenvolvimento de indivíduo ou, ao contrário, aniquile a realidade de sua existência”.

Black (1976) afirma que, quando utiliza argumentos nesta linha, não intenciona desvalorizar o conhecimento técnico, mas sugerir que este conhecimento deve ser usado indiretamente, ou seja, ser repassado àqueles que executam propriamente as tarefas. Como diz

um gerente é responsável por planejar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de um grupo de empregados, e orientar seus esforços conjugados para a realização de um objetivo mutuamente desejado. Quanto a essa descrição, serve para qualquer executivo ou supervisor, desde o presidente até o mais novo chefe da turma. À parte da criação das diretrizes da política, a única diferença é no grau de responsabilidade (BLACK, 1976, p. 02).

Para alcançar os objetivos da unidade que gerencia, o gerente depende da cooperação de uma série de pessoas. Assim deve desenvolver a habilidade de gerir essas relações. Esta gestão, porém, demanda que o gerente lide com superiores (agindo então como um subordinado), com sua equipe (agindo como um superior) e com seus pares.

Este último papel é algo muito difícil, instável e, muitas vezes, conflitante, pois se torna um desafio responder de forma consciente e eficiente às demandas destes vários públicos.

Também se torna difícil a este gerente encontrar equilíbrio entre os momentos em que deve exercer atividades operacionais e aqueles em que deve delegar tarefas e orientar sua execução. A busca por este equilíbrio, e as decisões envolvidas nesse processo, não ocorrem de forma autônoma, uma vez que é necessário ao gerente satisfazer aquilo que esperam, e permitem, seus superiores e seus subordinados.

Outro desafio do gerente, diz respeito ao papel de tradutor das metas que recebe de seus superiores em ações a serem entendidas, e operacionalizadas, pelos subordinados. Este intermédio consiste também em definir de que forma, através de ações concretas, serão perseguidos os objetivos definidos para a área sob sua gestão, levando em consideração ainda, além das metas, os ambientes internos e externos à empresa.

Este papel de mediador entre metas e ações lhe confere então grande responsabilidade pelos rumos desta área, quando não da própria organização, além dos demais fatores sob sua administração (funcionário, orçamento, entre outros), sendo que a responsabilidade é maior do que a autonomia para a tomada de decisões.

Além disto, a própria função de definir estratégias para a sua unidade coloca o gerente na berlinda, uma vez que traz riscos àqueles que optam por adotar ação não convencionais ou inéditas, que implicam mudanças e, conseqüentemente, podem defrontar-se com resistências, insucessos e a própria tensão associada ao risco.

Numa tentativa então de sintetizar as atribuições do gerente, Black (1976) afirma que sua função implica o planejamento, a organização, a direção e a verificação, e que estas funções tornam-se complexas – e importantes – à medida que aumenta a equipe sob a sua gerência.

A mesma idéia de coordenação da execução das tarefas encontra-se embutida na definição de Drucker (2001) sobre a função dos gerentes. Para o autor, os gerentes são profissionais instruídos de quem se esperam decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados da instituição, independente da atividade da empresa em que operam, sejam elas públicas ou privadas.

São então, segundo Drucker (2001), algumas das realidades do trabalho do gerente:

- o tempo do gerente parece estar à mercê dos outros, ou seja, daqueles com os quais se relaciona em função da organização. Em suma, seu tempo está à disposição desta.
- o fato de o gerente pertencer a uma organização é outra realidade que Drucker (2001) afirma conduzi-lo à ineficiência, pois seu desempenho só será relevante à medida que o produto do seu trabalho possa ser aproveitado por outros sujeitos, o que nem sempre acontece da forma e no tempo ideal para o gerente.
- uma outra realidade desafiante, e até limitante, para o trabalho dos gerentes refere-se ao fato de que são partes da organização, e assim vêem a realidade exterior a esta sob a ótica da realidade organizacional.

Assim, o autor sintetiza que o gerente é aquele que detém uma posição, bem como conhecimentos, que lhe conferem a responsabilidade por prover uma contribuição para os resultados materiais da organização, sendo que para isto deve assumir esta responsabilidade e tomar decisões de forma autônoma.

2 CAPÍTULO II – METODOLOGIA

Entendendo-se, então, a importância do trabalho enquanto elemento central na vida humana, a relevância do contexto em que o trabalho hoje é desempenhado e a relação entre a atividade laboral e a presença do sofrimento psíquico, executou-se a presente pesquisa como um instrumento para o estudo do trabalho frente a um grupo de profissionais que ocupam ou já ocuparam cargos de gerência.

Neste capítulo, pretende-se apresentar os pressupostos metodológicos que guiaram a execução deste trabalho de pesquisa, bem como detalhar os procedimentos realizados na aplicação da metodologia.

