



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO - UNICAP
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA - PRAC
DOUTORADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA
LINHA DE PESQUISA DE PRÁTICAS PSICOLÓGICAS CLÍNICAS EM
INSTITUIÇÕES

UM OLHAR CLÍNICO SOBRE O SOFRIMENTO NO TRABALHO EM
CONTEXTO EMPRESARIAL DE FUSÃO E INCORPORAÇÃO

MARIA DE FÁTIMA DOS SANTOS NEVES

RECIFE, NOVEMBRO, 2013



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO - UNICAP
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA - PRAC
DOUTORADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA
LINHA DE PESQUISA DE PRÁTICAS PSICOLÓGICAS EM INSTITUIÇÕES

UM OLHAR CLÍNICO SOBRE O SOFRIMENTO NO TRABALHO EM
CONTEXTO EMPRESARIAL DE FUSÃO E INCORPORAÇÃO

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Psicologia Clínica da Universidade
Católica de Pernambuco – UNICAP.

Doutoranda: Maria de Fátima dos Santos Neves

Orientadora: Prof^ª. Dra. Ana Lúcia Francisco.

RECIFE, OUTUBRO, 2013

Dados Internacionais de catalogação na publicação (CIP)

NOME: Neves, Fátima M. S.

TÍTULO: Um Olhar Clínico sobre o Sofrimento no Trabalho em Contexto Empresarial de Fusão e Incorporação

Tese apresentada à Universidade Católica de Pernambuco como parte dos requisitos para obtenção do grau de Doutora em Psicologia.

Aprovada em: _____

Banca Examinadora

Prof.^a Dr.^a. Ana Lúcia Francisco – Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP

Assinatura _____

Prof.^a Dr.^a. Ana Magnólia Bezerra Mendes – Universidade de Brasília - UNB

Assinatura _____

Prof. Dr. Jorge Castellá Sarriera – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRS

Assinatura _____

Prof.^a Dr.^a. Albenise de Oliveira Lima – Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP

Assinatura _____

Prof.^a Dr. Marcus Túlio Caldas – Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP

Assinatura _____

Aos meus pais, Carlos e Helena, pelo incentivo, amor e inspiração sempre presentes. Aos meus filhos, Thiago, Lucas e Ludmila; netos, Arthur e Vitor; e nora, Aparecida; por sempre estarem comigo, amorosos, disponíveis e pacientes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que colaboraram para a realização deste estudo:

- à Faculdade Frassinetti do Recife, na pessoa da Ir. Graça, que contribuiu decisivamente para a realização deste desafio;
- a minha orientadora, Professora Dra. Ana Lúcia Francisco, sempre atenta e cuidadosa durante a orientação na elaboração da Tese;
- aos professores do Doutorado, em particular a Albenise, Cristina Brito e Marcus Tulio pelo acolhimento e carinho dispensados;
- à Profa. Milma pelas excelentes discussões, reflexões e encaminhamentos de leituras sobre cultura e sociologia do trabalho;
- aos profissionais do CEREST, pelos valiosos serviços prestados no acolhimento e acesso aos bancos de dados e disponibilização para atendimento dos trabalhadores;
- a ANBIMA, pela disponibilização dos bancos de dados de operações de fusão e incorporação empresarial;
- ao Sindicato dos Bancários, em especial ao Sr. Rufino, pela disponibilidade sempre presente, e elucidação sobre os processos de Fusão e Incorporação bancários;
- aos trabalhadores que concordaram em participar das entrevistas, pela prontidão em colaborar;
- a Lenice de Paula, bibliotecária da FAFIRE, sempre gentil e atenciosa no atendimento de minhas solicitações;
- a minha Psicanalista, Dra. Maria do Carmo, pelas intervenções assertivas que muito contribuíram nas reflexões e meu crescimento pessoal;
- aos meus queridos irmãos, cunhados e cunhadas, todos amorosos, incentivadores e torcedores pelo meu sucesso, a minha eterna admiração;
- a Chico, Beta e Pedro pela atenção e carinho na elaboração dos abstracts;
- a minha querida Isolda, paciente, amorosa, disponível, acolhedora e fonte de inspiração;
- aos amigos queridos amigos Cleonice, Edileuza, Fátima Andrade, Graça Diniz, Rosa Cândida, e Silvio, pela paciência e permanente estímulo durante esta jornada desafiante;

A Deus, acima de tudo, por viver e descobrir a necessidade de estar sempre aprendendo a aprender com os desafios da vida.

RESUMO

Este estudo buscou compreender as ressonâncias das fusões e incorporações empresariais (F&I) sobre a saúde dos trabalhadores. Possui 4 artigos: os 2 primeiros são de revisão crítica da literatura sobre cultura organizacional, e psicodinâmica do trabalho (PDT) – desde 1970 até 2011. No 3º. Participaram 7042 pessoas atendidas entre 2002 e 2012, no Centro de Referência em Saúde dos Trabalhadores, registrados em bancos de dados. Os dados sobre riscos de adoecimento foram analisados através de estatística descritiva e inferencial, por meio do Statistical Package for the Social Sciences. A margem de erro foi de 5,0% e intervalos com 95,0% de confiabilidade. Os resultados apontaram riscos relacionados a acidentes, a fatores ergonômicos, Lesão por esforço repetitivo/ Doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho (LER/DORT) e transtornos mentais desses trabalhadores. Há evidências da transformação dos sofrimentos e riscos em adoecimentos. As doenças que mais acometem os trabalhadores são LER/DORT e Transtornos Mentais. As mulheres revelaram maior vulnerabilidade quanto aos riscos e adoecimentos. O 4º. Apresentou a análise de Conteúdo de 9 entrevistas, individuais e semidirigidas, realizadas com 8 homens e 1 mulher, sobre as estratégias de defesa e modos de enfrentamento das vivências de sofrimento desses trabalhadores, à luz da PDT. Os ambientes de intensa competitividade e reestruturação impõem novos ritmos de produção, dinamismo, alta performance e rápida adaptação aos modos de trabalhar. Para lidar com a ansiedade e o medo da demissão, os trabalhadores tendem a negar o sofrimento e a se submeter às exigências e aos padrões de produção. Há evidências de transformação das defesas em patologias sociais, como sobrecarga e servidão voluntária.

Palavras-chave: Sofrimento; trabalho; cultura organizacional; adoecimentos no trabalho; fusão e incorporação.

ABSTRACT

This research intends to understand the resonances of corporate fusions and incorporations (F&I) on the health of employees. It has 4 papers: the first two are critic reviews of literature about organizational culture and work psychodynamic (PDT) from 1970 until 2011. The third one is about the data base of 7.042 people attended between 2002 and 2012, at the Reference Center for Worker's Health. The illness risk was analyzed by descriptive and inferential statistics, using Statistical Package for the Social Sciences. The error margin was 5,0% with intervals of 95% of reliability. The results showed risks related with accidents, ergonomic factors, LER/DOT and mental disturbances. There are evidences that suffering and risks are transformed into illness. The most common illnesses are LER/DOT and mental disturbances. Women showed higher vulnerability to suffering and illness. The fourth paper presents the analysis of the content of 9 interviews, individual and semi directed, made with 8 men and 1 woman, about defense strategies and ways of coping with life's suffering of these employees, according to PDT. Intensely competitive and under restructuration environments impose new rhythms of production, dynamism, high performance and quick adaptation to the modes of working. To deal with anxiety and fear of unemployment, the employees tend to deny the suffering and submit themselves to the exigencies and standards of production. There are evidences of transformations of defenses into social pathologies, as overwork and volunteer servitude.

Key words: Organization culture; work suffering; risks and sicken at work; corporate fusions and incorporations.

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
INTRODUÇÃO.....	17
CAPÍTULO 1: AMBIENTES E CENÁRIOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	44
1.1 Resumo e Abstract	45
1.2 Introdução	46
1.3 Conceitos de Cultura – Evolução e Caracterização	47
1.4 Cultura e Poder nas Organizações	52
1.5 Cultura Organizacional, Trabalho e Subjetividade.....	54
1.6 Processos de Mudança Organizacional: Fusão e Incorporação empresarial	56
1.7 Choques de Cultura em Fusões e Incorporações Empresariais - F&I	59
CAPÍTULO 2: REFLEXÕES SOBRE A PSICODINÂMICA DO TRABALHO – BASES CONCEITUAIS E EMPÍRICAS.....	66
2.1 Resumo e Abstract	67
2.2 Introdução	68
2.3 Trajetória da psicodinâmica do trabalho – da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho (PDT)	68
2.4 Fundamentos, objeto e foco da PDT.....	70
2.5 A visão de homem e do social pela PDT	71
2.6 Aspectos metodológicos da PDT	72
2.7 Principais conceitos e temáticas abordadas da PDT	73
2.8 Contribuições e limitações da PDT	78
2.9 Considerações finais	79
Capítulo 3: PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: RISCOS À SAÚDE E ADOCIMENTOS NO TRABALHO	82
3.1 Resumo e Abstract	83
3.2 Introdução	85
3.3 Sofrimento e Adoecimento no trabalho	87
3.4 Sofrimento-saúde-adoecimento	90
3.5 Método e Técnicas	93
3.6 Resultados e Discussão.....	94
3.7 Lesões por Esforço Repetitivo e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao	

Trabalho – LER/DORT	98
3.8 Considerações finais	104
CAPÍTULO 4: SOFRIMENTOS NO TRABALHO, ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO E DEFESAS UTILIZADAS POR TRABALHADORES EM PROCESSOS DE F&I.....	108
4.1 Resumo e Abstract	109
4.2 Introdução	111
4.3 Métodos e Técnicas	117
4.4 As vivências de prazer e sofrimento no trabalho – modos de enfrentamento e estratégias de Defesa.....	119
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
CAPÍTULO 5: POR UMA CLÍNICA PSICOSSOCIAL DO TRABALHO	137
ANEXOS	151
Anexo A – Carta de aceite	152
Anexo B – Tópico Guia Para Entrevistas Semi-dirigidas	153
Anexo C– Termo de consentimento livre e esclarecido	154
Anexo D– cartas de anuência	156

RELAÇÃO DE TABELAS

Tabela 1 – Avaliação dos riscos no trabalho a ocorrência de fusão e/ou incorporação na empresa em que trabalha.	96
Tabela 2 – Avaliação de LER/DORT segundo cada uma das variáveis: sexo, faixa etária, escolaridade, fusão e profissão/ocupação.....	98
Tabela 3– Avaliação da ocorrência de transtorno mental segundo cada uma das variáveis: sexo, faixa etária, escolaridade, fusão e profissão/ocupação.....	100
Tabela 4 – Avaliação de alguma das quatro doenças relacionadas ao trabalho segundo cada uma das variáveis: sexo, faixa etária, escolaridade, fusão e profissão/ocupação.....	102

RELAÇÃO DE GRÁFICO

Figura 1: Evolução Anual do Número de Transações de F&I no Brasil 2002-2012..... 18

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais

APA – American Psychological Association

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

ECD – Estratégias Coletivas de Defesa

F&I – Fusão e Incorporação

LER/DORT – Lesão por Esforço Repetitivo/Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho

OMS – Organização Mundial de Saúde

PDT – Psicodinâmica do Trabalho

APRESENTAÇÃO

A aceleração da economia e das tecnologias parece influenciar o ambiente de trabalho de modo tão rápido que a capacidade de adaptação dos trabalhadores não tem conseguido acompanhá-la; mudanças exigem velocidade, dinamismo e alta performance no exercício profissional, além do aumento das responsabilidades e competitividade. Por sua vez, a reestruturação produtiva, que caracteriza os modos de funcionamento e desenvolvimento das empresas, torna os empregos não só escassos, mas exige profissionais superespecializados e polivalentes, obrigando o trabalhador a qualificar-se permanentemente, fato que tem favorecido para o enxugamento das empresas e a redução dos postos de trabalho. Entretanto, ao contrário do que se divulga, o trabalho ainda hoje é pouco reflexivo. Não considera a criatividade e o senso crítico, reforçando, portanto, a ideia de alienação e sofrimento.

O trabalho com distintos significados e a evolução histórica do seu processo tem propiciado, conforme Guareschi (1993, p.52), a “maquinização do homem e a humanização da máquina; se a máquina é considerada sensível, imediatamente são criadas condições favoráveis a ela, tais como: sala individual, ar condicionado, luminosidade adequada.”. O autor acrescenta que uma sociedade que “não se quiser alienante e alienada” deve considerar a participação do trabalhador no planejamento, na execução e nos resultados da produção de bens e serviços.

Longe dessa proposta, encontram-se, nos cenários atuais de trabalho, novas formas de reestruturação produtiva, aqui em estudo, especialmente os processos de fusão e incorporação.

Desde a década de 1990, as mudanças e reformas na economia afetaram as bases do capitalismo brasileiro, gerando crises e provocando mudanças tanto no seu modelo de desenvolvimento como na área econômica, promovendo a necessidade de reordenação e redirecionamento do mercado (Noronha, 2003).

O cenário social e econômico, nacional e internacional, cada vez mais competitivo, vem impactando na performance das organizações com portes e características distintas. Diante de tais situações, mudanças e revisões nas estratégias de gestão vêm sendo realizadas com o objetivo de assegurar a saúde financeira, o poder e/ou a hegemonia de posições no mercado. Fusões, incorporações, aquisições e outros dispositivos que visam manter os grupos empresariais mais sólidos economicamente têm sido cada vez mais frequentes.

Nesses ambientes, constatam-se como estratégias de manutenção da liderança e da hegemonia das empresas as fusões e incorporações organizacionais. Empresas de grande porte

pressionam as pequenas, e numa guerra pela sobrevivência dominam o mercado. Em meio a esse cenário, os trabalhadores vivenciam choques de cultura organizacional, medo de serem demitidos, entre outros sofrimentos. A ansiedade, a tensão, a depressão vividas parecem coincidir com essas formas de reestruturação societária.

A France Telecom, por exemplo, promoveu planos de reestruturação e, coincidentemente, no mesmo período (2008 e 2009), ocorreram 24 casos de suicídio (Trancoso, 2009). Seriam esses casos esgotamento das possibilidades de transformar a realidade da organização do trabalho? E, diante do sofrimento patogênico, os transtornos psíquicos de trabalhadores, cujas defesas falharam, desencadearam tais suicídios? Como intervir nos casos de fusão e incorporação, prevenindo adoecimento e promovendo saúde aos trabalhadores? E, aqui, no Brasil, o que se tem observado?

Os contexto/cenários apresentados despertaram interesse e estímulo em aprofundar estudos sobre as possíveis relações entre os processos de fusão e incorporação empresariais e seus reflexos sobre o bem-estar dos trabalhadores. Este estudo é de natureza metodológica quantitativa e qualitativa, detalhadas posteriormente, na introdução. A constituição do desenho da tese foi norteada pela elaboração de quatro artigos submetidos a periódicos científicos. Desse modo, cada capítulo possui resumo, introdução, metodologia, resultados, discussão, considerações finais e referências bibliográficas. Visando assegurar coerência, uniformidade e articulações do texto da tese foram compostas introdução, considerações finais e associação entre os capítulos. Os dois capítulos iniciais são teóricos e versam sobre os ambientes e cenários de mudanças organizacionais e reflexões a respeito da Psicodinâmica do Trabalho. O terceiro apresenta um estudo empírico sobre os riscos e adoecimentos no trabalho em empresas com operações de Fusão e Incorporação empresarial (F&I); no quarto capítulo, busca-se a compreensão dos sofrimentos no trabalho, as estratégias de enfrentamento e defesa utilizadas pelos trabalhadores. Por fim, as considerações finais, incluindo reflexões para uma proposta de clínica do trabalho. O texto foi formatado seguindo as regras orientadas pela American Psychological Association (APA) (2012).

● REFERÊNCIAS

- Guareschi, P. A. & Grisci, C. L. I. (1993). *A Fala do trabalhador*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Noronha, EG, (2003). “Informal”, Ilegal, Injusto: percepções do mercado de trabalho no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais* (18) 53:111-129. São Paulo.

Regras Essenciais de Estilo da Apa/American Psychological Association. Tradução de Daniel Bueno. 6ª ed. Porto Alegre: Penso, 2012. 296p.

Troncoso, S. in Giampiero Martinotti. (2009). A máquina de suicídios da France Telecom. Disponível Em <http://virgula.uol.com.br/ver/noticia/economias/2009/09/29/222348-france-telecom-tem-novo-suicidio-entre-funcionarios>. Consultado em 12 de novembro de 2009.

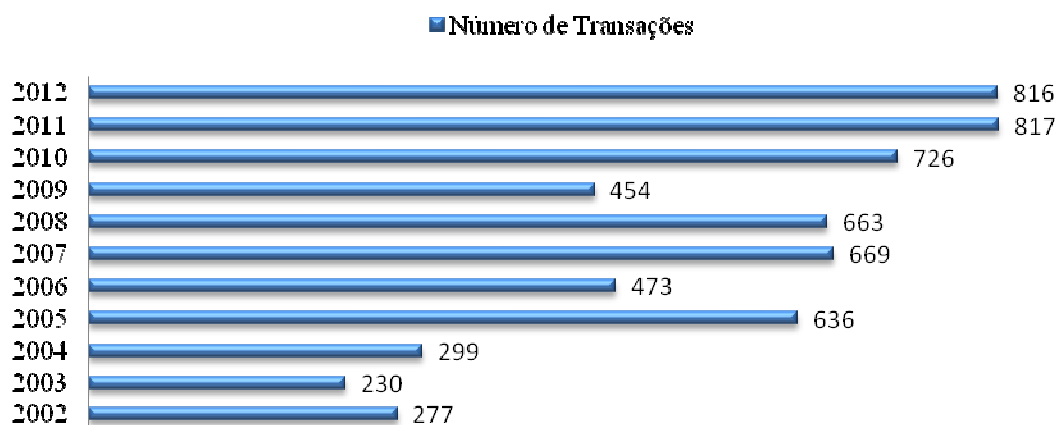
INTRODUÇÃO

É por mobilizar, com intensidade e profundidade, a alma humana que o novo capitalismo, com sua nova cultura da fluidez e precarização do trabalho e da vida social, contribui para a epidemia de novas doenças psicossomáticas.

(Alves, 2013, p. 98)

Nos cenários contemporâneos, internacional e nacional, tem-se assistido a um intenso movimento de reestruturação produtiva em organizações de diversos tipos de mercado, com operações de fusão e incorporação empresarial. Esses processos, no Brasil e no mundo, são irreversíveis (Guarita, S., 2002), tendo em vista a globalização da economia, o crescimento e os desenvolvimentos tecnológicos e sociais. O interesse na sua operacionalização é decorrente de demandas por profundas mudanças tecnológicas, domínio de mercado, métodos de gestão operacional e financeira ineficientes, e/ou performances deficitárias (Tanure e Cançado, 2005).

Os mercados altamente competitivos buscam hegemonia e investem financeiramente nessas ações. Segundo dados do boletim da Anbima, no primeiro semestre de 2013, “*as fusões e aquisições movimentam R\$ 43 bi no primeiro semestre (...). O número de operações entre brasileiras responde por 53% do total*”. A evolução do número de operações de F&I, entre os anos de 2002 e 2012, praticamente triplicou (Figura 01), passando de 277 em 2002 a 816 em 2012, representando um aumento de 33% no período (KPMG, 2013). O interesse por essas estratégias de mudança organizacional, aqui no Brasil, vinha se acentuando, possivelmente, em razão do contexto econômico favorável no período.



Fonte: KPMG, 2013.

Figura 1: Evolução Anual do Número de Transações de F&I no Brasil 2002-2012

Nesses panoramas de reformas, um novo e precário mundo do trabalho complexificado, fragmentado e heterogenizado é constituído e denominado como “sociometabolismo da barbárie”, caracterizado pelo desemprego em massa e exclusão social, que “sedimenta a cultura do medo” (Alves, 2013, p.22). A insegurança permeia não apenas os países, os blocos econômicos e as empresas, mas, especialmente, as pessoas que se sentem soltas, à deriva, submetidas ao “poder das coisas” (Marx e Engels, 2007). Em resposta a

questionamentos de deputados na Comissão de Defesa do Consumidor, Neto (2013), vice-presidente da Brasil Foods, reconhece que as fusões, de uma maneira geral, geram demissões.

A elevação dos índices de desemprego modifica o relacionamento entre a organização do trabalho e os trabalhadores, aumentando o medo no ambiente organizacional. Tal medo torna as pessoas mais vulneráveis e sujeitas a modos de dominação e controle, e gera consequências como a elevação do sofrimento, a neutralização da mobilização coletiva e o individualismo (Castelhana, 2005).

- **A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E AS OPERAÇÕES DE FUSÃO E INCORPORAÇÃO EMPRESARIAL**

Padrões de qualidade e competitividade são estabelecidos pelas empresas em reestruturação produtiva, com ou sem operações de F&I, e demandam do trabalhador mudanças de comportamento em relação aos modernos processos produtivos, exigindo deles flexibilidade adaptativa, adesão a uma nova e inevitável cultura de mudanças. Não obstante, nesse novo modelo, o trabalhador é cooptado por meio de estratégias de sedução, com evidente manipulação da sua subjetividade; notadamente, quando é estimulado a propor soluções criativas para os desafios que surgem, a agirem antes do aparecimento de problemas. Os afetos e as emoções, mais do que os conhecimentos e as habilidades, estão presentes na cooperação em processos produtivos de bens e serviços. De modo que, tal lógica é “mais consensual, mais envolvente, mais participativa, em verdade mais manipulatória” (Antunes, 1995, p. 39). Exigem-se do trabalhador iniciativa, inteligência e fantasias no novo modelo produtivo, denominado de toyotismo (Alves, 2013).

A reestruturação produtiva é entendida como a passagem do sistema fordista de produção para o toyotista. Novas tecnologias de informação, modos de gestão pautados nesses princípios a fundamentam. Xavier, *in Cattani* (2002) refere que o toyotismo é caracterizado por:

- *relações capital-trabalho* embasadas na cooperação entre o capital, gestores e trabalhadores, no estímulo permanente à participação e certa autonomia. De modo que os profissionais se engajam, manifestam sentimentos de comprometimento e identificação com as empresas, em troca de vantagens materiais e simbólicas;

- *organização do trabalho produtivo* com movimentações sistemáticas de trabalhadores em cargos distintos, divididos em círculos (Circulo de Controle de Qualidade – CCQ), equipes, times;
- *administração de materiais Just-in-time*; e, de informação, através do sistema *KANBAN*;
- *relações interempresariais*, com foco na vocação principal do negócio, terceirizando etapas, fortalecendo vínculos estáveis entre empresas e clientes, cooperação entre empresas;
- *modos de regulação* do consumo, de políticas fiscais, crédito, poupança. Além ‘dos princípios do *controle de qualidade*’.

Essas transformações, provocadas ou não por F&I, intensificaram a presença do trabalho em espaços de lazer e domésticos, promoveram um desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores. A vida profissional passou a ocupar, cada vez mais espaço, em relação à vida pessoal. Valoriza-se o trabalhador *workaholics* que ‘*veste a camisa*’. Nas empresas, ele é o *colaborador*, o *capital humano*; em casa, não consegue acompanhar o desenvolvimento dos filhos, participar da dinâmica familiar.

Nesse panorama de pensamento neoliberal, o Brasil tem se sobressaído com um volume expressivo dessas mudanças (F&I). Tem-se observado nas etapas da operacionalização das F&I nacional, especialmente, a negociação e a integração “traços de personalização e afetividade, característicos da cultura do país” (Tanure e Cansado, 2005, p. 21). Outros estudos sugerem que é importante focalizar a cultura da empresa que foi adquirida com vistas a reduzir as resistências entre os trabalhadores (Barros, 2003; 2001). Um dos motivos que ocasionam o fracasso das operações de F&I está relacionado com a dificuldade na gestão das pessoas e das culturas (Barros, 2003). Confirmando esses achados, nos Estados Unidos, a área de Recursos Humanos está envolvida no planejamento F&I, em apenas 25 % dos casos; e na Europa, tal participação é um pouco mais reduzida (Evans, Pucik e Barsoux, 2002 in Tanure e Cançado, 2005).

Embora, nesses dez anos de estudo, os resultados apontem para a necessidade de cuidado com a gestão das pessoas, com a cultura organizacional de tais empresas, o planejamento das ações para a implementação dessas mudanças, ainda não contemplam cuidadosamente a gestão de pessoas. Numa pesquisa sobre mudanças organizacionais, Bosa (2011) constatou essas evidências. Os resultados do seu estudo revelam perda de profissionais mediante o enxugamento de quadros, propiciando sentimentos de medo, preocupações e

instabilidades, contribuindo para vivências de estresse, influenciando a vida dos trabalhadores dentro e fora das organizações.

O êxito alcançado nessas operações é observado quando há preocupações em cuidar do *fator humano*. Conforme pesquisa comparativa de transações de F&I bem e malsucedidas, com 40 executivos envolvidos em nesses processos, constatou-se que em cada 10 de 15 empresas que obtiveram êxito, preocupam-se com a retenção de “funcionários-chave”, antes e após as operações, com o “fator humano” (Jean-Claude Ramirez, Franz Bedacht e Felipe Quesada, 2012).

O enfoque dado à gestão das pessoas, à cultura organizacional, ao cuidado com os trabalhadores envolvidos pode favorecer o sucesso nas transações das F&I e, especialmente, a minimização do sofrimento psíquico, a prevenção e a promoção de ações que visem à saúde.

- **SAÚDE NO TRABALHO**

A saúde das pessoas que trabalham nas empresas em processos de reestruturação produtiva, pelo que se observa, é diretamente afetada. De modo que, nesse momento, a discussão articulada do tema – com aspectos da organização do trabalho – é indispensável.

A compreensão e a análise sobre o conceito de saúde dos trabalhadores pressupõe o entendimento de que o trabalhador é agente de construção de sua própria história; está sempre interagindo, afetando e sendo afetado pelo mundo onde vive, pela organização do trabalho. Muitas discussões, nesse sentido, vêm sendo desenvolvidas.

De modo resumido, historicamente, há três momentos de revolução na área da saúde mental. A primeira descreve o período da Revolução Francesa, suas consequências sociais, a humanização e reforma dos asilos psiquiátricos, exemplificando, mediante a libertação dos doentes, por Pinel. A segunda revolução ocorreu a partir da psicanálise, quando as causas e soluções para os transtornos mentais foram investigados por Freud, ou seja, a psicologia dinâmica oposta à psiquiatria estática de Kraepelin; e a terceira, ocorrida a partir do movimento comunitário que integra os determinantes ambientais e sociais, pela intervenção preventiva dos transtornos mentais em nível populacional (Hobbs in Vidal, 1996).

O conceito de saúde possui significados distintos, está alicerçado em bases epistemológicas próprias. A Organização Mundial de Saúde – OMS a define *como o estado de completo bem-estar físico, mental e social*. O escritório europeu da OMS diz que saúde é

a medida em que um indivíduo ou grupo é capaz, por um lado, de realizar aspirações e satisfazer necessidades e; por outro, de lidar com o meio ambiente. A saúde é, portanto, vista como um recurso para a vida diária, não o objetivo dela; abranger os recursos sociais e pessoais, bem como as capacidades físicas, é um conceito positivo.

Esse conceito é mais abrangente e exclui o aspecto de *estado de completo bem-estar*, muito criticado e discutido a seguir. Ainda assim, considera saúde como um recurso e não um objetivo, pois envolve aspectos como capacidade física, recursos sociais e pessoais. É um conceito objetivo que desconsidera a visão processual, inerente ao ser humano, ao trabalhador.

As *principiais* disciplinas que se dedicam ao estudo da saúde no trabalho são: a medicina do trabalho, a engenharia de segurança do trabalho, a ergonomia e a psicodinâmica do trabalho.

A medicina do trabalho, do mesmo modo que a engenharia de segurança do trabalho busca definir suas ações e estudos nas empresas, enfocando o equipamento e a saúde física e mental do trabalhador. Face à agressividade do ambiente de trabalho, visam manter a continuidade operacional, assim como a elevação da produtividade, com o objetivo de valorizar o trabalhador pela promoção de seu bem-estar físico e social, a continuidade operacional e o aumento da produtividade (Martins, 2009).

A higiene do trabalho tem um caráter preventivo e refere-se a um conjunto de normas e procedimentos destinados à proteção da integridade física e mental do trabalhador, protegendo-o de riscos inerentes às atividades e ao ambiente físico (Chiavenato, 2009). Os riscos à saúde são classificados como físicos, químicos, biológicos, mecânicos e de acidentes, complementando o grupo dos principais riscos ocupacionais (Gonçalves, 2011). Vejamos, em seguida, o que dizem algumas das suas Normas Regulamentadoras (NR): O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (P.C.S.M.O, NR nº 7) tem o propósito de prevenir, rastrear e diagnosticar, precocemente, danos à saúde relacionados ao trabalho. Já o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (P.P.R.A, NR nº 9), visa à prevenção e à garantia da integridade da saúde dos trabalhadores, na antecipação, reconhecimento, avaliação e conseqüente controle da ocorrência de riscos ambientais no trabalho, existentes ou que possam existir, considerando-se a proteção do meio ambiente.

O enfoque de ambas as abordagens é voltado para o controle do ambiente de trabalho. As condições de trabalho são os agentes que influenciam o comportamento das

pessoas. Trata-se do ambiente físico em que o trabalhador desempenha suas atividades numa determinada empresa.

A ergonomia é definida pela Consolidação das Leis do Trabalho (Martins, 2009) como o conjunto de conhecimentos científicos relativos ao homem e necessários para a concepção de ferramentas, máquinas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficácia. É formada pelas palavras gregas *ergons*, que significa trabalho; e *nomos*, regras, leis naturais e normas. Trata-se de uma área multidisciplinar, que busca compreender as situações de trabalho, visando à promoção da transformação do processo de produção, priorizando a necessidade dos trabalhadores.

Atualmente, há duas linhas básicas que fundamentam a ergonomia, a saber: as Escolas Francesa e Americana. A primeira apoia-se em pesquisas de campo e preocupa-se com o estudo da situação homem/atividade, com a aceitação dos trabalhadores, a discussão dos seus objetivos, assim como o esclarecimento das responsabilidades com todos os atores. Esta corrente valoriza as condições de execução do trabalho e entende que as máquinas, as ferramentas e a implantação do sistema de produção são determinadas por fatores econômicos e sociais. Contempla o homem, a máquina, o ambiente, as informações, a organização do trabalho e suas consequências (Oliveira, 2002). Já a Escola Americana complementa, focaliza suas pesquisas no sistema homem/máquina, englobando estudos da Fisiologia, Psicologia e atualmente da Sociologia.

Várias críticas são dirigidas a esta disciplina, principalmente aquelas que se referem aos aspectos contraditórios de suas práticas. Ou seja, quanto à participação ainda incipiente dos trabalhadores; à sua prática baseada em critérios de produção e saúde; ou quando a organização homogênea dos postos de trabalho é estruturada para pessoas com características de idade, sexo, raça e estrutura fisiológica, diferentes.

Entretanto, várias áreas têm se beneficiado com as pesquisas e a adoção da ergonomia. No Brasil, as pesquisas tiveram impulso a partir da publicação da portaria No. 3751 de 23 / 11/ 90 (NR nº 17) que trata da matéria. Os objetivos traçados, segundo essa norma, visam proporcionar aos trabalhadores o máximo de conforto e segurança, a partir do estabelecimento de parâmetros que venham a permitir a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a possibilitar-lhes um desempenho eficiente (Gonçalves, 2011).

A abordagem da saúde mental sob a ótica das Representações Sociais expostas por Sato (1991, 1995, 1999) contempla uma nova modalidade de pesquisa em saúde e trabalho. Parte do pressuposto que o trabalhador tem um saber e a avaliação do trabalho deve ser

iniciada por ele. Refere que “(...) a saúde é a possibilidade de exercer o controle sobre o trabalho mediante a detenção real do poder” (1991, p.105). Como isto não ocorre, os trabalhadores utilizam mecanismos e instrumentos disponíveis. Define trabalho penoso, na perspectiva psicossocial, delimitado mediante o equilíbrio entre a familiaridade, o poder e o limite subjetivo. Trata-se de um equilíbrio dinâmico que oscila entre o controle e a ruptura. Para que o trabalhador evite tal ruptura, que garanta a sintonia com o seu trabalho, utiliza-se de ações adaptativas (Sato, 1999). Tais ações são entendidas como o ajuste possível, mas nem sempre são saudáveis. Em suas palavras, “Sadias ou não sadias, estruturadas na forma de doença ou não, o que as ações adaptativas comunicam é que o trabalhador busca, apesar da impossibilidade de exercer legitimamente o controle, ser sujeito no trabalho” (p.206). Complementando, Sato (1991) afirma que

a penosidade “(...) está relacionada aos contextos de trabalho, e não às condições de trabalho; porém pressupõe uma inter-relação de vários aspectos, onde o peso de cada uma será adquirido na relação com as outras pessoas, e não apenas o seu somatório, como nas Condições de Trabalho” (p. 104).

Segundo Sato (1999), a modificação dos agentes que provocam a penosidade, a partir das medidas de proteção individual ou coletiva, não garantem sua eficácia. Porém é necessário modificar o contexto de trabalho, considerando-o em sua totalidade e nas dimensões objetivas e subjetivas, saúde mental e física. Nesse sentido, complementa, a organização do trabalho deve ser repensada. E, portanto, as ações preventivas, quando buscarem adequar situações ao contexto de trabalho, devem contemplar esses aspectos.

O contexto de trabalho conforme Sato (1999), considerado em sua totalidade nas dimensões objetivas e subjetivas, pode propiciar o desenvolvimento de ações que facilitem a readequação da organização do trabalho. Nesse sentido, há possibilidades de tornar o ambiente de trabalho mais flexível, onde se permita a criatividade e espontaneidade e, conseqüentemente, um ambiente mais saudável, com nível de qualidade adequado.

Marques (1992) relata que um ambiente de trabalho baseado em normas e procedimentos, inflexível e formal, favorece o desenvolvimento de sentimentos de automatismo nos trabalhadores, como se fossem peças de uma máquina, robôs, que desempenham tarefas e cumprem o planejamento definido para a avaliação de seus desempenhos. E que determinadas situações funcionam como um efeito catártico, quando as

pessoas extravasam suas angústias e ansiedades a partir de oposicionismos e confrontos. Em suas palavras,

O ambiente de trabalho é o palco, onde as personagens de seu drama pessoal – dos problemas de sua existência – se transvestem com outras fisionomias e roupagens, mas conservando os mesmos significados de suas relações objetais (pessoas significativas de sua vida de relações) (p.127).

A definição de saúde, tal como proposta pela Organização Mundial de Saúde (OMS), citada anteriormente, é “(...) o estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não a mera ausência de enfermidade”. Garcia-Riaño (1991) analisa o conceito relacionando à qualidade de vida referindo que o completo bem-estar é inalcançável, pois se trata de um ideal, devendo-se considerar, não apenas o indivíduo, mas também a comunidade ou a sociedade em sua amplitude. E ainda, que a saúde não inclui a totalidade do campo do bem-estar, mas que o bem-estar inclui o da saúde. Em suas palavras, “A saúde vai mais além do indivíduo englobando a comunidade e o meio natural e social com o que interacionam e por outra parte está implicada a harmonia nas três dimensões, física, mental e social” (Garcia-Riaño, 1991, p. 60).

Apesar de as críticas formuladas por esse autor ao conceito de saúde proposto pela OMS, observa-se que a partir de então, essa modificação proporcionou uma mudança de paradigma, da cura para a prevenção e promoção da saúde, bem como no foco dos planos de ação e possibilidades de intervenções. A partir dessa nova visão, os estudos e os campos de atuação da psicologia e de outras disciplinas puderam ser redirecionados aos aspectos individual, grupal e comunitário.

A mudança de direcionamento para esse novo enfoque contemplou a perspectiva pessoal do sistema sanitário e sociocultural, mediante os conceitos de *prevenção primária* visando à redução da incidência de doenças; *prevenção secundária* objetivando a redução do período da doença; e *prevenção terciária* com vistas à redução de sequelas e complicações da doença (Rodrigues & Garcia).

Conforme Álvaro & Páez (1996) para que uma pessoa seja considerada doente ou apresente comprometimento do seu bem-estar psicológico, não depende apenas das alterações emocionais da personalidade, mas também das atitudes da sociedade com relação a esse tipo de alteração. A saúde mental, para eles, expressa problemas do tipo emocional, cognitivo e comportamental.

Montero (1994) ressalta o aspecto integral da saúde e refere os fatores mais significativos do conceito proposto. São eles: (1) a saúde precisa ser entendida como um processo em que o homem desenvolve ao máximo suas capacidades atuais e potenciais; (2) é dinâmico e varia mediante as condições históricas, culturais e sociais da comunidade; (3) é um direito e responsabilidade social; (4) é uma tarefa interdisciplinar e, finalmente, (5) trata-se de um problema pessoal e político.

Vidal (1996) considera saúde mental a partir da análise de cinco aspectos distintos. A saber: ausência de doença; normalidade estatística e social; processo; e ideal positivo ou utópico. Expondo que há três condições para o esclarecimento conceitual: distinção do conceito de saúde mental de conceitos globais (como educação e bem - estar); como conceito, estado ou atributo de seus determinantes e efeitos; e do conceito de saúde geral, visando propiciar estudos diferenciados das características físicas, para amenizar a “potente prepotência do modelo biofísico”. Para esse autor, na Psicologia Comunitária, a saúde mental comunitária é aplicada no âmbito da saúde mental e surge relacionada ao desenvolvimento da Psicologia Clínica, sendo a prestação de serviços mais flexível e eficaz, respondendo às necessidades da comunidade.

O conceito de saúde mental para Ackeman (s.d./1986) deve ser compreendido como expressão das relações significativas da pessoa por seu grupo social e, ainda, como o equilíbrio interno dos processos psíquicos. Nas palavras de Ackeman:

os critérios para a doença e saúde mental não podem ser restritos ao indivíduo, eles devem englobar o indivíduo dentro do grupo bem como o grupo. Os males que afligem o indivíduo, família e sociedade são um continuum (...) significa a capacidade de crescer, de aprender, de viver totalmente, de amar e de compartilhar com os outros a aventura da vida (p. 20).