Tais pressupostos metodológicos, bem como o referencial teórico utilizado neste trabalho, levaram, primeiramente, à definição dos objetivos que nortearam a pesquisa a saber:

Objetivo geral

Analisar a influência da organização e das relações de trabalho nas vivências de prazer e sofrimento, em um grupo de gestores que atuam ou já atuaram no Superior Tribunal de Justiça.

Objetivos específicos

Compreender o conteúdo do trabalho dos sujeitos entrevistados a partir de seus relatos.

Identificar as condições e relações de trabalho que atravessa sua rotina.

Identificar vivências de sofrimento psíquico entre esses profissionais, bem como as experimentações de prazer que encontram em seu trabalho.

Analisar como a organização do trabalho no Superior Tribunal de Justiça dificulta ou favorece o enfrentamento das vivências de sofrimento.

2.1 CAMINHO PERCORRIDO

Elementos do ambiente organizacional tais como a divisão do trabalho, o clima organizacional, as relações com a chefia, as diretrizes da organização, as relações entre os

membros da equipe de trabalho, as incertezas e (dê)s estruturações das organizações refletem inevitavelmente na saúde mental do trabalhador.

Desta forma, apoiada na nos modelos de pesquisas em Psicodinâmica do Trabalho, busca-se com este trabalho desvendar as vivências intersubjetivas de uma categoria específica, os gerentes, em relação à organização do trabalho no Superior Tribunal de Justiça e, assim, ter acesso às mediações que lhes permitem enfrentar as pressões, as dificuldades e os desafios passíveis de gerar prazer ou sofrimento.

A linha de percurso traçada para este estudo é investigar a organização do trabalho e a dinâmica subjacente às vivências de prazer-sofrimento nas atividades gerenciais do Superior Tribunal de Justiça.

O acesso às vivências no trabalho é medido pela palavra do trabalhador; é o espaço da fala que permite a expressão e elaboração da relação sofrimento e prazer no trabalho. Nessa perspectiva, a tarefa não se limita a captar o estado instantâneo das coisas, mas a dinâmica da relação e a construção do sentido, do vivido e do prazer-sofrimento no trabalho (DEJOURS, 1994).

Desta maneira, a fala dos gerentes será o conteúdo principal deste estudo. A organização do trabalho figurará como fonte de informações para um suporte ao entendimento da fala dos gestores.

A seguir são descritos: o tipo de pesquisa, a amostra pesquisada, o instrumento de pesquisa utilizado, os procedimentos adotados e a forma de análise dos dados coletados.

2.2 TIPO DE PESQUISA

Optou-se por um método qualitativo para a realização da pesquisa, uma vez que se entende que este tipo de abordagem possibilitaria a compreensão do sentido da relação trabalho-trabalhador, expresso na comunicação entre sujeito e pesquisador. Ou seja, não se pretende, com este trabalho, fornecer frequências e generalizações acerca dos sujeitos pesquisados, mas entender os efeitos daquela relação conforme a presença dos conteúdos manifestos nos depoimentos dos entrevistados.

Embora a elaboração dessa monografia envolva pesquisa bibliográfica e documental, a fala dos gerentes como material desta pesquisa será o ponto central deste trabalho, porque como afirmam Dejours e Abdoucheli (1994, p. 142), ao dissertar sobre a

psicopatologia do trabalho, “a via de acesso à vivência subjetiva e intersubjetiva do trabalho passa, para o psicopatologista, quase exclusivamente pela palavra dos trabalhadores e não pela observação dos atos, dos fatos, dos comportamentos ou dos modos operatórios, por mais minuciosa que seja”.

Diante dessa constatação, optou-se por uma pesquisa qualitativa. A abordagem qualitativa é apontada por Dejours (1992) como a mais completa para investigação das relações de prazer e sofrimento, sendo capaz de captar profundamente as nuances existentes na relação indivíduo-trabalho.

2.3 AMOSTRA

Entendendo-se, então a relevância da gerência no campo do trabalho desempenhado nas organizações, e observando-se a posição deste escalão entre as ordens de seus superiores e a gestão de seus subordinados, definiu-se os sujeitos desta pesquisa: servidores que ocupam ou já ocuparam cargos de gerência no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. Aqui entendeu-se como gerente aquele indivíduo que, na hierarquia organizacional, corresponde a uma posição e desenvolve atividades conforme caracterização explorada no Capítulo I desta dissertação.

Na pesquisa qualitativa o número de entrevistados não é o fator determinante, como na pesquisa quantitativa. Afinal, a real finalidade da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, e sim, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto proposto (GASKELL, 2002, p. 68).