Para o autor, são as pessoas normais ou quase normais que, atualmente, exigem mais atenção por parte dos profissionais de saúde. Trata-se, portanto, de um enfoque do conceito de saúde mental que possibilita a visão de que tudo pode ser construído e reconstruído, que ao sair do pré-determinístico, dá a ideia de que tudo parte apenas do seu equilíbrio interno, fornece novas possibilidades, na medida em que considera o homem em relação às outras pessoas, com sua família e na comunidade.

Conforme Nardi, Tittoni & Bernardes (2002) há dois polos na análise da saúde mental e trabalho formado por abordagens distintas. Um polo que enfatiza a construção de

instrumentos que permitam o diagnóstico dos fatores causais entre os sintomas *psi* e situações de trabalho; e outro que considera as representações dos trabalhadores e suas experiências na rotina diária do trabalho, assim como em situações de enfermidades.

O primeiro polo considera três saberes em seus estudos, são eles: a sociologia do trabalho, a psicologia do trabalho e a epidemiologia (Codo et al., 1993). Para esses autores, a doença mental ocorre alicerçada entre sujeito e objeto, quando os modos de re-apropriação que as sociedades possibilitam, falham. E complementam que, o “(...) trabalho é um momento significativo do homem, é a possibilidade da liberdade, da loucura e da doença mental” (p. 267). O segundo polo é influenciado pelas disciplinas das ciências sociais e da psicanálise, trata-se da psicodinâmica e da psicopatologia do trabalho (Dejours, 1993/2010, 1949/1998); e das representações sociais acerca do trabalho e loucura (Sato, 1995, 1999).

O enfoque da psicodinâmica do trabalho busca ultrapassar a distância que há entre a organização do trabalho, determinada através de normas e procedimentos, e a organização *real* do trabalho, considerando todos os perigos que esse ato representa para o indivíduo. Para Ferreira e Mendes, A Psicodinâmica do Trabalho

é uma abordagem científica que investiga a saúde psíquica no trabalho. Ela privilegia como categoria central de análise a inter-relação entre o sofrimento psíquico – decorrente das contradições entre o sujeito e a realidade de trabalho – e as estratégias de mediação utilizadas pelos trabalhadores para superar esse sofrimento e transformar o trabalho em uma fonte de prazer (no prelo).

Dejours (1993/2010) aponta que o aspecto potencial que desequilibra a saúde dos trabalhadores é decorrente da *organização do trabalho*, referindo que há, de um lado, a divisão do trabalho; e, de outro, a divisão de homens, sendo ambos complementares. A organização do trabalho atua em nível de funcionamento psíquico. A divisão de homem refere-se às relações entre as pessoas, mobiliza investimentos afetivos; e a divisão do trabalho, das tarefas entre os trabalhadores, o ritmo, a cadência que atua sobre o corpo.

Essa escola aborda a carga psíquica do trabalho sob um enfoque qualitativo, onde há prazer, satisfação, agressividade; e sob o ponto de vista econômico, descrevendo-a como constituída pela retenção de energia pulsional, quando ocorre o subemprego de aptidões psíquicas, fantasmáticas ou psicomotoras (Dejours, 1993/2010).

A organização do trabalho representa a vontade do superior, a divisão do trabalho entre os trabalhadores, sendo esses domesticados e forçados a agir conforme a vontade do

outro. “A carga psíquica do trabalho resulta da confrontação, do desejo do trabalhador à injunção do empregador, contida na organização do trabalho” (Dejours, op. cit., p. 28).

A alienação, o sofrimento e os riscos de descompensações psiquiátricas ou somatizações são provenientes da rigidez da organização do trabalho. Esta representa a vontade da “instituição” de um outro, “de um grupo de outros”. Consequentemente, o sofrimento provocará estratégias defensivas, e modificará sua expressão. Esse autor aponta que o sofrimento poderá ser explorado quando aumentam o ritmo de trabalho ou os trabalhadores criam novas regras para sua execução, articulando-as adequadamente, propiciando a expressão do que chama de inteligência astuciosa, que se obtém a partir da curiosidade, descobrindo “macetes” para a execução eficaz do trabalho. Neste caso, constata-se a busca do prazer e a redução do sofrimento psíquico. (Dejours, op. cit., p. 127).

Porém, nas ocasiões em que é possível ao trabalhador se expressar, frequentemente a espontaneidade e a criatividade são bloqueadas pela cultura da organização, que valoriza a racionalidade e o formalismo. Os trabalhadores, frente a tais pressões, lutam para não serem influenciados, para manterem suas formas de ver e compreender o mundo, para tornarem-se agentes de construção de sua própria história. A aprendizagem de tarefas e desempenhos, as habilidades nos relacionamentos interpessoais, e as necessidades sentidas formam a estrutura que embasa as possibilidades de produção de novos códigos para resignificar a interioridade. Para o Dejours,

a saúde é antes de tudo um fim, um objetivo a ser atingido. Não se trata de um estado de bem-estar, mas de um estado do qual procuramos nos aproximar; não é o que parece indicar a definição internacional (...). A saúde não é um estado de estabilidade, não é um estado; não é estável. A saúde é alguma coisa que muda o tempo todo (1986, p.11).

Nesta tese, o conceito de saúde está relacionado, *principalmente*, aos embasamentos teóricos propostos pela Psicodinâmica do trabalho, por considerarem aspectos como a organização do trabalho, dimensões ambientais e sociais do trabalho.

- **TRABALHO PRECÁRIO E SOFRIMENTO – VISÃO PANORÂMICA**

Os estudos iniciais sobre o tema saúde e trabalho foram realizados por Georg Bauer em 1556, intitulados pelo autor, de *De Re Metallica* (“Da natureza dos metais”); abordavam doenças do trato pulmonar em mineiros e apresentava uma significativa descrição de sintomas

por ele denominada, naquela ocasião, como asma dos mineiros. Na atualidade, tais sintomas são atribuídos à exposição à silicose. Onze anos depois, Paracelso – em 1567 – publica pesquisas sobre doenças de mineiros na Boêmia (região da Itália), e também sobre a intoxicação pelo mercúrio (Rosen,1994). Em 1700, Bernardino Ramazzini, no clássico livro *De Morbis Artificum Diatriba*, traduzido para o português com o título *As Doenças dos Trabalhadores*, obra que o consagrou como pai da Medicina do Trabalho, realçou a importância de aspectos da saúde de uma dada população, com os modos de vida do trabalhador. Em especial, nas situações de trabalho, ele refere: “quando estiver na cabeceira da cama de seu paciente, não esqueça de perguntar-lhe onde trabalha, para saber se na fonte de seu sustento não se encontra a causa da sua enfermidade”. Vários outros estudos deram continuidade à temática sobre a relação das ocupações com as doenças; citamos, por exemplo o Tratado de Patologia de Morgani, em 1761 e Percival Pott em 1776 (Mendes,1994).

A Revolução Industrial, marco do desenvolvimento moderno, ocorrida entre os séculos XVII e XIX, reconfigurou novos modos de produção, demarcando profundas alterações sociais e transformando radicalmente as relações de capital trabalho. Novas tecnologias geravam riscos e adoecimentos no trabalho e, embora surjam os sindicatos na Inglaterra, constata-se a manutenção das relações de explorado-explorador, operário-capitalista nas relações de trabalho.

No início do século XX, em 1919, a Organização Internacional de Trabalho - OIT foi criada. Nas suas primeiras reuniões, há referências de reconhecimento de doenças do trabalho. Na mesma época, Taylor, em 1911, publica seus estudos sobre métodos científicos no trabalho, expandidos por Ford, em 1920, e outros, com ápice nas décadas de 1950-1960, cujo foco era a tarefa e a produtividade dos trabalhadores e organizações. As ciências, de uma maneira em geral, evoluíam e, em especial, as ciências sociais e a psicanálise contribuíram para a configuração de novos campos de saber, inclusive no campo da saúde mental e trabalho.

Sobre a questão da saúde mental e trabalho, Freud (1937/1974) ressalta no texto *Análise Terminável e Interminável*, a importância do trabalho como fator etiológico no tocante à doença mental. Em suas próprias palavras, *temos aqui uma justificação do direito à importância etiológica de fatores não específicos, tais como o trabalho excessivo, o choque, etc. Esses fatores sempre gozaram de reconhecimento geral, mas foram relegados para segundo plano exatamente pela psicanálise* (Freud, 1974, p. 258).

Em situações de reestruturação dos modos de produção empresarial, de reorganização do trabalho, sinais de angústia ante um perigo real é possível ser encontrados. Este termo foi

utilizado por Freud, e de acordo com Laplanche e Pontalis (2000, p. 26), entende-se “angústia perante um perigo exterior que constitui para o sujeito uma ameaça real”.

O contexto de trabalho (as condições, as relações socioprofissionais e a organização do trabalho) pode propiciar prazer e sofrimento; no caso de sofrimentos patogênicos, quando vivenciados sistematicamente, podem ocasionar danos à saúde do trabalhador. O trabalho em si não provoca doença, o que ocorre, na verdade, é que dependendo das *condições desumanas* do contexto do trabalho e da estrutura psíquica do trabalhador, identifiquem-se sinais de sofrimento (Neves, 2002).

As energias pulsionais poderão encontrar uma saída dessexualizada no campo social, a partir da sublimação. Portanto, quando não há modo de se descarregar a energia pulsional, ela irá se acumular no aparelho psíquico provocando desprazer, tensão e, conseqüentemente, resultando na transformação da fadiga numa tradução somática.

Um aspecto relevante a ser destacado é que a psicopatologia, o prazer e o sofrimento no trabalho possuem uma dimensão individual; enquanto o trabalho situa-se no social. Caso se considere que as pressões do trabalho sejam iguais para todos os trabalhadores, numa mesma empresa, sob as mesmas condições, poder-se-ia supor que as conseqüências seriam semelhantes. No entanto, os resultados das pesquisas apontavam que “em geral os trabalhadores não se tornam doentes mentais do trabalho” (Dejours, 1993/2010, p. 127).

Na atualidade, os estudos da Psicodinâmica do Trabalho – PDT vêm sendo desenvolvidos com foco de análise na organização de trabalho, buscando compreender como são os processos de subjetivação, as patologias e a saúde (Mendes, Araújo, Merlo, 2011, apud Soboll, Bendassolli).

O sofrimento do trabalhador pode ocorrer em duas dimensões, (1) pela falta do emprego ou trabalho, e (2) por fatores oriundos do trabalho. Em ambas as situações, o temor em não atender às expectativas, em não ser competente, podem propiciar angústia e sofrimento, como: medo de ser, de não estar à altura, da incompetência. E também, por outro lado, as pressões sociais do trabalho – individualismo, ambiente desfavorável – ao prejudicar a cooperação pode favorecer a indiferença, a negação ou ausência de reconhecimento da contribuição e do esforço do trabalhador.

Vivências de sofrimento dos trabalhadores inseridos em processos de fusão ou incorporação empresarial, ao que tudo indica, são decorrentes de aspectos como: medo da incompetência, das pressões do cotidiano no trabalho, da insegurança quanto ao reconhecimento de seu desempenho, traduzidas na incerteza em relação ao seu futuro na ‘nova’ organização e de perder o emprego. Sobre o reconhecimento, Dejours (1999, p.34) diz:

do reconhecimento depende na verdade o sentido do sofrimento. Quando a qualidade do meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias, minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão.

Ainda, segundo o autor, o sofrimento psíquico, ao longo da trajetória histórica, não foi analisado, nem tampouco compreendido pelas organizações sindicais. Ao contrário, foi descartado e desqualificado em razão: (1) do entendimento de patologias mentais como sofrimento subjetivo, gerando desconfiança e desaprovação pública; (2) de os profissionais da área (psicólogos, psiquiatras, psicanalistas) privilegiarem a subjetividade individual e, portanto, a prática individual, em detrimento do social; (3) tais práticas individualizantes teriam possibilidade de tolher ações coletivas; e, (4) seriam práticas antimaterialistas, o que poderia favorecer o ‘egocentrismo pequeno-burguês’, a desmobilização de classe e impedir a sua conscientização.

Essa interpretação ocasionou um erro histórico com implicações graves, como por exemplo, o entrave no desenvolvimento de pesquisas sobre o trabalho. As que avançaram ocorreram no campo da administração, na gestão e comunicação empresariais, favorecendo o surgimento de novos métodos relacionados à subjetividade (cultura empresarial). Desse modo, complementa Dejours, tudo isso é voltado *para ‘o triunfo do economicismo’ (1999, p. 40)* que acenava com promessas de felicidade associadas ao futuro das empresas. Os trabalhadores que se adaptassem e contribuíssem para a excelência, para o sucesso, por conseguinte, também a alcançariam.

Portanto, pode-se dizer que os movimentos e organizações sindicais, das décadas de 1960, 1970 e 1980 também contribuíram para impedir o avanço em estudos sobre o trabalho e nas possibilidades de se encontrar práticas alternativas que visassem à minimização dos sofrimentos dos trabalhadores e seus coletivos.

Nas teses neoliberais vigentes estavam (e estão) nitidamente presentes – os lucros, o poderio econômico, a gestão organizacional – e, com isso, o tema *trabalho* com singular importância, foi quase sempre desconsiderado. Desse modo, por falta de atenção e cuidado daqueles que sofrem *pelo mutismo* generalizado em organizações de trabalho, situações dramáticas têm sido observadas, como a ocorrência de suicídios no ambiente de trabalho.

Outro entendimento a respeito do termo tem sido empregado no sentido das condições de trabalho, da sua organização e das relações socioprofissionais nos ambientes (insatisfatórios, insalubres e/ou perigosos) internos das instituições. A precarização tem sido observada através da mecanização, da divisão minuciosa das atividades e vigilância ostensiva

dos trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades. Nessas situações, os estudos apontam para circunstâncias em que se evidenciam sofrimentos e a busca de sua transformação em prazer.

A precarização no trabalho tem se instituído como fonte de sentimentos de injustiças e sofrimentos. O investimento físico, social e psíquico dos trabalhadores, na maior parte das vezes, é carregado de tensão, demandando estratégias de ação para lidar com o sofrimento. E, muitas vezes, quando a mobilização subjetiva não é possível, há instalação de defesas, como por exemplo, a sua negação, a minimização dos sofrimentos.

Diante disso, os sofrimentos podem ser mascarados pela angústia, pelo medo e pelas insatisfações do trabalho (Neves; Caldas, 2008). O medo, diz Dejours (1999), está presente em todas as categorias profissionais, sob a forma de defesas - ideologia defensiva, diante da naturalização de situações que provocam sofrimento. As estratégias de defesa têm a função de evitar o adoecimento diante da realidade restritiva imposta pelo contexto do trabalho.

A construção das estratégias defensivas é organizada e gerenciada coletivamente, e tem como alvo a minimização da percepção sobre as pressões do trabalho que propiciam vivências de sofrimento. Elas funcionam comumente através de um retorno da relação subjetiva com as pressões patogênicas. No lugar de passivos, os trabalhadores posicionam-se como *agentes ativos de um desafio*, minimizando riscos. Tal operação é mental, e desse modo não altera as condições patogênicas da realidade.

Vários sujeitos experimentando sofrimentos no âmbito singular se uniriam e construiriam uma estratégia de defesa (contra tais sofrimentos, oriundos da organização do trabalho), comum a todos. Essas estratégias dependem do consenso coletivo, e as contribuições individuais de cada trabalhador são coordenadas e unificadas pelas regras defensivas; e a negação da realidade é operada coletivamente, e uma nova realidade é construída e validada pelo coletivo de trabalhadores. Na medida em que o sujeito participa de uma estratégia coletiva, ele deve harmonizar internamente outros recursos individuais, assegurando a sua economia psíquica.

Do mesmo modo que as estratégias coletivas de defesa – ECD significam um impacto singular no funcionamento psíquico do trabalhador, têm também um papel fundamental na estrutura dos coletivos dos trabalhadores, na sua coesão e estabilização. Elas alteram sua forma de demonstração, e neste sentido, “deve-se considerar, na investigação, que o sofrimento que se pretende analisar não será obtido senão através de estratégias defensivas, que, por sua vez, transformam profundamente, a expressão de sofrimento” (Dejours; Abdouchely, 1993/2010, p.130)

Nas situações em que o sofrimento não pode ser compensado pela via do trabalho há propensões a descompensações psíquicas, transtornos psicossomáticos, ou acidentes de trabalho, além de outras formas de expressão.

As estratégias coletivas de defesa e ideologias defensivas adiam o processo de comprometimento da saúde, embora não assegurem a solução dos sofrimentos; são elaboradas para proteger a descompensação. O coletivo gerencia o sofrimento, ainda que esse seja da ordem do singular (Karan, 2010, p. 106). Nas palavras da autora, a desestruturação individual e social (sujeitos e famílias) abrem “rombos no tecido social, aumentando os já existentes e cada vez mais difíceis de serem pelo menos cerzidos”.

Em muitas situações em que o trabalhador poderia se expressar, comumente a espontaneidade e a criatividade são tolhidas pela cultura da organização, pois esta valoriza o formalismo e a racionalidade. Diante das pressões, os trabalhadores lutam para manter suas maneiras de viver e compreender a realidade, para serem agentes de construção de sua própria história.

Algumas defesas são exemplificadas por Mendes (2007, p. 54), presentes nos modelos taylorista e toyotista de organização de trabalho: “cinismo, dissimulação, hiperatividade, desesperança de ser reconhecido, desprezo, danos aos subordinados, negação do risco inerente ao trabalho e distorção da comunicação”. Embora ocorram com frequência mais elevadas em determinadas categorias profissionais, não podem ser generalizadas.

As defesas podem ter uma dupla função: de um lado, podem proteger o trabalhador contra o sofrimento e o acometimento de transtornos mentais, funcionando como um anestésico, possibilitando desconhecê-lo ou mesmo negar a sua existência; por outro, impedi-lo de raciocinar, de agir e de lutar contra os efeitos nocivos da organização do trabalho.

Desse modo, quando usadas de maneira acentuada, podem favorecer a banalização de injustiças e a adoção de práticas antiéticas, de aceitações de trabalhos sujos que possam transgredir e ocasionar sofrimentos aos outros. E, na medida em que são consentidas, deflagram o que Dejours (1999, p. 24, grifo nosso) denominou por banalização do mal. Diz ele que “o grande problema se passa por/pelo desenvolvimento da tolerância à injustiça. Tal reação coletiva de mobilização, quando ausente, favorece o aumento gradual do desemprego e seus estragos psicológicos e sociais”. As formas de trabalho precarizadas naturalizam os modos de sofrimento na medida em que tudo se justifica pelas mudanças sociais, econômicas e políticas.