Considerando que não existe um método para selecionar os entrevistados das investigações qualitativas (GASKELL, 2002, p. 70), optou-se em realizar a entrevista com 10 (dez) servidores do Superior Tribunal de Justiça, que atendessem aos critérios definidos.

Os gerentes foram escolhidos de acordo com a área de atuação, de modo que a pesquisa abranja gestores de áreas diversas da instituição para que se possa traçar um perfil geral da organização, evitando que as conclusões apontem características de uma área específica.

Partindo-se, então, para a execução da pesquisa de campo junto aos sujeitos, iniciou-se a realização de contatos com pessoas que atendessem aos critérios definidos, a fim de convidá-los a participar da pesquisa.

O acesso aos potenciais entrevistados deu-se através de contatos pessoais e profissionais da autora deste trabalho, os quais ora dispuseram-se a participar, ora indicaram pessoas de suas relações, para que o convite fosse direcionado a elas. A fase de contatos e realização das entrevistas estendeu-se de junho de 2008 até outubro do mesmo ano.

A todos os indivíduos contatados foram explicados os objetivos e a sistemática da pesquisa de forma escrita, bem como fornecidos os detalhes que solicitaram por correio eletrônico ou pessoalmente.

2.4 INSTRUMENTO

Mendes afirma que as pesquisas em organizações com o referencial psicanalítico podem usar “diferentes estratégias metodológicas devido à complexidade do que se busca investigar, bem como deve variar em função do objeto a ser estudado: o indivíduo, a organização ou a entidade abstrata” (MENDES, 2002, P. 91). Podendo ser utilizadas como meios de coleta de dados: observações, entrevistas, questionários e documentos.

Considerando a multiplicidade de recursos que se poderia dispor foi escolhida a realização de entrevistas pessoais, guiadas por questionário semi-estruturado, seguindo a orientação de Medes:

“define-se a entrevista como uma técnica para coletar dados, centrada na relação pesquisadores-pesquisados e na fala-escuta-fala dos conteúdos manifestos e latentes, sobre a organização do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento, as mediações, e os processos de subjetivação e de saúde-adoecimento” (MENDES, 2007, p. 69)

Deve-se ter em conta que neste estudo a pesquisadora também integra a organização social e a classe de pessoas que serão alvo do estudo, assim além de conferir maior compreensão do ambiente pesquisado também favorece o *rapport* – vínculo de confiança que se estabelece entre o pesquisador e o seu sujeito, que permite a fala livre (MENDES, 2007, p. 69). Assim, a análise das entrevistas será facilitada e as possíveis perdas que surgem entre o texto e a manifestação verbal podem ser minimizadas.

O roteiro de entrevista proposto foi formulado com perguntas abertas, segundo orientação de Mendes (2002), permitindo espaço para o entrevistado manifestar suas emoções livremente. A elaboração do roteiro de perguntas partiu de pressuposto da abordagem biográfica, de forma que refletisse a reconstrução das trajetórias de vida e de trabalho dos sujeitos da pesquisa. Um roteiro assim constituído possibilitará que especificidades da história de cada sujeito, embora tendo sua contextualização limitada, surja ao longo de seus relatos, permitindo assim ser identificadas e tratadas de forma adequada, uma vez que o foco do presente estudo encontra-se voltado ao que é comum aos gerentes entrevistados.

2.5 PROCEDIMENTOS

Aos que aceitaram participar da entrevista, lhe foram fornecidos, novamente, na ocasião da mesma, todos os esclarecimentos sobre a pesquisa. Também nesta ocasião procedeu-se a assinatura, por ambas as partes (pesquisadora e entrevistado), do Termo de Consentimento Informado, conforme Anexo II.

Salienta-se que esta etapa de realização de contatos estendeu-se bem além do pretendido pela pesquisadora, pois foi grande dificuldade encontrada tanto para conseguir encontrar os potenciais entrevistados em seus ramais e/ou locais de trabalho e obter resposta aos recados deixados e e-mails enviados, como também foi um desafio encontrar espaço em suas agendas para que se pudesse marcar a entrevista. O discurso utilizado de forma recorrente por estes fez alusão ao pouco tempo que dispõem para atividades que não aquelas inerentes às suas funções.

Porém foi mencionado, ao realizarem-se os contatos, a disposição da pesquisadora em realizar a entrevista fora do local de trabalho dos gerentes, conforme sua preferência e disponibilidade. Mas a preferência dos gerentes (80%) foi por realizar a entrevista em seu local de trabalho.

No início das entrevistas a pesquisadora reforçou, novamente, que o prazo para a realização da entrevista não se estenderia por mais de 40 (quarenta) minutos. O que se viu, no entanto, é que nem sempre o tempo estabelecido foi cumprido, na maior parte das vezes, pela própria disposição do entrevistado em manifestar-se sobre as questões expostas.

2.6 PERFIL DOS GERENTES ENTREVISTADOS

Apresenta-se, então, aqui o perfil dos gerentes entrevistados na realização da pesquisa, visando fornecer dados que possam ilustrar e tornar mais claro os resultados que serão apresentados posteriormente.

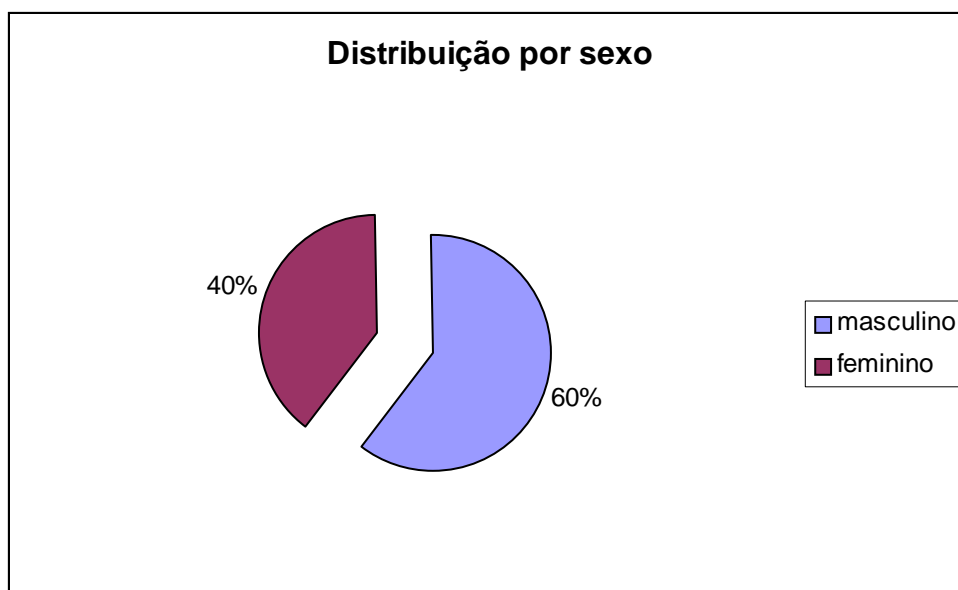
Como um panorama geral da amostra, reúnem-se os dados sobre os sujeitos entrevistados no seguinte quadro:

Entrevistado	Sexo	Idade	Escolaridade	Área de Atuação	Tempo no STJ	Cargo Atual	Cargos já ocupados
Entrevista 01	Masculino	31-40	Pós-graduação em andamento	Secretaria dos Órgãos Julgadores	11-15 anos	-	02
Entrevista 02	Masculino	21-30	Superior Completo	Secretaria Judiciária	05-10 anos	Chefe de Seção	01
Entrevista 03	Feminino	31-40	Pós-graduação Completa	Secretaria dos Órgãos Julgadores	16-20 anos	-	03
Entrevista 04	Masculino	41-50	Pós-graduação Completa	Secretaria Judiciária	11-15 anos	Chefe de Seção	02
Entrevista 05	Feminino	31-40	Mestrado	Secretaria de Documentação	05-10 anos	-	01
Entrevista 06	Feminino	31-40	Pós-graduação em andamento	Secretaria de Gestão de Pessoas	05-10 anos	Chefe de Seção	01
Entrevista 07	Feminino	31-40	Pós-graduação Completa	Secretaria de Gestão de Pessoas	11-15 anos	-	02
Entrevista 08	Masculino	41-50	Pós-graduação Completa	Secretaria dos Órgãos Julgadores	16-20 anos	Assessor B	04
Entrevista 09	Masculino	41-50	Pós-graduação em andamento	Secretaria de Administração Financeira	16-20 anos	-	03
Entrevista 10	Masculino	41-50	Pós-graduação Completa	Secretaria Judiciária	05-10 anos	Coordenador	01