Estudo com trabalhadores portadores de LER/DORT, sobre patologias do trabalho e adoecimento em banco, com ações de reestruturação produtiva, fundamentado na

Psicodinâmica do Trabalho e na escuta psicanalítica, revelam que, *a mediação das vivências de prazer-sofrimento, para construção da saúde no trabalho passa pela eficácia das estratégias defensivas. Essas defesas podem assegurar a saúde psíquica do trabalhador em estado de normalidade e podem ser apropriadas pela organização do trabalho, especialmente quando incentivam e agenciam a auto-aceleração do ritmo de trabalho, visando a elevação da produtividade (Rossi & Mendes, 2008).*

De acordo com Martins (2008) A dinâmica do reconhecimento é fundamental para redirecionar o sofrimento, próprio do trabalho, para que ele possa ser *re-significado* pelo e para o sujeito e para organização. A qualidade dessa dinâmica é estabelecida nos contextos de trabalho e pode direcionar o sofrimento para a saúde ou para o adoecimento. Neste sentido, a autora conclui que não existe saúde individual. E, salienta que

o equilíbrio entre saúde-doença depende da relação do sujeito com o trabalho (...) em retribuição ao sofrimento, ao esforço da engenhosidade, ao engajamento no trabalho coletivo, os trabalhadores buscam e esperam gratidão e reconhecimento do que fazem na realidade (inverso da negação e da recusa da realidade (p.12).

Defende que trabalhar é viver próximo cotidianamente. O viver próximo supõe, entre diversos acontecimentos, uma atenção ao reconhecimento do outro. *Se a renovação das vivências cotidianas fracassa, admitindo o modo de alienação – difundindo o individualismo confundido como ideal, o trabalho pode tornar-se uma perigosa força de destruição do espaço público (Martins, 2008, p.12).*

Choques de cultura e novos modos de subjetivação dos trabalhadores são evidenciados como nas fusões e incorporações empresariais. De maneira que, torna-se importante a estruturação de mediações e estratégias de intervenção psicossocial que fundamentem uma clínica do trabalho que atenda ao desafio de se contemplar as dimensões primárias, secundárias e terciárias de prevenção ao comprometimento à saúde dos trabalhadores em processos de mudança, especialmente, no caso das F&I empresariais.

Analisar as novas configurações e arranjos de organizações do trabalho, as patologias sociais, a forma particular dos trabalhadores no exercício laboral visando garantir a sua saúde, constituem-se num objetivo de estudo bastante relevante. De tal modo, que se poderia, a partir desses estudos, construir meios de intervenção nas organizações, com o objetivo de prevenir sofrimentos, transtornos/danos, e também, promover a saúde, o prazer.

O acesso ao coletivo de trabalhadores pode favorecer a compreensão das defesas elaboradas, a partir de espaços de reflexão capazes de promover um debate sobre as condições de realização dos trabalhos, de sua organização, e sobre o relacionamento entre os sujeitos.

Estudos e pesquisas francesas e brasileiras têm se dedicado às práticas clínicas nas organizações de trabalho. Trata-se de um desafio social em face dos novos modelos de gestão e suas resistências, sobretudo em situações que possam macular sua performance, dando visibilidade a problemas, muitas vezes negado, escondido.

Entre os que se destacam atualmente na França, são: Isabelle Gernet e Christophe Dejours – Avaliação do Trabalho e Reconhecimento; Yves Clot, com a Clínica do Trabalho e da Atividade; Vincent de Gaulejac – Nova Gestão Paradoxal (NGP); Gilles Amado e Eugène Enriquez, Psicodinâmica do Trabalho e Psicossociologia; Jean-François Chanlat – O desafio social da gestão: contribuição das ciências sociais; e, Yves Schwartz - Manifesto por um Ergo engajamento. (Bendassoli; Soboll, 2010)

No Brasil, as práticas da clínica no trabalho têm se evidenciado mediante os estudos em (a) Psicodinâmica do Trabalho, desenvolvidos especialmente por Ana Mendes, Luciane Araújo e Álvaro Merlo; (b) na Clínica da Atividade por Cláudia Osório, Ma. Elisabeth Barros, Ana Louzada; Psicossociologia através de Teresa Carreteiro, Vanessa Barros; e, *Ergologia*, mediante os estudos e atividades implementados por Milton Athayde e Jussara Brito. (Bendassoli; Soboll, 2010).

A clínica do trabalho, proposta pela Psicodinâmica do trabalho, configura-se como um modelo que permite a produção de conhecimento, a compreensão e a análise do trabalho que embasariam possibilidades de intervenção, ou seja, voltar-se ao estudo da saúde e das patologias relacionadas ao trabalho. Todavia, as intervenções no tocante à clínica do trabalho, ao contrário das pesquisas e intervenções próprias das ciências naturais, não possuem protocolos experimentais, nem manuais de métodos e técnicas padronizados. Há, ainda, modos de intervenções em organizações de trabalho em que, através de *experts*, recomendam-se alternativas de atuação configuradas como prescrições terapêuticas frente a cada caso. No entanto, ao contrário desse modelo causa-efeito, o objetivo da clínica do trabalho, diz Dejours (2010, p 107) “é abrir o caminho para a transformação da organização do trabalho”.

Em uma indústria estatal (Mermot), localizada na França, Florence Bègue e Dejours (2010), desenvolveram uma ação clínica onde propõem uma intervenção como modelo de *inspiração, concepção e organização* para situações onde se evidenciava extremo sofrimento, danos à saúde e comprometimento do bem-estar dos coletivos de trabalhadores. Nesta

concepção, tal intervenção “*por ser pensada e concebida pelos próprios trabalhadores, é, de fato, melhor compreendida, mais bem aceita e melhor assimilada do que se viesse pela via da prescrição proveniente de um consultor externo ou por um expert em organização do trabalho*” (2010, p. 121). Como quadro de referência, para uso em tais situações, sintetizam nove princípios básicos sobre o processo de intervenção: (1) sólidos referenciais teóricos; (2) liberdade e independência do clínico para suas ações; (3) trabalhar a demanda; (4) formação da equipe de intervenção; (5) equipe externa de apoio; (6) o coletivo interno de ação; (7) entrevistas individuais; (8) entrevistas coletivas; (9) a enquete como espaço aberto de discussão.

- **A ESCOLHA DO TEMA E OBJETIVOS DO ESTUDO**

A escolha da temática se deu por três razões. Primeiramente, por se tratar de um tipo de reestruturação produtiva de empresas em contexto de F&I que vem se configurando – econômica, social e politicamente – como uma das estratégias com relevantes destaques no cenário de negócios brasileiro e internacional. Em segundo lugar, por ser um assunto de destaque nos meios de comunicação, onde se evidenciam conflitos socioeconômicos e políticos com possíveis influências psicossociais. E, por último, a inquietação para analisar e compreender tais situações, com vistas a contribuir sobre estudos e reflexões a respeito de seus impactos nas empresas, pessoas e coletivos de trabalhadores.

Este estudo buscou investigar e compreender as ressonâncias das fusões e incorporações empresariais na saúde dos trabalhadores. Especificamente, identificar e analisar os riscos de sofrimento no trabalho, os processos de adoecimento e suas possíveis articulações com as fusões e incorporações empresariais, entre trabalhadores com vivências ou não de tais processos de mudanças; identificar os danos emocionais e psicossociais associados; analisar as estratégias de enfrentamento e defensivas individuais e coletivas utilizadas pelos trabalhadores para lidar com as vivências de sofrimento; e, finalmente, propor mediações e estratégias de intervenção psicossocial que propiciem ao trabalhador e às empresas formas de lidar com tensões e conflitos que possam ter sido provocadas nessas situações.

Como se observa, o percurso é longo, e o desafio reside em encontrar uma alternativa que se constitua numa maneira de vencer as dificuldades; como a busca de organizações que aceitem mostrar e refletir sobre os seus problemas para que então possamos empreender esforços no sentido da prevenção de danos decorrentes de sofrimentos, e encontrar meios de promoção do prazer e de bem-estar nesses ambientes de trabalho.

Os objetivos delineados são, de modo geral, compreender os reflexos das F&I empresariais sobre a saúde dos trabalhadores. Especificamente, pretende-se identificar, analisar e compreender os riscos e adoecimentos decorrentes dessas mudanças; as estratégias de enfrentamento e defesas individuais e coletivas utilizadas pelos trabalhadores, nas vivências de sofrimento, para finalmente sugerir mediações e intervenções que contribuam para a sua minimização e melhoria da saúde no trabalho.

Nesta tese, o aporte teórico será embasado principalmente nos estudos e pesquisas da Psicodinâmica do Trabalho, desenvolvido na França por Dejours, a partir de 1990, e também no Brasil, por vários pesquisadores, como Mendes (2007), Merlo (1998), e Araújo (2004); além dos estudos de epidemiologia e sociologia do trabalho; a serem explorados mais aprofundadamente nos capítulos deste trabalho.

- **MÉTODOS E TÉCNICAS EMPREGADOS**

As metodologias adotadas na pesquisa seguiram basicamente duas macro-etapas: uma com foco em estudo estatístico inferencial e descritivo; e a outra pautada na análise de conteúdo de entrevistas. A primeira focalizou a identificação dos riscos e dos tipos de danos à saúde dos trabalhadores comparativamente com aqueles que trabalhavam ou não em empresas com processos de fusão e incorporação empresarial. Nesse caso, os métodos foram utilizados visando à correlação e à predição dos fenômenos analisados. Na segunda, o objetivo foi focalizado na compreensão de tais fenômenos, visando elucidar a psicodinâmica dos sofrimentos e as estratégias de enfrentamento e defesas utilizadas pelos trabalhadores.

O propósito de trabalhar em duas dimensões residiu no fato de se considerar a importância de compreender a psicodinâmica do trabalho de processos de mudanças empresariais, decorrentes de fusões e incorporações, e a sua influência sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores. Tal compreensão foi alicerçada na análise dos riscos de acidentes e adoecimentos de trabalho, previamente estudada. A pesquisa justifica-se pela importância de abordagem da temática e atende às exigências de cumprimento dos procedimentos de princípios éticos – em pesquisas – na área de ciências humanas.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa cuja abordagem metodológica é multimodal, de natureza quantitativa e qualitativa. Tem objetivo exploratório descritivo visando à compreensão das ressonâncias dos processos de fusão e incorporação de empresas sobre a saúde emocional dos trabalhadores, descrevendo as características da população e fenômenos em estudo. E, também explicativo, na medida em que se busca identificar fatores do contexto

de trabalho dessas empresas que possam estar contribuindo para a ocorrência de adoecimentos.

O conjunto de conhecimentos teóricos que fundamentam os tipos de métodos propostos para este trabalho buscou contemplar as interdependências técnica, histórica e social do fenômeno estudado, além de sistematizar as suas relações, esclarecer os seus vínculos e avaliar os seus resultados e aplicações.

Considerando o caráter provisório e dinâmico das produções científicas; a compreensão de que não existe um único modelo para se construir conhecimentos; de que não existem modelos bons ou maus, e sim modelos apropriados ao que se objetiva estudar, optamos por desenvolver uma triangulação entre método quantitativo e qualitativo visando aprofundar o diálogo, a partir dos resultados encontrados.

Nesse sentido, a pesquisa quantitativa, associada à investigação de natureza qualitativa, não restringiu a realidade social a apenas o que pôde ser observado e quantificado, subsidiou e ampliou a compreensão do fenômeno deste estudo.

- **PARTICIPANTES, PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS**

Os procedimentos de coleta de dados foram realizados em duas etapas – quantitativa e qualitativa – seguidos ordenadamente.

Para a etapa quantitativa, realizou-se, inicialmente, contato com o Centro de Referência em Saúde do Trabalhador – CEREST, órgão vinculado à prefeitura da Cidade do Recife. A partir desse contato, a direção do CEREST orientou o encaminhamento do projeto de pesquisa para a Secretaria de Saúde do Município, visando à sua aprovação, bem como do Comitê de Ética e Pesquisa da referida secretaria. Após esta etapa, o projeto foi apresentado detalhadamente à direção e equipe de saúde que orientou as ações de acesso aos dois bancos eletrônicos de dados.

O primeiro banco de dados contém dados sociodemográficos, psicossociais e de saúde dos trabalhadores entre os anos de 2001 e 2012, perfazendo um total dez anos. Participaram deste banco, 7042 trabalhadores. Os arquivos foram transferidos para o programa *Excel* de modo a facilitar a seleção das variáveis de interesse para o estudo. Posteriormente, novas tabelas foram construídas com foco no tratamento estatístico de dados.

O segundo banco é constituído por dados que atendem à orientação do Ministério da Saúde, elaborado a partir de 2008/2012. Nesse banco, foram obtidos dados sobre os riscos de adoecimento e acidentes de trabalho; e adoecimentos no trabalho. Nesse caso, participaram 2.000 trabalhadores.

Com o objetivo de identificar as empresas que realizaram processos de fusão e incorporação empresarial no Brasil e em Pernambuco, buscou-se contato com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, do Ministério da Justiça do Brasil, e também junto à Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais – AMBIMA.

Juntamente com as variáveis selecionadas e filtradas foram acrescentados nas tabelas os dados da existência ou não de fusão e incorporação, junto ao registro das empresas onde trabalham.

Para definição do número de participantes, utilizou-se o método de Amostragem por Saturação (Turato, 2003). O total ficou decidido *a posteriori*, ou seja, depois que as informações obtidas tornavam-se repetidas e saturavam os objetivos propostos. Após realizar as entrevistas e proceder as transcrições, os dados coletados foram analisados, e detalhadamente exposto no quinto capítulo.

Para a análise qualitativa foram realizadas nove entrevistas individuais semi-estruturadas com trabalhadores que vivenciaram ou estavam vivenciando processos de fusão e Incorporação empresarial. Os temas trabalhados foram basicamente: atividades realizadas, sentimentos relacionados aos processos de fusão e/ou incorporação empresarial, relações sócio-profissionais, estratégias de enfrentamento dos problemas, a saúde e os riscos de adoecimento decorrentes da organização do trabalho. O objetivo foi analisar aspectos do contexto de trabalho e a dinâmica das vivências de sofrimento desses trabalhadores face à experiência de fusão/incorporação.

● REFERÊNCIAS

- Ackeman, N. W. (1986). *Diagnóstico e tratamento das relações familiares*. (M. C. R. Goulart & S. R. Abuchaim). Porto Alegre: Artes Médicas. (Ano da publicação original não recuperado).
- Álvaro, J. L. & Páez, D. (1996). Psicología social de la salud mental. Em J. L. Álvaro, A. Garrido & J. R. Torregrosa. (Coord.). *Psicología social aplicada*. Madrid: McGraw-hill, pp. 381-407
- Alves, G. (2013). *Trabalho e Subjetividade. O espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório*. 1ª. Edição 2011. 2ª reimpressão fevereiro de 2013. São Paulo: Boitempo. 164p.

- Antunes, Ricardo. (1995). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 2ª. Ed. São Paulo Cortez. 160p.
- Barros, B.Tanure. (2001). (Org.). *Fusões, aquisições e parcerias*. 1ª. Edição. São Paulo: Atlas. 192p.
- Barros, B.Tanure. (2003). *Fusões e aquisições no Brasil. Entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. 1ª. Edição. São Paulo: Atlas. 240p.
- Bègue, F; Dejours, C.; (2010). *Suicídio e trabalho: o que fazer?* (Trad. Soudant, F.). Brasília: Paralelo, 15.
- Bendassoli, P. I. , Soboll, L. A. (Org.). (2010). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. 1ª. Edição. São Paulo: Atlas. 304p.
- Boletim Anbima, Ano VIII, Nº 19, Primeiro Semestre de 2013. <http://portal.anbima.com.br/informacoes-tecnicas/boletins/fusoes-e-aquisicoes> (Acesso em outubro 2013)
- Bosa, L.A. (2011). *Mudanças organizacionais como fator de estresse em uma empresa em fusão e/ou aquisição*. UFRGS. <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40437>. Acessado em junho de 2013.
- Brasil, Ministério do Trabalho e da Previdência Social, Portaria N.º 3.751, de 23 de Novembro de 1990. Norma Regulamentadora n.º 17 – Ergonomia.
- Castelhana, Laura Marques (2005). *O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho*. <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v17n1/a03v17n1.pdf>. (Acessado em julho de 2013).
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas*. (3ª. Edição). São Paulo: Campus.
- Codo, W., Sampaio, J. J. C. & Hitomi, A. H. (1993). *Indivíduo, trabalho e sofrimento: Uma abordagem interdisciplinar*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Dejours, C. (1986). Por um novo conceito de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 54, n. 14, p. 7-11.
- Dejours, C. (1998). *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho*. (5ª edição – ampliada). (A. I. Paraguay & L. L. Ferreira. Trads.) São Paulo: Cortez/Oboré. (Trabalho original publicado em 1949).
- Dejours, C. (2003). *A banalização da injustiça social*. (Trad. Luiz Alberto Monjardim). 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas - FGV. (Originalmente publicado em 1999).
- Dejours, C. (2010); Aboucheli, E; Jayet, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. (Betiol et al.

- Trads.). São Paulo: Atlas. São Paulo: Atlas. 11ª reimpressão. (Originalmente publicado em 1993).
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (no prelo). *Trabalho dos AFPS e índices de adoecimento: estado de alerta*. Brasília: Fenafisp.
- Freud, S. (1974). Análise terminável e interminável. In J. Salomão (ed.) J. O. de A. Abreu (trad.). *Edição standart das obras completas de Sigmund Freud*. (Vol. 23, pp. 247-287). Rio de Janeiro: Imago. (Trabalho original publicado em 1937).
- Garcia-Riaño, D. (1991). Calidad de Vida: Aproximación historico-conceptual. Em *Boletín de Psicología*, (30), marzo, p.55-94. Universidad de Valencia.
- Gonçalves, Edwar Abreu. (2011). *Manual de Segurança e Saúde no Trabalho*. Edição: 5ª. São Paulo: LTR Editora.
- Guarita, S. (2002). Fusões e Aquisições no Brasil: Evolução do Processo. *Revista: FAE Business*. n.3. set. Curitiba.
- Karan, H. (2010). Da alcoolização ao verbo. Ensaio de psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15.
- KPMG Corporate Finance. *Pesquisas de Fusões e Aquisições de Empresas 2013 – 2º. Semestre*. http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/FusoesAquisicoes/2013/fusoes-aquisicoes-2-trimestre-2013.pdf. (Acesso em Outubro de 2013).
- Laplanche, Jean & Pontalis. (1998). *Vocabulário da Psicanálise*. (3ª Edição). (Pedro Tamen Trad.). São Paulo: Martins Fontes. (Trabalho Original publicado em 1982).
- Marques, J.C. (1992, jun/dez). A construção da subjetividade e as mútuas influências na esfera do trabalho. *PSICO*, 24, (2), pp. 119-132. Porto Alegre, RS: PUC.
- Martins, S. R. (2008). Relações entre saúde e os processos psicodinâmicos do reconhecimento do trabalho. <http://www.sbpot.org.br/iiicbpot/trabalhos/1547.pdf>. (accco em março de 2013).
- Martins, Sergio Pinto. (2009). *CLT Universitaria – Consolidação das Leis Trabalhistas*. (10ª. Edição). São Paulo: Ed Atlas.
- Marx, Karl; Engels, Friedrich. (2007). *A ideologia alemã*. São Paulo: Boitempo.
- Mendes, A. M. (Org.) (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M., Araújo, K.R., Merlo, A. R. C. (2011). A prática clínica em psicodinâmica do trabalho: experiências brasileiras. In Bendassoli, P. I.; Soboll, L. A. (Org.) (2011).