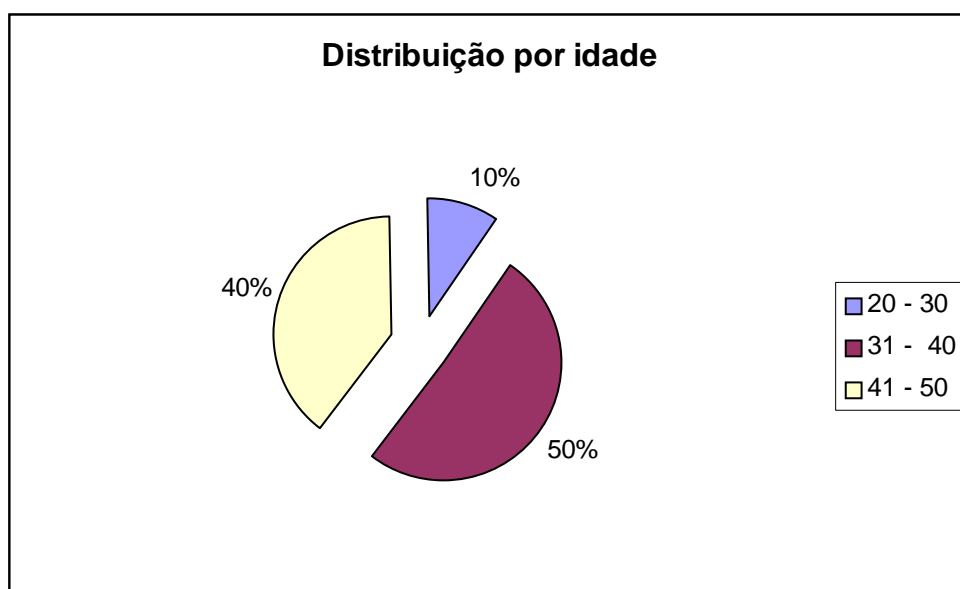
Quadro Demonstrativo do Perfil dos Entrevistados

No que se refere à distribuição por sexo, procurou-se manter uma proporção que refletisse a realidade do mercado brasileiro. Para isto, na falta de um índice oficial que traduzisse a distribuição entre gêneros nos cargos de gerência, baseou-se em dados de uma pesquisa realizada pelo Grupo Catho, - empresa especializada em orientação profissional, recolocação e recrutamento de profissionais no mercado de trabalho - que avaliou a participação feminina no mercado de trabalho.

Segundo esta pesquisa, as mulheres ocupam 31,3% dos cargos executivos. Ao contatar gerentes que se dispusessem a participar deste trabalho, através das entrevistas, procurou-se manter a proporção sugerida por este índice, tendo-se obtido a seguinte distribuição:

Gráfico 1

Já no que se refere à idade dos gerentes entrevistados, verificou-se que a idade média do grupo está em torno de 42 anos, sendo que a grande parte encontra-se na faixa etária dos 31 aos 40 anos.

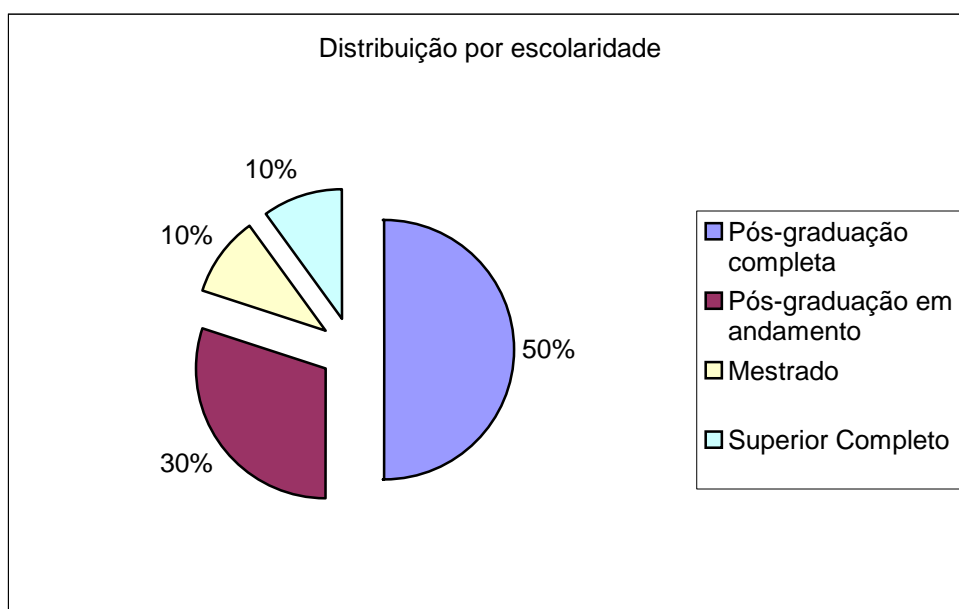
Gráfico 2

No que diz respeito à escolaridade dos gerentes entrevistados, destaca-se o expressivo número de gerentes que realizaram (conforme Gráfico 3), ou estão cursando, cursos de pós-graduação. Entre os sujeitos que concluíram mestrado ou outro curso de pós-graduação, encontram-se 60% dos entrevistados. Estes, somados a 30% que cursam pós-

graduação, chegam a um total de 90% dos gerentes, chamando atenção para a alta qualificação dos indivíduos em cargos de gerência no grupo pesquisado.

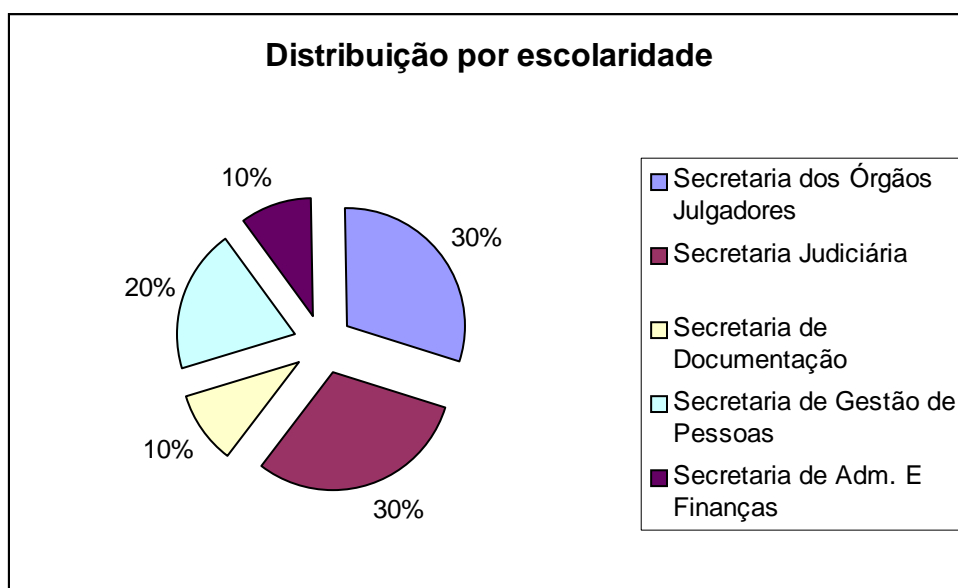
Essa constatação vai ao encontro de resultados da pesquisa, que demonstram que os gerentes entrevistados buscam o aperfeiçoamento contínuo para bem desenvolver suas atividades e acreditam que o conhecimento formal é fundamental para o bom desenvolvimento de suas atividades. Ao mesmo tempo em que não acreditam que o conhecimento formal é algo valorizado na instituição, como se percebe no capítulo a seguir.

Gráfico 3



Como dito anteriormente, buscou-se selecionar servidores que atuam em áreas diversas do tribunal, assim a amostra ficou distribuída nas seguintes áreas de atuação: Secretaria de Administração e Finanças, Secretaria dos Órgãos Julgadores, Secretaria Judiciária, Secretaria de Documentação e Secretaria de Gestão de Pessoas, na forma demonstrada no gráfico a seguir:

Gráfico 4



2.7 COLETA DE DADOS

Ao longo do processo de coleta de dados procurou-se colocar em prática as idéias sobre o ato de pesquisar apreendidas de Mendes (2007), acreditando-se que seria a melhor maneira de desenvolver um estudo social que primasse pelo respeito àqueles que estavam sendo estudados.

Uma destas idéias refere-se à importância que a autora atribui à empatia, ao olhar solidário do entrevistador a quem traz seu sofrimento a conversa. Conversa esta que, para a autora, deve ser, acima de tudo, uma conversa entre iguais, onde o interesse real pelo outro, seus sentimento e idéias, esteja presente, mesmo que não haja intimidade.

Nesta mesma linha, Gonçalves Filho desconstrói a idéia de pessoas como objetos de pesquisa argumentando que “uma pessoa não é matéria de conhecimento... não encontramos alguém como um alvo de análise, mas como um parceiro na interpretação e na interrogação do mundo” (GONÇALVES FILHO, 2003, p. 199).

Essa idéia, embora pareça demasiado romântica à primeira vista, acreditou-se ser capaz de estabelecer uma igualdade de posições importante para que a pesquisa pudesse fluir, uma vez que despe o pesquisador de uma possível arrogância científica e chama o

entrevistado para um trabalho conjunto, uma cumplicidade na construção de um conhecimento do qual também é autor.

Assim, para o autor, o pesquisador social é mais do que um coletor de dados, mas uma testemunha de movimentos que podem ser melhor compreendidos na medida em que forem alvo de uma real comunicação, de vivência, interesse e interpretação compartilhados. Para o autor “uma investigação precisa ser pautada por um sincero desejo de comunicação igualitária com cidadãos, e não com exemplares de um grupo social” (GONÇALVES FILHO, 2003, p. 207)

Isto envolver também, como diz Gonçalves Filho (2003), permitir que os depoimentos tragam o que pretendem, e não buscar nas falas aquilo que se quer ouvir, permitindo que depoente e ouvinte sejam iguais – não idênticos, mas em igualdade de direitos – e que a conversa flua com gosto e significado para ambos.

Optou-se por perseguir a prática destas reflexões nesta pesquisa como forma de torná-la uma construção conjunta de um saber que constitua uma relevância social, para aqueles que a construíram e para os que dela eventualmente se apropriarem.