- (169-187). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas.
- Mendes, R. (1994). Aspectos históricos da Patologia do Trabalho. IN: *Patologia do trabalho*, Rio de Janeiro, ATHENEU.
- Montero, M. (1994). Vidas paralelas: Psicologia comunitaria en latinoamérica y en Estados Unidos. (pp. 19-45). Em M. Monteiro (Coord.). *Psicología social comunitaria: Teoría, método y experiencia*. México: Universidad de Guadalajara.
- Nardi, H. C., Tittoni, J. & Bernardes, J. F. (2002). Subjetividade e trabalho. Em Cattani, A. D. (Org). *Trabalho e tecnologia: Dicionário crítico*. (pp. 302-308). Petrópolis: Vozes/Editora da Universidade.
- Neto, W. N. de M. (2011). Globo Economia. Disponível em <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/07/fusao-entre-sadia-e-perdigao-nao-vai-gerar-desemprego-diz-brf.html>. (Acesso em Outubro 2013).
- Neves, F. (2002). *Reações emocionais, contexto de trabalho e a saúde mental dos motoristas de ônibus..* Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2002.
- Neves, F.; Caldas, L. (2008). Estratégias de enfrentamento em vivências de assédio moral no trabalho In Soboll, L.A (Coord.). *Violência psicológica e assédio moral no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Oliveira, P. A. B. (2002). Ergonomia. Em Cattani, A. D. (Org). *Trabalho e tecnologia: Dicionário crítico*. (4ª. Ed. rev. ampl.) (pp. 90-97). Petrópolis, RJ: Vozes / Porto Alegre: Editora da Universidade.
- Ramazzini, Bernardino. As Doenças dos trabalhadores. (2000). (3ª. Edição.) (Raimundo Estrela trad.) São Paulo: Fundacentro. (Trabalho Original publicado em 1750).
- Ramirez, Jean-Claude; Bedacht, Franz; e Quesada, Felipe. (2012). Fusões e aquisições: a importância do fator humano. [http://www.bain.com/bainweb/images/cms/localOffice/São_Paulo/Fuses e Aquisies importanciadoelementohumano.pdf](http://www.bain.com/bainweb/images/cms/localOffice/São_Paulo/Fuses_e_Aquisies_importanciadoelementohumano.pdf). Acessada em setembro de 2013.
- Rodriguez, J. & Garcia, J. A. (1996). Psicología social de la salud. (pp. 351-380). Em J. L. Álvaro & J. R. Torregrosa (coords.). *Psicología Social Aplicada*. Madrid: Mcgraw-Hill.
- Rosen, G. (1994). *Uma história da saúde pública*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista; Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Pós-Graduação em Saúde Coletiva.

- Rossi, E.Z. & Mendes, A. M. (2008). Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de ler/dort: análise psicodinâmica.
<http://www.sbpot.org.br/iiicbpot/trabalhos/1547.pdf> (acesso em março de 2013).
- Sato, L. (1991). *Abordagem psicossocial do trabalho penoso: Estudo de caso de motoristas de ônibus urbano*. Dissertação de mestrado não publicada, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Sato, L. (1995). O conhecimento do trabalhador e a teoria das representações sociais. Em W. Codo & J. J. C. Sampaio (Org.). *Sofrimento psíquico nas organizações: Saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes.
- Sato, L. (1999). A Representação Social do trabalho penoso. Em Spink, M. J. (org.) *O conhecimento no cotidiano: As representações sociais na perspectiva da Psicologia Social*. (pp. 188-211). São Paulo: Brasiliense.
- Tenure, Betânia; Cançado, Vera, L. (2005). Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresa – RAE – Executivo*, Vol. 45, No. 02, Abr/Jun. Disponível em <http://rae.fgv.br/rae/vol45-num2-2005/fusoes-aquisicoes-aprendendo-com-experiencia-brasileira>. (Acesso em Outubro 2013).
- Turato, E. (2003). *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa*. Construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas. Petrópolis: Vozes.
- Vidal, A. S. (1996). *Psicologia comunitária: Bases conceptuales y métodos de intervención*. Barcelona: EUB.
- Xavier, Guilherme (2002). Modelo Japonês. In Cattani, A.D. (Org.). (4ª. Ed. Rev. Ampl.). *Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia*. Petrópolis: Vozes: Editora da UFRGS. (Trabalho original publicado em 1988).

CAPÍTULO 1:

AMBIENTES E CENÁRIOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

“A vida humana em comum só se torna possível quando se reúne uma maioria mais forte do que qualquer indivíduo isolado e que permanece unida contra todos os indivíduos isolados. O poder dessa comunidade é então estabelecido como ‘direito’, em oposição ao poder do indivíduo, condenado como força bruta”.

(Freud, 1936).

1.1 RESUMO E ABSTRACT

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar teoricamente possíveis choques de cultura decorrentes de processos de mudança organizacional, enfocando as fusões e incorporações empresariais (F&I). Foi desenvolvida uma revisão crítica da literatura sobre a relação entre trabalho e subjetividade, articulada com a cultura organizacional. Levou-se em consideração a evolução social, histórica e política, visando compreender a relação entre o trabalho e as mudanças nos cenários organizacionais; os choques de cultura e modos de subjetivação do trabalhador. A análise aponta que os modos de condução de tais mudanças, adotados pelas empresas, ao que parece, quando mal planejadas e quando não contemplam a dimensão cultural e as relações de poder, podem ocasionar tensões, sofrimentos e danos aos trabalhadores, influenciando nas emoções, afetos, saúde dessas pessoas. De modo que, é significativo e relevante o desenvolvimento de pesquisas que fundamentem práticas e intervenções que possam prevenir e ou minimizar possíveis danos.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Mudança. Trabalho. Subjetividade. Sofrimento no trabalho.

Abstract

The objective of the present study was to theoretically analyze possible cultural impacts resulting from organizational change processes, focusing on mergers and management incorporations. A critical review of the literature concerning the relationship between work and subjectivity and its articulation with culture was developed. Social, historical and political evolution was considered in order to understand the relationship between work and changes in organizational sceneries; cultural impacts and subjectivity ways. The analysis shows that the ways the adopted changes are conducted by the companies when ill planned and not contemplating the cultural dimension and power relations, may bring about tensions, suffering and harm to works, influencing emotions, humor, health and life quality of such persons. Therefore, it is of significance and relevance the development of researches that base practices and interventions which may prevent and minimize possible damages.

Key words: Organizational culture; Change; Work; Subjectivity; Work suffering

1.2 INTRODUÇÃO

Observa-se que, para atender às exigências de um mercado global cada vez mais competitivo, novas estratégias de redistribuição organizacional (as fusões e incorporações) imprimem um choque cultural visível nas instituições que optam por adotá-la.

A cultura, as crenças, os valores, o modo peculiar de gerir a classe-que-vive-do-trabalho dessas organizações são distintas e, na maioria das vezes, se constata uma ética, uma ideologia focada no retorno de resultados em que se busca a produtividade desmedida, a dominação ou sobrevivência do/no mercado (Antunes, 2005).

A ideologia é fundamentada na expertise, em que o poder da gestão imprime o ritmo em direção ao sucesso. Daí se constitui uma sociedade de trabalhadores sob pressão e ameaça. Pressão de sempre mais produtividade, do erro zero, da qualidade, de mais retorno financeiro, de hegemonia. O discurso da qualidade, da educação e trabalho, do não atendimento às qualificações profissionais, através de ameaças sutis ou explícitas, promove nos trabalhadores uma luta para não perder o lugar, para não ficar fora, por estar em forma, por uma busca desenfreada pelo reconhecimento, gerando sentimentos de medo, submissão, servidão.

No entendimento de vários pesquisadores, é fundamental, no estudo da cultura organizacional, a análise de fatores como poder, valores, ritos, mitos, justiça, estilos de gestão e jogos políticos que produzem modos de subjetivação nos trabalhadores e nas formas de trabalhar. A cultura organizacional pode ser considerada como ela propriamente é e, conseqüentemente, possível de ser administrável. As organizações produzem cultura e identidade social que, por sua vez, estão alicerçadas nos significados subjetivos de seus integrantes; possuem símbolo e significados (Paz & Tamayo, 2004).

As empresas que optam pelos processos de fusão, integram entre si novas missões, valores, crenças, modos distintos de funcionamento, estruturas e poder próprios.

Dessa maneira, é possível compreender que nesses contextos e cenários as figuras de subjetividade, construídas mediante processos de subjetivação, manifestam-se nos modos de ser, de sentir, de pensar e de desejar dos trabalhadores. Ora, temos aqui um desafio premente: compreender a relação entre subjetividade e trabalho, articulando-a com a cultura organizacional, considerando a evolução social, histórica e política do trabalho e as mudanças nos cenários organizacionais.

A partir desse ponto de vista, este artigo visa analisar, teoricamente, possíveis choques de cultura decorrentes de processos de mudança organizacional numa perspectiva de fusão e

incorporação empresarial. Para tanto, serão apresentados inicialmente, alguns conceitos de cultura – evolução e caracterização; cultura organizacional, trabalho e subjetividade. Numa segunda etapa, busca discutir os processos de mudanças organizacionais, destacando as fusões e incorporações empresariais, pretendendo uma articulação entre cultura, poder e mudanças organizacionais, finalizando com algumas considerações a respeito dos choques de cultura e modos de subjetivação.

1.3 CONCEITOS DE CULTURA – EVOLUÇÃO E CARACTERIZAÇÃO

Na atualidade, o conceito de cultura se relaciona a uma diversidade de inquietações compartilhadas por pesquisadores de várias disciplinas, como: a história; a literatura; a linguística, a psicologia, a psicanálise, além da sociologia e da antropologia. Nesse sentido, cultura possui vários significados.

Originalmente o significado do termo cultura, derivado do latim, expressava o cuidado realizado e empreendido com o cultivo de grãos e com os animais. Posteriormente, foi ampliado e passou a designar o cultivo da mente. Tal significado surgiu na França e na Inglaterra, a partir do século XVI, utilizado para mencionar um processo de desenvolvimento humano no sentido de tornar-se culto ou civilizado, na acepção do aprimoramento da ordem, em contraposição à barbárie e à selvageria. Filósofos e historiadores alemães, no final do século XVIII, reacenderam a discussão ao apontarem diferenças entre cultura e civilização.

Na língua alemã, *zivilization* está relacionada à polidez e refinamento dos estilos; e kultur, associa-se aos produtos intelectuais, artísticos e espirituais que indicavam a individualidade e a criatividade das pessoas.

No final do século XVIII e início do século XIX, o sentido de cultura referia-se ao desenvolvimento intelectual e espiritual dos seres humanos. Thompson (2000) conceituou essa concepção clássica como o “processo de desenvolvimento e enobrecimento das faculdades humanas, um processo facilitado pela assimilação de trabalhos acadêmicos e artísticos e ligado ao caráter progressista da era moderna”. (p. 170).

Alguns aspectos dessa visão ainda hoje permanecem em uso, ao se enfatizar cultura como atributos associados a trabalhos intelectuais, artísticos e ao enriquecimento da mente e do espírito. As críticas que o autor assinala a essa consideração de cultura relaciona-se à ideia de evolução do Iluminismo europeu, ao avaliar cultas as pessoas que procuravam progredir e alcançar patamares paulatinamente mais desenvolvidos. Essas pessoas seguem padrões estabelecidos pelos líderes e reconhecidos pelos grupos.

O autor realiza uma revisão do termo, descrevendo-o em três concepções: concepção

clássica; concepção descritiva; concepção simbólica; e, por fim, propõe uma nova concepção que denomina estrutural.

A concepção descritiva de cultura é apresentada por Thompson (2000), a partir dos trabalhos de historiadores culturais do século XIX, cujo enfoque residia na descrição etnográfica das sociedades não-europeias. O autor destaca os estudos de Klemm e Tylor, sintetizando o pensamento de Tylor exposto na obra clássica *Primitive Culture*, publicada em 1871. Em sua síntese, indica que cultura ou civilização é entendida como um todo inter-relacionado de crenças, costumes, formas de conhecimento, arte, moral, lei, e todas as capacidades e hábitos que são adquiridos pelas pessoas, enquanto componentes da sociedade. Na visão de Tylor, segundo Thompson, estudar a cultura é semelhante ao trabalho do botânico ou zoólogo, em que é necessário dissecar suas partes, classificar, e compará-las sistematicamente. Nessa perspectiva, havia preocupação em analisar, classificar e comparar os elementos culturais (Thompson, 2000). Para Tylor as etapas de desenvolvimento de uma sociedade seriam atribuídas ao resultado de uma história pregressa, aspectos que deveriam constituir a “adequada moldagem da história do futuro” (citado por Thompson, 2000, p. 172).

Entre os anos de 1930 e 1940, Malinowski (1962) defende uma teoria científica sobre a cultura. Todavia, enfoca seus estudos numa visão funcionalista. Os estudos contemplam uma análise direcionada à satisfação das necessidades humanas. O ser humano se diferencia de duas maneiras: (1) a partir de suas características fisiológicas e corporais, tarefa da antropologia física, e (2) da “herança social” ou cultura, área da antropologia cultural. Para Malinowski, refere Thompson (2000), o estudo das funções dos fenômenos culturais e das maneiras como eles satisfazem os seres humanos devem anteceder as tentativas de elaborar etapas do desenvolvimento social e esquemas evolucionistas.

De modo resumido, Thompson apresenta a concepção descritiva como: “cultura de um grupo ou sociedade é o conjunto de crenças, costumes, ideias e valores, bem como artefatos, objetos e instrumentos materiais, que são adquiridos pelos indivíduos enquanto membros de um grupo ou sociedade” (p. 173). As restrições apontadas a essa concepção residem nas limitações metodológicas utilizadas em pesquisa social; e do uso do conceito de cultura englobando aspectos de amplitude bastante extensa, correndo risco de perder a qualidade de precisão, necessárias aos princípios científicos.

Na década de 1940, surge uma nova visão a respeito do conceito de cultura, em que se observa uma concepção simbólica. Nessa perspectiva, os seres humanos conferem sentido às ações, às obras de arte, aos objetos materiais diversificados. Na atualidade, essa concepção tem sido foco de debates antropológicos. Geertz (1989) discorre sobre a temática em obra

intitulada de *A Interpretação das Culturas*, publicada em 1973, descrevendo cultura como semiótico, ao invés de simbólico. O foco dos seus estudos está pautado nas questões de significados, simbolismo e interpretação. Essa concepção é caracterizada pelo “padrão de significados incorporados nas formas simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças”. Embora Thompson (2000) aponte as valiosas contribuições dessa concepção, ela apresenta três limitações: (1) uso do termo (cultura) de diversas maneiras e muitas vezes inconsistentes, bem como falta de clareza quanto à articulação entre os padrões de significados incorporados e as formas simbólicas; (2) o uso do termo associado à ideia de texto. O tratamento metodológico insuficiente para o estudo da temática e a amostra pouco representativa; (3) reduzida atenção aos problemas de conflito social e de poder.

Da perspectiva de cultura como construção simbólica, Thompson (2000) propõe uma concepção estrutural com o objetivo de repensar o conceito de cultura. Na concepção estrutural de cultura, os fenômenos culturais podem ser percebidos como formas simbólicas em contextos estruturados; e a análise cultural configura-se como o estudo da composição significativa e da contextualização social das formas simbólicas. Ou seja, o caráter simbólico dos fenômenos culturais é relacionado aos contextos e aos processos históricos, e socialmente estruturados. O autor enfatiza que os contextos sócio-históricos são bastante diversificados e estruturados de maneiras muito variadas.

Cultura, para Thompson, é produzida numa sociedade hierarquizada, marcada por acentuadas diferenças sociais, onde há distribuição injusta de poder e privilégio. A análise proposta deve considerar a presença das relações de poder. Nessa concepção, os fenômenos culturais se apresentam especialmente num espaço de disputa social. Entender a cultura contemporânea implica compreender a nossa sociedade, os conflitos, as lutas internas, os jogos de interesse, medos e fantasias, de maneira que, a partir da expressão cultural dessa sociedade seja possível diagnosticar a história de uma determinada época e de uma dada sociedade.

Resumindo, considera-se o caráter simbólico da vida social articulado com um contorno sistematizado dos modos como as formas simbólicas encontram-se presentes em contextos sociais estruturados. Para tanto, é necessário analisar seus aspectos intencional, convencional, estrutural e referencial. Nas suas palavras conclui: a “contextualização social de tais formas requer que prestemos atenção a certos aspectos sociais dos contextos (...), bem como a certos processos de valorização e ao que denominarei de ‘transmissão cultural’”

(Thompson, 2000, p. 212).

Para ampliar o entendimento sobre a cultura contemporânea, é relevante analisar o tema apresentado por alguns autores na atualidade ¹.

No debate sobre a cultura pós-moderna, Connor, S. (2000) refere que é necessário fazer a distinção de duas dimensões da teoria pós-moderna. A primeira refere-se ao resumo das “narrativas sobre a emergência do pós-modernismo na cultura”, e, a segunda a um relato diferente, “da emergência de novas formas de arranjo social, político e econômico” (p. 29). Na discussão sobre a temática apresenta de modo resumido o pensamento de três estudiosos que, no seu entender, orientou e ainda permanece orientando o debate acerca da pós-modernidade social, econômica, e política. São eles: Jean – François Lyotard, Frederic Jameson e Jean Baudrillard.

Lyotard, (citado por Connor 2000), une o domínio cultural ao estético do pós-modernismo e ao domínio socioeconômico das pós-modernidades. Interpreta o social como uma espécie de cultural; No que diz respeito às ideias de Jameson, Connor indica que seus estudos iniciam com o propósito compreender as relações entre o social e o cultural, realizando uma discussão sobre as características das culturas pós-modernas.

A circulação ou pastiche de múltiplos estilos nas formas culturais pós-modernas mimetiza a atual tendência da via social contemporânea para a fragmentação de normas linguísticas (...) cada grupo passando a falar uma curiosa língua particular própria, cada profissão desenvolvendo seu código ou dialeto privados, e por fim, cada indivíduo tornando-se uma espécie de ilha linguística, separado dos demais (Jameson, citado por Connor, 2000, p. 43).

Ainda para Connor (2000), Jameson apresenta três períodos de expansão do capitalismo. Capitalismo de mercado, com o incremento do capital industrial; o capitalismo monopolista, em que os mercados se tornaram internacionais, organizados em torno de nações-Estado. E, por último, a fase pós-moderna do capitalismo multinacional, caracterizada pelo crescimento acentuado de corporações internacionais, com a superação inevitável das fronteiras nacionais. No entendimento desse autor, diz Connor, “a cultura pós-moderna (...) pode ser vista como tentativa de ‘explorar’ ou ‘expressar’ o novo mundo descentrado da pós-

¹ É importante esclarecer que, embora não haja consenso da sociedade contemporânea como pós-moderna, mantemos, a título de coerência, o conceito de pós-moderno, tal como usado pelos autores.

modernidade” (p.46).

Connor (2000) acredita que Baudrillard é o teórico com maior influência no debate pós-moderno – o teórico do regime do ‘simulacro’ –, na medida em que sintetiza as fases em que a representação passou – na história – à condição de pura simulação. Expõe nessas diferentes fases o signo como “o reflexo da realidade básica”; o signo que “mascara e perverte uma realidade básica”; o signo que “mascara a ausência de uma realidade básica”; e por fim, o signo “não tem relação com nenhuma realidade: ele é o seu próprio simulacro puro”. Em outras palavras, a cultura contemporânea funciona no regime de simulação. Nas palavras de Connor, “o culto à experiência imediata, à realidade crua e intensa, não é a contradição do regime do simulacro, mas o seu efeito simulado” (p.52).