Norteando-se por estas idéias, deu-se início ao processo de coleta dos dados. Esta etapa da presente pesquisa deu-se através de 10 entrevistas semi-estruturadas, conforme roteiro (Anexo I) que contém as questões que direcionaram estas entrevistas.

Privilegiou-se a fala dos indivíduos como material desta pesquisa porque, como afirmam Dejours e Abdoucheli (1994, p. 142), ao dissertar sobre a psicodinâmica do trabalho, “a via de acesso à vivência subjetiva e intersubjetiva do trabalho passa, para o psicopatologista, quase exclusivamente pela palavra dos trabalhadores e não pela observação dos atos, dos fatos, dos comportamentos ou dos modos operatórios, por mais minuciosa que seja”.

Porém, como afirmam os autores “não se deve, para tanto, abandonar a pesquisa de campo”. Assim, também foram consideradas, além das entrevistas, as anotações registradas em um diário de campo, pois são importantes complementos aos depoimentos. (MENDES, 2007)

As entrevistas tiveram duração média de 47 minutos e o local preferido pelos entrevistados para a sua realização foi seu próprio local de trabalho.

2.8 ANÁLISE DOS DADOS

A análise das entrevistas, seguindo a orientação de Mendes (2007), foi feita por meio da análise de conteúdo, onde se busca conhecer aquilo que está por trás das palavras. Este método vai ao encontro dos objetivos desta pesquisa, uma vez que proporciona a verificação de vestígios contextuais na fala dos entrevistados, ou sinais de que a realidade que vivenciam pode atravessa o efeito que o trabalho determina em suas vidas. Nas palavras de Minayo (1996),

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo parte de uma literatura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado: aquele que ultrapassa os significados manifestos. Para isso a análise de conteúdo em termos gerais relaciona estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados. Articula a superfície dos texto descrita e analisada com os fatores que determinam sua características” (MINAYO, 1993, p. 203)

Os resultados das análises de conteúdo das entrevistas individuais contribuem para a interpretação e entendimento das relações subjetivas. Emergem, nesta metodologia de análise, aspectos que indiretamente permeiam as relações, quer, por forte conteúdo simbólico, quer, por apresentarem ao final de análise, o modo de funcionamento de indivíduos ou grupos em interação.

As entrevistas foram analisadas por meio indutivo, a partir da adoção de roteiro prévio que contemplou os principais elementos presentes no cotidiano de trabalho, além da investigação sobre percurso profissional. Dos elementos abordados destacamos a percepção da vida profissional antes e após o ingresso na organização, neste sentido, um estímulo à comparação entre diferentes realidades organizacionais e o julgamento da empresa atual. A organização do trabalho foi abordada em relação à rotina de atividade diária, em relação às dificuldades enfrentadas e soluções. A relação com colegas e chefias foi investigada, bem como o grau de autonomia para decisões e ações.

Este roteiro, apesar de perfil indutivo, vinculado às perguntas de pesquisa, prestou-se apenas a estimular os participantes a falarem sobre os aspectos já mencionados, do seu trabalho e ambiente organizacional. A interpretação do produto da análise de conteúdo, que são as categorias síntese é feita a partir dos fenômenos revelados pelo instrumento, pertinentes às perguntas de pesquisa. (MENDES, 2007)

Segundo o ensinamento de Mendes (2002), o material foi dividido em categorias a partir do conteúdo predominante nas verbalizações referentes às propostas temáticas de cada item do questionário, considerando características de homogeneidade, de pertinência, de objetividade, de fidelidade e de produtividade. Assim, quatro categorias foram elaboradas com o conteúdo encontrado nas análises: Categoria 1 – Admiração e restrições em relação à empresa; Categoria 2 – O exercício da gerência na instituição; Categoria 3 – Estratégias de enfrentamento da sobrecarga e Categoria 4 – Expectativas em relação ao futuro na instituição.

É importante frisar que o fato de a pesquisadora integrar o grupo de dirigentes do Superior Tribunal de Justiça – alvo da pesquisa – facilitou a leitura e compreensão do que foi colocado pelos entrevistados, uma vez que a vivência permite à pesquisadora um conhecimento profundo do cenário em que estão inseridos os entrevistados e a realidade que os permeia.

O resultado desta etapa aborda-se no capítulo a seguir.

REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **Trabalho e mundialização do capital: a nova degradação do trabalho na era da globalização**. São Paulo: Práxis, 1999.

BLACK, James. **Prática gerencial para Supervisores**. Trad. Hope Gordon Silva. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

CATTANI, Antônio. **Mutações contemporâneas**. In CATTANI, A. (org.) **Trabalho e autonomia**. Petrópolis: Vozes, 2000, Cap. 1, p. 15-35.

CHANLAT, Alain; BÉDARD, René. **Palavras: a ferramenta do executivo**. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Trad. Arakcy Rodrigues, Luciano Gaino, Mauro Gomes e Ofélia Torres. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Pessoal**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1990.

CODO, Wanderley. **Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer)**. In: TAMOYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo; CODO, Wanderley (orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1998. Cap. 1, p. 21-28.

CODO, Wanderley; SAMPAIO, José Jackson Coelho; HITOMI, Alberto Haruyoshi. **Indivíduo, trabalho e sofrimento – uma abordagem interdisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1993.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Tradução: Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

_____. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. Tradução: Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe.; ABDOUCHELI, Elizabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Tradução e coordenação: Maria Irene Stocco Betiol. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. Tradução: Maria L. Drucker. São Paulo: Nobel, 2001.

FREITAS, Maria Éster. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2000, p. 6-15.

GAKELL, George. **Entrevistas individuais e grupais**. IN: BAUER, Martin. E GASKELL, George (eds.). **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Capítulo 03. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 64-89.

GONÇALVES FILHO, José Moura. **Problemas de Método em Psicologia Social: algumas notas sobre a humilhação política e o pesquisador participante**. In: BOCK, Ana Mercedes Bahia. (Org). **Psicologia e Compromisso Social**. SP: Editora Cortez, 2003, p. 193-239

MAZZILLI, Cláudio.; LUNARDI FILHO, Wilson. **A visão dejouriana do sofrimento humano nas organizações**. EXECUTIVO, Porto alegre, v. 17, n. 1, p. 17-24, out./nov.; 1995.

MENDES, Ana Magnolia Bezerra; LINHARES, Nilvia Jacqueline Reis. **A Prática do Enfermeiro Com Pacientes da Uti: Uma Abordagem Psicodinâmica**. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v. 42, n. 2, p. 267-280, 1996.

MENDES, Ana Magnólia. FERREIRA, Mário César. BORGES, Lívila de O. **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: Finatec/Editora UnB, 2001.

MENDES, Ana Magnólia. **Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho**. In: MENDES, Ana Magnólia (org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007, p. 29-48.

_____. **Pesquisa em Psicodinâmica: A clínica do trabalho**. In: MENDES, Ana Magnólia (org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007, p. 65-85.

_____. **Algumas contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as pesquisas sobre organizações**. In: Estudos de Psicologia, volume 7, número especial. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2002, p. 89-96.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

ROBBINS, Stephen & COULTER, Mary. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2004.

SATO, Leny. **Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema**. In: CODO, Wanderley; JACQUES, Maria da Graça. (orgs.) **Saúde mental e trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Gestão de pessoas e discurso organizacional: crítica à relação indivíduo empresa nas organizações contemporâneas**. Goiânia: Editora da UCG, 2006.

SIQUEIRA, Mirlene. **Cognições relativas ao trabalho**. In: TAMOYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo; CODO, Wanderley (orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1998. Cap. 12, p. 195-210.

ANEXO I

Roteiro de entrevista

Parte I. Identificação e dados objetivos:

Nome: _____

Idade: _____ Sexo: _____ Estado civil _____

Escolaridade máxima atingida _____

Cargo _____ Função _____

Lotação _____ Número de lotação anteriores _____

Tempo que trabalho Superior Tribunal de Justiça _____

Tempo em que ocupa a função atual _____

Tempo total em cargos de gerência _____

Número de funções de natureza gerencial já ocupadas _____

Parte II. Questões abertas:

1. Lembre de suas expectativas quando você entrou no Superior Tribunal de Justiça. Foi como você esperava? Como foi a relação ideal X real? E hoje, o que é um trabalho ideal para você?

2. Explique seu trabalho, tarefas, cotidiano de trabalho. Como é um dia típico para você?

3. O que mais lhe incomoda em sua rotina de trabalho? E na relação com seus colegas? Como faz para lidar com estes desconfortos?

4. E como é a relação com os seus superiores?

5. Você tem orgulho da empresa em que trabalha? Como ela te valoriza/reconhece?

6. Você acredita que a empresa onde trabalha lhe dá suficiente autonomia? E isto é importante para você? Por quê?

7. Na sua opinião, o gerente tem um papel determinante no ambiente de trabalho?

8. Você acha que seu trabalho contribui de alguma forma para a instituição? De que forma? Esta contribuição é importante para você?
9. Você se considera uma pessoa saudável? Atribui algum sintoma físico ou psíquico que tenha experimentado ao seu trabalho/à sua rotina de trabalho?
10. Quais suas perspectivas para o futuro? O que você quer atingir ainda na instituição? Você sente segurança para planejar esse futuro?