Connor, após examinar as obras de Lyotard, Jamerson e Baudrillard, considera que a pós-modernidade pode ser “definida como as condições plurais em que o social e o cultural se tornam indistinguíveis” (p.56).

De acordo com Giddens (2005) os seres humanos aprendem as características da cultura através do processo de socialização. Por sua vez, uma sociedade é composta por conjunto de relacionamentos que vinculam as pessoas. E, nas sociedades industriais, a produção constitui-se a base da economia. As culturas e os sistemas sociais foram modificados radicalmente a partir do desenvolvimento destas sociedades. Assim, constata-se uma rápida aceleração da produção e do crescimento econômico dos novos países em desenvolvimento. Para compreender tais mudanças é necessário considerar multifatores como o meio físico, a organização política e os fatores culturais. Conclui apontando os importantes fatores da moderna mudança social. São eles: “expansão do capitalismo industrial, o desenvolvimento de estados-nações centralizados, a industrialização da guerra e o surgimento da ciência e das formas de pensamento ‘racionalis’ ou críticas” (p. 57).

Laraia (2001), ao discutir sobre a dinâmica da cultura, refere que existem dois tipos de mudança cultural: (1) interna – resultante da dinâmica do próprio sistema cultural – pode ser lenta, com ritmo vulnerável e suscetível a eventos históricos; (2) é a síntese de um sistema cultural em contato com um outro. Este tipo de mudança “pode ser mais rápido e brusco” (p. 96). É o tipo mais estudado e mais influente nas sociedades humanas, complementa. “Cada mudança, por menor que seja, representa o desenlace de numerosos conflitos. Isto porque em cada momento as sociedades humanas são palco do embate entre as tendências conservadoras e inovadoras”. (p. 99). O autor conclui, refletindo que a compreensão da dinâmica cultural é fundamental para abrandar o choque entre gerações e evitar comportamentos preconceituosos.

Na psicologia, o conceito de cultura pode ser compreendido como: fonte de expressão

do inconsciente; modos de cognição que caracterizam comunidades; símbolos que são compartilhados e diferentes; e como valores que influenciam os comportamentos das pessoas e grupos. Os programas de mudanças nas organizações possivelmente não obtêm êxito em razão das forças culturais, próprias dos agrupamentos sociais, serem desprezados quando são implementados. Segundo esses autores, as interfaces entre as dimensões antropológicas, sociológicas e psicológicas se explicam em função do processo de interação humana **estar** circunscrito pelas condições do ambiente. A importância do uso do conceito de cultura reside na possibilidade de demonstração dos modos peculiares de expressão e interação social para explicar hábitos, costumes, crenças compartilhadas e poder, pelos componentes da sociedade (Bastos, Borges-Andrade & Zanelli, 2009).

1.4 CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Pensar sobre a cultura e o poder nas organizações implica discutir, de modo breve, a dinâmica da sociedade contemporânea. Dessa forma, as considerações de Charles Melman a respeito da emergência de uma mutação inédita entre o homem e essa nova configuração da sociedade são elementos enriquecedores para este debate.

Melman (2003) caracterizou o que chamou de Nova Economia Psíquica – NEP, um fenômeno que indicaria uma mutação inédita. A NEP é um correlato subjetivo que concretizou o ideal apregoado pela economia liberal de mercado que beneficiaria o enriquecimento entre o capital e o trabalho (as pessoas), na medida em que se liberam as trocas e as referências reguladoras (Lastória, 2008). Portanto, a autorregulação econômica – própria da economia liberal de mercado – alicerçada pelo desenvolvimento de tecnologias, acharia a sua inscrição em uma organização psíquica que atende a um sistemático desaparecimento dos próprios limites que a compõem. Destarte, o mal-estar referido por Freud (1930/1974), teria hoje uma configuração de “perversão generalizada”.

Lastória (2008) retoma o tema norma social empregado por Melman, referindo que “no caso da perversão, o acento será colocado exclusivamente na captura daquele objeto, que frequentemente escapa ao neurótico, agora simbolizado pelo fetiche” (p.70), de maneira que os perversos permanecem num mecanismo em que “o que organiza o gozo é a captura do que normalmente escapa” (p.71). Nesse caso, a fantasia se sobrepõe ao campo da realidade. Na sociedade de consumo, essa dinâmica nutre a economia de mercado, transformando-se em norma social que, por sua vez, encontra-se nos princípios das relações sociais, de maneira que tudo o que é avaliado como insuficiente é descartado. Nas palavras de Melman (2003): “Ela

está hoje no princípio das relações sociais, através da forma de servir do parceiro como um objeto que se descarta quando se avalia que é insuficiente.” (p.71).

Em tal mutação cultural há uma mudança de uma economia psíquica, baseada no significante, para outra, baseada no signo. O significante remeteria para outro significante e, posteriormente, à linguagem; enquanto o signo, diretamente para o objeto. Na cultura contemporânea, os indivíduos estariam confinados, então, a uma dimensão do imaginário, e o simbólico se tornaria inacessível, expressando, portanto, seu caráter regressivo. Esse caráter regressivo pode ser explicado mediante a incapacidade de o sujeito alcançar o simbólico e, também, por significar um mergulho da cultura num estado de barbárie.

a barbárie consiste numa relação social organizada por um poder não mais simbólico, mas real. A partir do momento em que o poder que é estabelecido se apoia em sua própria força e só busca defender e proteger sua existência como poder, seu estatuto e poder, pois bem, estamos diante da barbárie”. (Melman, 2003, p. 71).

O poder dessacralizado sob a égide do liberalismo ocasionou, também o desmoronamento da autoridade personificada pelo pai no interior da família burguesa e o apagamento dos limites socioculturais: a “falta de interditos e a consequente impossibilidade dos objetos acenderem ao simbólico” (Lastória, 2008, p. 67). Como consequências, observa-se o retorno da autoridade despótica, fascínio voluntário aspirado pelo coletivo e o estabelecimento de uma autoridade que aliviaria a angústia, definindo o que devemos ou não fazer.

Para elucidar aspectos desta temática, Lastória (2008) busca Turcke, um dos teóricos precursores da teoria crítica da sociedade. Para isso, refere que Turcke enfoca o medo como o sentimento antropológico cultural que dá passagem à cultura. Os mecanismos de controle do medo podem se constituir na chave para uma interpretação materialista do desenvolvimento cultural, e, por conseguinte, a linguagem.

Como se observa, cultura não se constitui em um adjetivo, mas um sistema, uma rede de relações, um fenômeno que expressa ação, dinamismos e sentidos. De igual modo, poder não possui um sentido único. Pode significar a capacidade, a competência, um recurso, a qualidade de se poder realizar alguma coisa. Pode-se também compreendê-lo como relação, na medida em que é necessário ‘um outro’. O poder, diz Guareschi (2004), “é uma espécie de turbilhão fantástico de choques e contra-choques, enfrentamentos, tensões, uma espécie de arena onde se aliam, se amam, se defrontam e se digladiam, momento a momento, os seres

humanos.” (p. 92).

No entendimento de Foucault (1979), o poder não se localiza em pontos da estrutura social. Ele funciona como uma rede de dispositivos ou mecanismos inerente a tudo e todos. Refletindo a respeito do pensamento de Foucault, Machado – na introdução do livro *Microfísica do Poder* (organizado, traduzido e revisado tecnicamente por este autor) – diz: “o poder não existe; existem sim práticas ou relações de poder (...) o poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona” (Como citado in Foucault, 1979, p. XIV). O poder está sempre presente e se exerce como uma multiplicidade de forças. Portanto, há resistências com pontos móveis e provisórios que se disseminam por toda a estrutura social. Foucault discute sobre o lado positivo do poder e propõe:

É preciso parar de sempre descrever os efeitos do poder em termos negativos: ele exclui, ele reprime, ele recalca, ele censura, ele abstrai, ele mascara, ele esconde. De fato, o poder produz real; produz domínios de objetos e rituais de verdade. (Foucault, 1979, p. 196)

As relações de poder figuradas nas sociedades contemporâneas, em especial nas organizações empresariais, produzem modos de subjetivação ao mesmo tempo influenciados pela cultura e sendo influenciada por ela. Nesse cenário, os modos de enfrentamento decorrentes de tensões vividas pelas pessoas, em seus ambientes de trabalho, influenciam nas emoções, nos afetos, na saúde delas.

1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL, TRABALHO E SUBJETIVIDADE

O interesse sobre o tema dos que se dedicam especificamente à cultura organizacional surgiu em torno da década de 1970, e foi ampliado a partir da necessidade em conhecer a realidade dos modos de produção japonesa, além da cultura ser um mecanismo importante na manutenção da coesão grupal, social, das ideias comuns, dos valores, das formas de pensar de uma determinada população. Shein (2009) desenvolveu um estudo sobre a cultura organizacional e identificou processos que geram e moldam significados que determinam a existência das organizações. Para ele, a cultura possui três distintas dimensões, são elas: (1) artefatos: visíveis, tangíveis e auditáveis; (2) valores: princípios sociais, filosofias e objetivos; e (3) crenças acerca da natureza e realidade humanas.

De acordo com Freitas (1991), a organização é percebida mediante os estudos sobre a sua cultura como uma variável, ou seja, a cultura é algo que a organização possui, é parte do

ambiente, cujo interesse seria a previsibilidade de comportamentos e modos de controle pela organização; e como uma metáfora, no sentido daquilo que ela é. Dito de outro modo, a organização é percebida como expressão da consciência dos indivíduos; trata-se de uma experiência subjetiva, portanto, a cultura se constitui como um artifício epistemológico permitindo o seu estudo.

Entre os estudiosos, há os que acreditam que ela pode ser gerenciada na medida em que há possibilidades de controles e planejamento com vistas à manutenção dos padrões vigentes nas organizações; há, também, aqueles que entendem que ela é o resultado da aprendizagem e, portanto, só poderia ser modificada no sentido de que toda a sociedade poderia ser mudada (Thenevet, M., 1991).

Nos cenários de trabalho, na atualidade, percebe-se que, do mesmo modo que o sistema capitalista, (ou capitalístico, na visão desses autores) imprime suas formas de produção de bens, serviços e mercadorias, também incide sobre corpos e as construções subjetivas dos trabalhadores, modelando-os de acordo com os padrões determinados e valores hegemônicos.

As mudanças das novas configurações das organizações em consonância com o capitalismo geram novas subjetividades e culturas com os seus potenciais de resistência e transformação.

A subjetividade no trabalho pode ser compreendida como processo, e é consequência de uma interseção entre deliberações do coletivo de trabalhadores e de suas categorias profissionais. E, embora seja expressa em suas próprias existências particulares, não diz respeito unicamente à singularidade própria de cada indivíduo. Logo, para se analisar as situações sociais, econômicas, políticas e psicológicas na dimensão da cultura das organizações, é relevante considerar que subjetividade e trabalho são edificados entre as dimensões indivíduo-coletivo, objetivo-subjetivo, interior-exterior.

Na temática em estudo, o interesse reside na análise dos processos de trabalho e dos seus contextos como dispositivos de subjetivação, elaborados em ambientes históricos e sociopolíticos onde os trabalhadores exercem as atividades, em seus desdobramentos e implicações. Estão aí presentes os trabalhadores, os seus coletivos e os modos de gestão, cada dia mais voltados para a economia e para a sobrevivência das organizações. Chanlat (2002/2011) indica que há, hoje, no mundo dos negócios, uma racionalização acelerada das técnicas e estratégias de gestão, configuradas por meio de fusões e aquisições, reestruturações em massa que visam diminuir o tempo de resposta e os custos operacionais. Tais racionalizações promovem o aumento das desigualdades sociais, decaimento da seguridade

social, endividamento, reestruturação ineficazes, com uma economia visivelmente dominada pelas determinações econômicas, com implicações evidentes sobre as pessoas. Acerca dessas decorrências sobre os trabalhadores, aponta:

o nível de stress profissional aumenta, que a confiança degrada-se, que o cinismo desenvolve-se, que a angústia econômica estrangula cada vez mais as pessoas, que o sindicalismo retoma e reformula sua posição e que as pessoas ligadas à economia do mercado e aos princípios democráticos inquietam-se, a despeito de todos os discursos triunfalistas sobre os contornos da situação atual (Chanlat, 2002/2011, p. 59).

Por conseguinte, é bem provável que os choques de culturas decorrentes das fusões e incorporações afetem os trabalhadores, o seu coletivo, em razão das formas de funcionamento das condições de trabalho, da organização do trabalho, das relações socioprofissionais. Assim, os modos de ser, de sentir, pensar, desejar dos indivíduos e dos coletivos de trabalhadores são influenciados, comprometidos e podem resultar em danos psíquicos, sociais e biológicos.

1.6 PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: FUSÃO E INCORPORAÇÃO EMPRESARIAL

Os processos de mudança organizacional sempre existiram e ocorrem a todo instante. Entretanto, observam-se novos arranjos e configurações no cenário das organizações contemporâneas que vêm influenciando positiva ou negativamente o ambiente de trabalho. Entende-se por mudança a transição de uma situação para outra diferente. Ela representa sempre transformação, alteração, modificação, inquietação, interrupção, fratura ou ruptura (Chiavenato, 1996). Pode ser lenta, gradativa, acelerada. Implica a quebra de uma situação de estabilização, originando tensões, indisposições.

Toda organização sofre mudanças. E nelas, existem pressões de fornecedores, clientes, agências reguladoras, tecnológicas, entre outras. Essas pressões – externas – influenciam os modos de gerir os negócios corporativos, refletindo nos ambientes internos e, por conseguinte, nas pessoas. Observam-se interações dinâmicas entre ambas.

É comum notar evidências de dinamismos e frequentes interações nos ambientes organizacionais internos ou externos, e também mudanças direcionadas para novos posicionamentos, com novos desenhos, objetivos e metas, visando manterem-se alinhadas as demandas de mercado e assegurar a sua sobrevivência.

Para serem efetivadas, as mudanças organizacionais necessitam de planejamentos

consistentes e fundamentados em diagnóstico realizados antecipadamente, bem como na definição da forma de mudança necessária, no desenvolvimento de estudos das relações sociais, e na fixação das modificações a serem perseguidas, segundo Motta e Vasconcelos (2004). Os autores afirmam que “mudança organizacional é um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, entendendo ambiente de trabalho como ambiente técnico, social e cultural” (p. 255).

Tais mudanças precisam considerar os impactos cognitivos, emocionais e socioculturais, por lidar com aspectos associados às relações socioprofissionais do trabalho. Vários estudos e pesquisas em administração e economia apontam estratégias que visam minimizar e até superar obstáculos decorrentes dos processos de mudança. Estratégias que variam desde a busca por apoio político, aos processos de comunicação, de liderança, à educação/ qualificação profissional. Nas palavras de Silva E Vergara (2003), é preciso “[...] comunicar os objetivos da organização; tornar esses objetivos compreensíveis para as pessoas; e fazer com que as pessoas assimilem os objetivos e adotem as mudanças” (p. 11).

Toda mudança provoca ameaças, sentimentos de medo e vivências de tensão; de maneira que, às vezes é negada, adiada, por receio ao perigo, à ameaça. Há receio de se perder direitos conquistados, no modo de realizar trabalhos, de fazer as coisas. Maquiavel (2002) assinalava: “deve-se ter em mente que não há nada mais difícil de executar, nem de sucesso mais duvidoso, nem mais perigoso de conduzir, do que iniciar uma nova ordem de coisas” (p.184).

As mudanças na cultura organizacional implicam uma evolução permanente na sua dinâmica, na influência recíproca das experiências individuais e do coletivo de trabalhadores; de fornecedores; de clientes; e da sociedade. Tais mudanças são próprias do cotidiano. As mais profundas, de acordo com Quinn (1998), são próprias da cultura organizacional. De acordo com o autor, esse tipo de mudança é complexo, pois pressupõe questionamentos e modificações dos valores, crenças e premissas; a alta gestão é a principal protagonista; e a implantação requer cuidados especiais, haja vista as dificuldades inerentes. Na prática são processos, exemplificados pelo autor, como Reengenharia, Downsizing e Empowerment. As principais mudanças decorrentes dos ambientes de negócio e de recessão econômica são apontadas por Pettigrew (1996) como as mais comuns nos ambientes organizacionais.

Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1993) indicam doze fatores que podem favorecer ou dificultar a implementação de mudanças e os dispõem em categorias: (1) particularidades do ambiente organizacional (sobretudo a turbulência, a complexidade e a competitividade); aspectos do desempenho organizacional (notadamente seu declínio); particularidades da alta

gestão organizacional (características de personalidade e crenças); aspectos da estratégia organizacional (defensiva ou propulsora); e particularidades da estrutura organizacional (centralização, padronização, especialização e interdependência). Esses fatores podem operar como facilitadores ou dificultadores de um modo particular de mudança. Os resultados desse estudo apontam que apenas ambientes turbulentos são capazes de propiciar mudanças significativas. E o investimento em ações estratégicas para a sua implementação pressupõe, inexoravelmente, um reposicionamento diante das novas demandas do ambiente.

As mudanças originam as mais distintas formas de reação dos empregados. Tais reações podem variar da aderência imediata aos planos de mudança, à resistência radical às mudanças. Alguns aspectos podem ocasionar essas mudanças: alterações nas concepções de poder e na hierarquia empresarial, perfil profissional de competências, a modificação na adequada maneira de enfrentar o seu trabalho. De acordo com Motta (1999) a mudança representa para as pessoas uma forma de rever os modos de ser e construir novos significados para a sua vida.

A mudança representa incertezas; desacomoda, tira as pessoas da ‘zona de conforto’. Desafia e inquieta, de modo que pode originar vivências emocionais como ansiedade, irritabilidade, tristeza, fuga, decorrentes do medo, pois nela está imantada a possibilidade de surpresas e de imprevistos. Nas diversas formas de mudanças, há sinais de que as fusões e incorporações organizacionais estão entre as que podem ocasionar impactos profundos no bem-estar dos trabalhadores.

Desde a década de 1990, as mudanças e reformas na economia afetaram as bases do capitalismo brasileiro, gerando crises e provocando mudanças tanto no seu modelo de desenvolvimento como na área econômica, promovendo a necessidade de reordenação e redirecionamento do mercado.

O cenário social e econômico, nacional e internacional, cada vez mais competitivo, vem impactando na performance das organizações de portes e características distintas. Diante de tais situações, mudanças e revisões nas estratégias de gestão vêm sendo realizadas com o objetivo de assegurar a saúde financeira, o poder e/ou a hegemonia de posições no mercado. Fusões, incorporações, aquisições e outros dispositivos que visam manter os grupos empresariais mais sólidos economicamente têm sido cada vez mais frequentes. A previsão para o Brasil, a partir de 2010, é de que as fusões e incorporações sejam ampliadas².

As fusões e incorporações organizacionais são entendidas como processos distintos. A

SILVEIRA, A. Portal de Notícias em 15 de dezembro de 2009. Previsão para o Brasil.

Incorporação refere-se à ação de incorporação do patrimônio de uma empresa por outra empresa que se extinguirá. Segundo o Código Civil Brasileiro, todos os direitos e obrigações daquela que lhe sucede serão absorvidos. Vejamos o conceito na legislação:

Na incorporação, uma ou várias sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações, devendo todas aprová-la, na forma estabelecida para os respectivos tipos. (Lei 10.406/2002 – Código Civil Brasileiro, capítulo X – Da transformação, da incorporação, da fusão e da cisão das sociedades, Art. 1.116) (Brasil, 2011).

Por sua vez, na fusão, duas ou mais sociedades – como decorrência dessa unificação – se extinguem para a formação de outra; os bens patrimoniais são consolidados, e os direitos e as obrigações sucedem na formação da nova organização empresarial. Na fusão, as empresas perdem a sua identidade e forma-se outra. A lei refere que “a fusão determina a extinção das sociedades que se unem, para formar sociedade nova, que a elas sucederá nos direitos e obrigações”. (Art. 1.119). (Brasil, 2011).

Nota-se que, ao se anunciar um processo de fusão ou incorporação, os trabalhadores sentem insegurança face às mudanças de objetivos, metas, rotinas e processos de trabalho, e a inclusão de novos valores, crenças e cultura, além do medo das demissões. As transformações desses cenários de trabalho demandam por participação e envolvimento dos trabalhadores.

Em geral são vividos por eles como ameaça, provocando inevitáveis sofrimentos, podendo desencadear modos de enfrentamento ou a fuga.

No Brasil, segundo a advogada trabalhista Benhame (2009), não há, na lei, medidas que protejam o funcionário diante de tais processos. Nesses, o quadro de pessoal é reduzido, gerando desconforto e preocupações. A título de exemplo, a fusão Pão de Açúcar - Casas Bahia, noticiadas no dia 4 de dezembro 2009, previu que deveria reduzir o seu quadro de pessoal de 126 mil trabalhadores para 68 mil, refere Abílio Diniz.

Essas mudanças, ao que parece, têm ocasionado pressões nos trabalhadores e, portanto, é plausível que se suponha a elevação da tensão, ansiedade, estresse, depressão e aumento dos conflitos entre os funcionários.

1.7 CHOQUES DE CULTURA EM FUSÕES E INCORPORAÇÕES EMPRESARIAIS - F&I

A globalização da economia e a hegemonia do sistema capitalista e neoliberal são consideradas aspectos constituintes dos processos de fusão e incorporação empresarial, cada

vez mais frequentes na última década. O Estado, como mediador e regulamentador desses processos, vem se atualizando, ajustando, aprimorando e definindo estratégias que visam à prática de ações que assegurem o equilíbrio e previnam conflitos políticos, sociais, econômicos e financeiros.

Para evitar que a cultura organizacional possa ser ‘marcada’ pela redução da confiabilidade, colaboração e competitividade, alguns profissionais, responsáveis pela condução de Fs&Is empresariais, apontam que sinais de alerta necessitam ser considerados. São eles: a perda de executivos talentosos e de grandes e importantes clientes; a elevação de custos operacionais; a fragilização da marca e de parcerias com fornecedores no melhoramento de novas tecnologias; e, fragilizações das qualificações profissionais.

Segundo os autores supracitados os “planos para usar o choque do evento de fusão para ‘descongelar’ alguns hábitos corporativos negativos talvez nunca tenham decolado” (Fubini, Prince & Zollo p.15) em decorrência da reduzida ou ausência de preocupação com tais aspectos. De maneira que se torna indispensável gerenciar apropriadamente os riscos da extinção de valores significativos. Como se observa, é imprescindível considerar a importância dos relacionamentos socioprofissionais, a assimilação e o comprometimento com os objetivos planejados. A gestão de Fs&Is que assegure a ‘saúde’ organizacional pressupõe o reconhecimento de um conjunto de fatores intangíveis.

(...) na verdade, a integração é uma atividade de aprendizado intensivo em que um grande número de atores precisa modificar uma ampla gama de comportamentos. (...) Quase que invariavelmente haverá difíceis desafios de aprendizado a serem enfrentados para concretizar os objetivos da criação de valor da fusão (Fubini, Prince & Zollo, 2007, p. 28).

A gestão da cultura organizacional referem Fubini, Prince e Zollo (2007), é apontada por alguns executivos como aspecto crítico no sucesso da integração corporativa. A atenção dispensada em demasia ou superficial, pode ocasionar a disseminação de conflitos culturais entre as empresas que fazem parte da F&I. Trata-se, portanto, de um processo desafiador e delicado que envolve cuidados na sistematização e implantação dos planos de ação. Os pesquisadores assinalam também que, em um estudo realizado em 161 fusões de empresas localizadas em diversos países, não foram identificadas diferenças entre o desempenho de fusões nacionais ou multinacionais, e concluem que as diferenças em culturas nacionais podem ser, de maneira geral, gerenciáveis.

Fubini, Prince e Zollo (2007) assinalam que há dois mitos culturais por parte dos executivos: (1) sobrevivência do mais apto, e (2) integração cultural. O primeiro pressupõe que a ‘cultura superior’ sobreviva. Não obstante, há indícios de que a ‘menos apta’ sobreviva por muito tempo em meio à mais apta. Por ocasião de processos de transações de fusões sequenciais é, também, fato relativamente comum a adoção de ações que visam melhorar desempenho da empresa. Existem situações em que o mais ‘apto’ (entre os concorrentes de uma fusão) é aquele que possui características de sobrevivência frente às pressões próprias de tais situações. Esses autores referem que até o significado de ‘aptidão’ pode ser criticado. O mito da integração cultural supõe que a cultura organizacional é maleável e é fácil de ser moldada. No entanto, constata-se um rol de fatores que constituem diferenças culturais bastante enraizadas, com efeitos sobre as práticas cotidianas da direção dos negócios, podendo originar conflitos. Aspectos como a centralização das decisões, a autoridade, autonomia, comunicação, podem agravar e propiciar conflitos entre culturas.

Para empreender mudanças culturais em processos de fusão eles afirmam que é preciso focalizar as intervenções na cultura do desempenho e que

A melhor forma de enfrentar o desafio da cultura – o locus das questões mais complexas e intangíveis relativas ao pessoal – consiste em sintonizá-la firmemente nos objetivos de criação de valor que, afinal de contas, são aqueles que em primeiro lugar motivam alguém a empreender uma fusão (Fubini, Prince & Zollo, 2007, p. 92).

Os trabalhadores dessas empresas, por ocasião dos períodos dessas mudanças, ao que parece, vivenciam exacerbação de dificuldades precedentes: o controle do poder nas deliberações dos gestores; alterações no conteúdo das atividades, elevação da carga de trabalho; compreensão e aceitação de perdas decorrentes das mudanças culturais. Em suma, não é plausível elaborar e recomendar prescrições de como lidar com a reação dos trabalhadores às mudanças.

Dejours & Jayet (1993/2010) referem que “a construção de mudanças no processo de trabalho só será possível se houver uma maior disponibilidade, comunicação, compreensão, e, especialmente, cooperação entre os diversos atores envolvidos (chefes e subordinados)”. Nesse aspecto, as mudanças no trabalho pressupõem uma mobilização em conjunto para que possa ser satisfatória. Em situações de inaptações dos trabalhadores e dos seus coletivos frente aos processos de mudança é possível identificar modos de enfrentamento e defesas. A negação, por exemplo, é notada quando não se exerce o trabalho prescrito pela organização do

trabalho, podendo afetar diretamente a produtividade e o desempenho organizacional.

No cotidiano de trabalho, como se observa, as mudanças nem sempre são aceitas. Esses trabalhadores individual ou coletivamente são bastante resistentes frente às pequenas mudanças e às mudanças radicais. Mudanças na implantação de novos modos de gestão, de novas ferramentas, novas tecnologias são exemplos que, facilmente, podem ser percebidas nos ambientes contemporâneos de negócios. Especialmente aquelas que não contemplam, por exemplo, os possíveis choques de cultura e as consequências à saúde dos trabalhadores e da organização.

O contexto de trabalho – a organização do trabalho, as relações socioprofissionais e as condições de trabalho – ao que parece, precisa ser considerado aspecto relevante no estudo e implementação de transações das fusões e Incorporações empresariais. Pesquisas da psicodinâmica do trabalho sobre mudanças organizacionais apontam que é preciso que haja um ajustamento no contexto do trabalho, pois os trabalhadores, ao se acharem diante de situações de turbulência e de reestruturações radicais, geralmente usam modos coletivos de defesa, na tentativa de apontar as falhas de procedimentos que ocorrem dentro dessas organizações, de lidar com o medo de errar e de serem demitidos, e de lidar com a ansiedade. Os estudos dessa abordagem afirmam que o trabalho é lugar de produções psíquicas e de construções de relações socioprofissionais; o trabalho é construtor de identidades. De modo que, as mudanças, próprias de F&I, mal planejadas e/ou mal conduzidas – especialmente aspectos relativos à cultura – podem ocasionar sofrimentos e adoecimentos aos trabalhadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os choques de cultura provenientes das realizações de transações de Fusões e Incorporações (F&I) estão diretamente implicados em processos de mudanças radicais que influenciam de maneira significativa nos modos de subjetivação dos coletivos dos trabalhadores. As relações existentes entre os estilos diversificados das suas formas culturais, ao que parece, tornam-se condições fundamentais no entendimento da sua dinâmica interna e externa, da estrutura e na compreensão das falas, dos dialetos próprios de cada uma das organizações envolvidas, estreitando, por conseguinte, o hiato existente e atenuando os choques entre as empresas.

Para o entendimento das culturas das organizações empresariais com transações de F&I é necessária a compreensão de elementos tangíveis e intangíveis das organizações. Os conflitos, o poder, as lutas internas, medos, ansiedades e fantasias são aspectos importantes no diagnóstico, intervenção e na constituição de uma clínica do trabalho que não dispense a

análise de fenômenos culturais, do estudo dos contextos, dos processos históricos e sociais estruturados como formas simbólicas.

Os desafios são claros, tendo em vista que a cultura contemporânea – aqui em especial, a cultura organizacional –, funciona no regime de simulação. Cultua-se o imediato, resultados, eficácia e produtividade, consequência do ‘simulado’. Descartam-se o que não serve e o que não atende aos planejamentos, inclusive as pessoas, os trabalhadores, desencadeando uma perversão generalizada, como Freud analisou; ao possível retorno ao estado de barbárie, como reflete Melman. É aspecto condicionante para a realização de futuros estudos sobre esta temática a compreensão das práticas e as relações de poder, o medo, as tensões, os modos de enfrentamento, as resistências disseminadas por toda a estrutura social, os modos de subjetivação inerentes aos processos de tais mudanças: as fusões e Incorporações empresariais.

REFERÊNCIAS

- Antunes, R. (2005). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho* (1a ed. 7. reimpr. p. 101-117). São Paulo: Boitempo Editorial.
- Bastos, Antonio Virgílio Bittencourt, Borges-Andrade, Jairo Eduardo, Zanelli, José Carlos. (2009). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (1a ed. Reimpr.). Porto Alegre: Artmed.
- Brasil, Código Civil e Constituição Federal. (62a ed.) São Paulo: Saraiva, 2011. (Legislação brasileira). (Lei 10.406/2002 – Código Civil Brasileiro, capítulo X – Da transformação, da incorporação, da fusão e da cisão das sociedades, Art. 1.116) (Brasil, 2011).
- Behame, M.L. in Sato, K. (2009). Fusão: quais são os direitos dos trabalhadores envolvidos? Disponível em <http://www.adminstradores.com.br/noticias/>. Consultado em 29 de Dezembro de 2009.
- Chanlat, J. F. (2002). O desafio social da gestão: a contribuição das ciências sociais. (P. F. Bendassolli, Trad.). (110-131). In P. F. Bendassoli, L. A. Soboll (Org.). (2011). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade* São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1996). Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas.
- Connor, S. (2000). *Cultura pós-moderna: introdução às teorias do contemporâneo* (4a ed.). São Paulo: Loyola.
- Dejours, C. (2010); Aboucheli, E; Jayet, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da*

- escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.* (Betiol et al. Trans.). São Paulo: Atlas. São Paulo: Atlas. 11ª reimpressão. (Originalmente publicado em 1993).
- Foucault, M. (1979). *Microfísica do Poder* (27ª ed. R. Machado, Trad.). Rio de Janeiro: Graal.
- Freitas, Maria Ester de (1991). Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, jul./set.
- Freud, S. (1974). O Mal-Estar na Civilização. In J. Salomão (ed.) J. O. de A. Abreu (trad.). *Edição standart das obras completas de Sigmund Freud*. (Vol. 23, pp. 247-287). Rio de Janeiro: Imago. (Trabalho original publicado em 1930).
- Fubini, D., Prince, C. & Zollo, M. (2007). *Fusões: Liderança, desempenho e saúde corporativa*. Trad. Raul Rubenich. Porto Alegre; Bookman.
- Geertz, Clifford (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC.
- Giddens, A. (2005). *Sociologia*. (6ª ed.) Porto Alegre: Artmed.
- Guareschi, P. (2004). *Psicologia social crítica como prática de libertação*. (1ª ed.) Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Guatarri, F. & Rolnik, S. (1986). *Micropolíticas: cartografias do desejo*. Petrópolis: Vozes.
- Huber, G. P.; Sutcliffe, K. M.; Miller, C. C. & Glick, W. H. (1993). Understanding and predicting organizational change. In Huber, G.P. & Glick, W.H. (Orgs.) *Organizational Change and redesing* (p. 215-254). New York: Oxford University Press.
- Laraia, R. de B. (2001). *Cultura: um conceito antropológico*. (14ª ed.) Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Lastória, L. C. N. (2008). Uma Nova Economia Psíquica ou Mutações Psíquicas? In Durão, F.A.; Zuim, A. & Vaz, A.F. (Orgs). *A indústria cultural hoje* (p. 65-77). São Paulo: Boitempo.
- Malinowski, B. (1962). *Uma teoria científica da cultura*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Maquiavel, Nicolau (2002). *O Príncipe*. São Paulo: Martins Fontes.
- Melman, Charles (2003). O homem sem gravidade: gozar a qualquer preço (Sandra Regina Felgueiras, trad.). Melman, Charles. *Entrevistas por Jean-Pierre Lebrun*. Rio de Janeiro: Companhia de Freud.
- Motta, Fernando C. Prestes & Vasconcelos, Isabella F. Gouveia de (2004). *Teoria geral de administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, (Impressão original 2002).
- Motta, P. R. (1999). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Paz, M. G. T., Tamayo, A. (Org.) (2004). Perfil cultural das organizações. In *Cultura e saúde*

- nas organizações*. Porto Alegre: Artmed. p. 19-38.
- Pettigrew, A. M. (1996). A cultura das organizações é administrável? In Fleury, Maria T. L. & Fischer, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Quinn, R. (1998). *Desperte o líder em você: Mudança Organizacional a partir do conhecimento*. Rio de Janeiro: Capus.
- Shein, E. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Silva, Jose R. G. & Vergara, Sylvia C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: EAESP/FGV. 43, (3), 10-21.
- Silveira, A. *Portal de Notícias* em 15 de dezembro de 2009. Previsão para o Brasil
- Thenevet, M. (1991). A cultura da Empresas hoje em dia. *RAE - Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, 26, (2), abr/jun. 32-39
- Thompson, J. B. (2000). *Ideologia e cultura moderna. Teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. (4a ed.) Petrópolis, RJ: Vozes.

CAPÍTULO 2:

REFLEXÕES SOBRE A PSICODINÂMICA DO TRABALHO – BASES CONCEITUAIS E EMPÍRICAS

[...] não é a rigidez de uma situação ou os sofrimentos que ela impõe que constituem motivos para que se conceba outro estado de coisas, no qual tudo sairá melhor para todos; pelo contrário, é a partir do dia em que se pode conceber outro estado de coisas que uma luz nova ilumina nossas penúrias e sofrimentos e decidimos que são insuportáveis (SARTRE, 1997, p. 538).

2.1 RESUMO E ABSTRACT

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar aspectos teóricos dos cenários conceituais e empíricos da Psicodinâmica do Trabalho, abordando também, autores que dialogam esta perspectiva teórica. Nesse sentido, não se pretende esgotar todas as concepções acerca deste tema, interessando-nos, primordialmente, destacar de modo sistemático e breve. O alicerce teórico utilizado foi pautado principalmente no conjunto da obra de Dejours, seu precursor, desde a década de 1970 até 2011. O estudo foi dividido em seis temáticas: (1) Trajetória; (2) Fundamentos e objeto; (3) Visão de homem e do social; (4) Aspectos metodológicos; (5) Principais conceitos e temáticas abordadas; e (6) Contribuições e limitações. Nota-se que a Psicodinâmica do Trabalho da maneira como foi inaugurada evoluiu e vem incorporando novos conceitos e caminhos metodológicos que contemplam estudos tanto de natureza qualitativa como quantitativa. Os avanços nos contornos da Psicodinâmica do Trabalho, as críticas e dissidências, pelo que se observa, vêm contribuindo para subsidiar ações de intervenção e pesquisa desenvolvidas na clínica do trabalho.

Palavras-chave: Psicodinâmica do trabalho. Pesquisas na psicodinâmica do trabalho. Teoria da psicodinâmica do trabalho. Clínica do trabalho.

Abstract

The present paper aims to present the theoretical aspects of the conceptual and empirical sceneries of Work Psychodynamics in a brief and systematic manner. The theoretical basis was mainly taken from the works of Dejours, which range from 1970 through 2011. This study has been divided in six topics: (1) Historical trajectory; (2) Foundations, object and focus; (3) Human and social outlook. (4) Methodological aspects; (5) Main concepts and themes; (6) Contributions and limitations. It has been observed that Work Psychodynamics as it was started, has evolved and has been incorporating new concepts and methodologies that contemplate studies of both qualitative and quantitative nature. The expansion of Work Psychodynamics limits, the critics and dissidences, from what is observed, have contributed to subsidize preventive actions and research that are being developed in work clinic.

Key words: Historical trajectory of Work Psychodynamics. Work Psychodynamics research. Work Psychodynamics Theories. Work Clinic.

2.2 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo apresentar, de maneira sistemática e breve, a trajetória conceitual e empírica da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), tal como proposto por Christophe Dejours. No seu bojo serão consideradas as construções conceituais, as evoluções e marcos no desenvolvimento de seus estudos e intervenções clínicas sobre as relações entre saúde e trabalho, para além de causalidades e reducionismos.

Inicialmente apresenta-se a trajetória da PDT e, em seguida, os fundamentos, objeto e foco da PDT; a visão de homem e do social pela PDT; aspectos metodológicos da PDT; principais conceitos e temáticas abordadas da PDT; e, por fim, as contribuições e limitações da PDT.

2.3 TRAJETÓRIA DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO – DA PSICOPATOLOGIA À PSICODINÂMICA DO TRABALHO (PDT)

Na primeira fase do desenvolvimento de estudos acerca da PDT, trabalhos realizados por Paul Sivadon e Luis Le Guillan influenciaram as reflexões e teses propostas por Dejours. O termo psicopatologia do trabalho surgiu na França, num artigo divulgado em 1952, escrito por Paul Sivadon. Posteriormente, Luis Le Guillan, no mesmo ano e em 1954, também publica trabalhos com a mesma temática. Antes, porém, outros estudos foram divulgados nos Estados Unidos e em diversos países da Europa. Vários fatos sociais, econômicos e políticos favoreceram o crescente interesse pela temática. Destacam-se as duas grandes guerras mundiais, a modernização industrial e as formas de gestão com foco na produtividade e qualidade.

Na década de 1970, Christophe Dejours liderou estudos e pesquisas originais com base na psicopatologia do trabalho desenvolvida por Le Guillan, Sivadon e outros. O interesse residia na integridade e dignidade do ser humano como trabalhador. Tais estudos clínicos foram demandados pelos próprios trabalhadores.

Em 1980, Dejours publicou um livro denominado Trabalho: Desgaste Mental – Um Ensaio de Psicopatologia do Trabalho, em que escrevia sobre os achados do início de suas pesquisas. No Brasil, tal publicação ocorreu em 1987, intitulada de A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho. Nessa obra, Dejours empreende discussões acerca do conflito entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico, numa perspectiva positivista e causalista. Nesse momento, a clínica do trabalho não se apresentava como preocupação e foco central de suas argumentações. Os resultados desses estudos apontavam que os trabalhadores frente às exigências organizacionais não eram passivos, indiferentes ou apáticos. Ao contrário, eles demonstravam que possuíam condições de se defenderem contra as consequências do trabalho, danosas à sua saúde. Além do mais, nem todos – sob as mesmas condições – eram acometidos por danos mentais. Ou seja, o trabalho em si não seria um fator de adoecimento.

Constatou-se que, apesar de todas as limitações impostas aos trabalhadores pelos sistemas produtivos, havia sinais de liberdade expressos no seu exercício profissional quando construíam modos defensivos essencialmente coletivos. Desse modo, o enfoque das pesquisas, até então pautadas em transtornos psíquicos ocasionados pelo trabalho, é redirecionado para o sofrimento e suas defesas. O que se estabelecia como problema era, então, a configuração da normalidade, apesar da violência, da precariedade do trabalho.

No ano de 1984, Dejours, juntamente com outros profissionais e também sindicalistas, organizam o I Colóquio Nacional de Psicopatologia do Trabalho, em Paris. No ano subsequente, ele começa a preparar O Seminário Interdisciplinar de Psicopatologia do Trabalho (1986-1987) com anais publicados em 1988. Nessa ocasião, sua abordagem psicodinâmica destacava-se das demais, tornando-se foco dos debates. O tema em estudo, naquele momento, foi Sofrimento e Prazer no Trabalho, inaugurando o desenvolvimento de novos pressupostos e a revisão dos já tematizados.

Desde então, sua linha de estudos foi essencialmente modificada e consolidou-se nos meios científicos. Em 1990, Dejours assume a direção do Laboratório de Psicologia do Trabalho (Paris). Nessa ocasião, aqui no Brasil, já se tinha acesso, em língua portuguesa, ao seu artigo intitulado Itinerário Teórico em Psicopatologia do Trabalho (1994/2010). Nele já estava presente a gênese para as mudanças que estariam por vir.

No ano de 1992, tais mudanças culminaram com a proposta de nova denominação: Psicodinâmica do Trabalho, absorvendo os temas da Psicopatologia do trabalho. Em 1993, sob a coordenação de Betiol, M.I.S. vários textos compuseram a edição de um livro chamado Psicodinâmica do Trabalho (1993/2010) – Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho, onde se encontravam traduzidos os seguintes trabalhos: A Carga Psíquica do Trabalho (Dejours, C.); Desejo ou Motivação? A interrogação Psicanalítica do Trabalho (Dejours, C.; Abdoucheli, E.); Trabalho e Saúde Mental: Da pesquisa à Ação (Dejours, C.); Psicopatologia do trabalho e Organização Real do Trabalho em Uma Indústria de Processo – Metodologia Aplicada a um Caso (Dejours, C.; Jayet, C.); Itinerário Teórico em Psicopatologia do Trabalho (Dejours, C.; Abdoucheli, E.).

No ano de 1993, Dejours apresenta uma nova edição do seu primeiro livro, enriquecendo-o com um "avant-propos" e um "Addendum teórico" e esclarecendo os capítulos com notas significativas.

Em 1995, publica o seu segundo livro O Fator Humano (1997/2003), traduzido e publicado no Brasil em 1997. Nesse texto, ele desenvolve temas tratados num seminário sobre o “Modelo Japonês”, organizados por Hirata, em 1990. São eles: ‘subjetividade e trabalho’, ‘inteligência prática, criativa, astuciosa e corporal’, ‘mobilização no trabalho’. Além desses, apresenta-se com acentuada relevância o debate acerca da perda de centralidade e significado do trabalho. Tendo em vista o enigma misterioso do trabalho e suas condições de realização, ele aponta que três aspectos seriam fundamentais: a cooperação, a mobilização subjetiva e a engenhosidade. No mesmo livro, Dejours

defende a ideia de que o trabalho seria um mediador entre inconsciente e a ordem coletiva, e seria operador da própria construção da pessoa, posto no cerne da psicologia, no mesmo nível que a sexualidade. Ainda nessa obra, sistematiza as reflexões a respeito do sentido do trabalho.

À medida que o autor aprofundava suas pesquisas acerca do sofrimento do trabalhador, percebia a importância de fatores sociais como uma relevante variável no mundo do trabalho. Em 1995, como fruto do colóquio “Trabalho: Pesquisas e perspectivas”, Dejours contribui na organização do livro *La France Malade Du Travail*, obra escrita também por Jacques de Bandt e Claude Dubar.

Posteriormente, em 1998, escreve *A Banalização da Injustiça Social* (1999/2003). Nesse livro, aponta que a banalização no sistema político neoliberal é alimentada mais fortemente pela cooperação e zelo pela maior parte dos trabalhadores, frente aos modernos modelos de organização do trabalho, muito mais que a violência. Tais ideias fizeram com que os críticos passassem a rever suas apreciações a respeito do encaminhamento das concepções da PDT.

Na atualidade, conceitos e ideias vêm sendo ampliadas pelo próprio Dejours e pesquisadores de vários países. Desde o ano de 1994, aqui no Brasil, têm se destacado, por exemplo, alguns dos estudos publicados por Mendes (1994, 2007), Merlo (2009, 2011), Sznelwar, L. (2004), Lancman, S.(2004, 2008), Heloani, R.(2007), entre outros.

2.4 FUNDAMENTOS, OBJETO E FOCO DA PDT

De acordo com Dejours (1993/2004), a PDT é, sobretudo, uma clínica. Possui como fundamento teórico a psicanálise, a psicossomática, e a ergonomia de escolas francesa e belga, que serão explicitadas posteriormente. Além dessas bases, utiliza aportes teóricos da psicologia do trabalho e também, da sociologia do trabalho e da política.

O objeto da PDT é social e psíquico, diferente da psicanálise, que é o indivíduo. Nas suas discussões, estão pautadas as articulações entre as relações dos sujeitos e os vínculos sociais. O trabalho é um mediador fundamental entre o inconsciente e o contexto social. Mendes (2007) explicita que é objeto da PDT “o estudo das relações dinâmicas entre organização do trabalho e processos de subjetivação, que se manifestam nas vivências de prazer-sofrimento, nas estratégias de ação para mediar contradições da organização do trabalho, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento” (p. 30).

Os modos de agir dos trabalhadores frente à organização do trabalho, responsável pela construção das estratégias de defesa, representam o foco da PDT. É a organização do trabalho que oferece ou não espaços para a expressão do sofrimento dos sujeitos com vistas ao reconhecimento e cooperação e, portanto, possibilita o desenvolvimento da saúde ou danos. Ainda segundo Dejours (2004a), a análise de tais circunstâncias é elaborada mediante o levantamento de determinados enunciados que emergem nas sessões de trabalho, através da linguagem. Tais enunciados agem em relação ao contexto intersubjetivo e têm referência com o mundo real do trabalho. Funciona como perlaboração coletiva, na medida em que produz conhecimento e propicia o enriquecimento das

práticas da linguagem a respeito do trabalho. Nas palavras de Dejours (2004a), “a clínica do trabalho é o principal recurso que permite aumentar a racionalidade da subjetividade na ação” (p. 204).

2.5 A VISÃO DE HOMEM E DO SOCIAL PELA PDT

Para Mendes, Araújo e Merlo (2011) a escuta possui um valor singular, pois “privilegia uma questão social” na medida em que é instrumentalizada através da palavra. Referem que a escuta psicanalítica é uma ferramenta relevante na medida em que se pode desvelar “o saber prévio que os discursos sociais tradicionais têm sobre os fenômenos que estudam e sobre os quais intervêm” (p. 171). Desse modo, continuam: “a escuta proposta aceita que todo fazer é um conhecer e todo conhecer é um fazer” (p. 171).

A relação dos trabalhadores ocorre através do discurso, próprio de sua cultura, de seu tempo. É, portanto, social. A construção de espaços de ação ocorre a partir da interação, do compartilhamento de experiências. Nesse sentido, o papel do clínico/pesquisador é ativo, na medida em que propicia a circulação da palavra, facilitando a descoberta do invisível, do oculto, daquilo que é desconhecido pelos trabalhadores.

A PDT refere que as relações socioprofissionais, nas instituições, ocorrem de maneiras distintas e são determinadas pelos diferentes modelos de organização do trabalho e, portanto, os aspectos da subjetividade dos trabalhadores são importantes.

Para Dejours (1993/2010), o trabalhador possui uma história singular e não é uma mera peça de uma máquina. Por ter a sua história pessoal, sua singularidade, possui aspirações, desejos e necessidades psicológicas com características únicas e pessoais. Portanto, tem vias de descargas próprias, distintas de cada pessoa. O modelo de homem, nas palavras do autor,

É um sujeito e um sujeito pensante. Ele não é um joguete passivo das pressões organizacionais, em virtude de um determinismo sociológico ou tecnológico, vulgar (...) age, enfim, sobre o próprio processo de trabalho e traz uma contribuição à construção e evolução das relações sociais de trabalho. (p.140)

Segundo Ferreira e Mendes (no prelo), a concepção de homem é assim apresentada:

Indivíduo como sujeito de sua história, cujas ações são finalísticas em situação de trabalho. Ele é portador de uma subjetividade própria que participa ativamente do processo de construção de uma subjetividade do trabalho, forjada com base no confronto entre o psíquico e o social e é resultante da ação-reação frente a uma realidade instituída, implicando um movimento no qual o sujeito é transformado e transforma o trabalho.

A construção do sentido, segundo a perspectiva da PDT, acontece, principalmente, quando é dado um espaço à reflexão social, biológica e psicológica. A intersubjetividade é ampla e ocorre entre sujeitos. Conseqüentemente, o enfoque da PDT contempla aspectos objetivos, subjetivos, qualitativos, buscando esclarecer as complexidades das construções coletivas, as articulações entre os registros do singular e do coletivo.

A intersubjetividade surge na organização do trabalho, que é determinada pelas relações sociais de trabalho. O sentido das vivências de sentimentos – por exemplo: os sofrimentos – por conseguinte, é construído no coletivo do trabalho e compartilhada através de ações comunicativas, ao se criar uma linguagem comum que propicie novas interpretações, inteligibilidade, um novo sentido do trabalho.

2.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PDT

Por considerar como objeto de estudo as relações socioprofissionais e processos de subjetivação, utilizados para mediar as contradições da organização de trabalho, a metodologia empregada na PDT é, como diz Dejours (2004, 2010), uma pesquisa-ação.

O objetivo empregado “não é expor e nem tratar das (...) problemáticas individuais” (1980/1992, p. 145), mas sim, da relação do coletivo, com seu trabalho e as ressonâncias mascaradas das vivências de sofrimentos nos sistemas coletivos de defesa relacionados. O que interessa é a fala dos trabalhadores, no que é dito pelo coletivo, pelo grupo, mais do que a realidade; identificando-se as “modificações trazidas sucessivamente ao comentário inicial” (p.144); os comentários dos grupos de trabalho em consenso, ou ainda discussões contraditórias. Detectar “as relações existentes entre as expressões de sofrimento (ou de prazer), as expressões positivas ou os silêncios claramente respeitados quanto a acertos e temas, e as características da organização do trabalho” (p.144).

A intervenção é embasada em princípios de ação compreensiva, com capacidade de favorecer o aumento do poder de cada trabalhador interferir no espaço de deliberação e contribuir para o aperfeiçoamento e transformação da organização do trabalho, no sentido da aspiração comum a todos. Trata-se de um método que possui uma vantagem, “a de mostrar que a vontade de compreender pode prevalecer sobre a causalidade do destino” (Dejours, 2010d, p. 124).

Os resultados de um estudo exploratório, publicado por Mendes e Merlo (2009), sobre o uso da PDT aqui no Brasil, entre os anos de 1996 e 2009, demonstram que embora as suas categorias teóricas sejam largamente empregadas nos referenciais teóricos das pesquisas relacionadas com a saúde mental no trabalho, o uso da PDT, como método, ainda não é utilizado em suas potencialidades, tendo em vista desconhecimentos de seu aproveitamento em estudos, e como instrumento de intervenção, prevenção e transformação de processos de trabalho danosos à saúde.

Alguns pesquisadores usam a PDT como uma teoria combinada a multimétodos, demonstrando adaptação ao proposto por Dejours. Verificam-se, por exemplo, análise documental e

aplicação de questionários na descrição de indicadores de vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Contudo, tais estudos, inclusive alguns publicados no livro organizado por Mendes (2007), prefaciado por Dejours, apresentam pesquisas realizadas com o Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA. As críticas à utilização de tais instrumentos chamam a atenção para os cuidados com a compreensão e a dinâmica do trabalho, imprescindíveis no estudo da PDT. No entanto, embora possam ser considerados limitados, contribuem para o avanço do campo de estudos na medida em que poderia apoiar políticas e ações preventivas contra danos à saúde.

Por sua vez, em pesquisas que utilizam categorias teóricas como o sofrimento e o prazer no trabalho, a subjetividade, as estratégias de enfrentamento e defesa, grande parte dos pesquisadores adota entrevistas estruturadas, semiestruturadas, individuais ou coletivas. Nesses casos, a análise dos dados é qualitativa. E, como técnica, constata-se basicamente a adoção da análise de conteúdo publicada por Bardin (2000); a análise de núcleo de sentidos por Mendes (2007), e a análise clínica do trabalho por Rossi (2008).

A psicodinâmica do trabalho configura-se como um método de investigação clínica e teórica que favorece aos sujeitos e ao coletivo de trabalhadores a possibilidade de refletirem, interpretarem e intervirem na organização do trabalho.

2.7 PRINCIPAIS CONCEITOS E TEMÁTICAS ABORDADAS DA PDT

• CONDIÇÕES DE TRABALHO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A partir dos primeiros estudos desenvolvidos na PDT, houve a preocupação em distinguir organização do trabalho (OT) de condições de trabalho (CT), termo largamente utilizado nas pesquisas em medicina e ergonomia. A organização do trabalho é real e prescrita. Por condições do trabalho entendem-se as pressões psicológicas, físicas, mecânicas, químicas e biológicas do ambiente de trabalho, e têm por alvo principal o corpo.

Organização do Trabalho seria (i) a divisão do trabalho – das tarefas entre os trabalhadores, a cadência, o ritmo, os procedimentos prescritos. Estimula o sentimento e o interesse pelo trabalho; (ii) divisão de homens – definição de responsabilidades, comando, hierarquia, controles, entre outros; atua em nível do funcionamento psíquico e mobiliza os investimentos afetivos. A organização e as condições de trabalho são complementares. (Dejours, 1993/2010b, p. 125-126)

A organização do trabalho representa a vontade do superior, a divisão do trabalho entre os trabalhadores, sendo estes domesticados e forçados a agir conforme a vontade do outro. Quando o trabalhador tem possibilidade de agir com liberdade sobre a organização do trabalho, geralmente, a carga psíquica do trabalho diminui. O sofrimento mental ocorrerá quando não houver possibilidade de alterações na organização do trabalho pelo trabalhador (Dejours, 1993/2010b).

O autor refere que a organização no trabalho é “a causa de uma fragilização somática, na medida em que ela pode bloquear os esforços do trabalhador para adequar o modo operatório às necessidades de sua estrutura mental”. Para ele “a organização do trabalho torna-se uma peça essencial

do equilíbrio psicossomático e da satisfação” (Dejours, 1980/1992, p. 128). Aponta que o aspecto potencial que desequilibra a saúde dos trabalhadores é decorrente da organização do trabalho.

- **TRABALHO, SUBJETIVIDADE, NORMALIDADE**

O trabalho humano está relacionado “aos gestos, ao saber-fazer um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder sentir, de pensar e de inventar” (Dejours, 2004b, p. 2). Segundo o autor, o alcance das metas seria impossível de ser atingida com a qualidade prevista se, por acaso, os trabalhadores seguissem rigorosamente todas as regras e procedimentos. Nos contextos de trabalho, há sempre imprevistos como acidentes, panes, incoerências, entre outros acontecimentos. De modo que, ocorre com frequência um hiato entre o que é previsto, prescrito com o que, de fato, se desenvolve como atividade. Ou seja, entre o que é realizado na organização formal e na organização informal cabe ao sujeito encontrar uma saída a ser percorrida. “Trabalhar é preencher uma lacuna entre o prescrito e o real” (Dejours, 2004b, p. 2). Por essa razão, o real do trabalho se manifesta sempre através do fracasso da maestria do trabalhador, propiciando o aparecimento de sentimentos de impotência, irritabilidade, raiva, decepção. Esse trabalhar não se restringe apenas à *experiência pática do mundo*, complementa o autor. O sofrimento daí decorrente é um ponto de origem entre o processo que une a subjetividade ao trabalho, na medida em que é proteção da subjetividade em relação ao mundo; na busca de maneiras para agir sobre este, tentando encontrar caminhos que permitam a superação da resistência sobre o real do trabalho.

O trabalho não se limita ao tempo físico onde o trabalhador exerce o seu ofício, ele extrapola tais contornos; “mobiliza a personalidade por completo” (Dejours, 2004b, p.4). Na sua essência, o trabalho não é visível e, portanto, não pode ser avaliado objetivamente. O que se pode avaliar restringe-se a materialização da produção. “Trabalhar não é somente produzir; é também, transformar a si mesmo e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida pela subjetividade para se testar, até mesmo para se realizar” (Dejours, 2004b, p. 5).

A subjetividade, para a psicodinâmica do trabalho, é desenvolvida a partir da relação entre o sofrimento e o real. Nas palavras de Dejours (2004b),

o trabalho de ofício engaja toda a subjetividade (...) trabalhar é, também, fazer a experiência do mundo social; e, mais precisamente, das relações sociais, no que se refere ao desenvolvimento da inteligência e da subjetividade. O real do trabalho, não é somente o real do mundo objetivo; ele é, também, o real do mundo social. (p.6)

Dejours (1991) refere que o trabalho jamais é neutro em relação à saúde, podendo propiciar tanto doenças como saúde. Com o decorrer da evolução das pesquisas na área, propõe que a PDT

deveria considerar em seus estudos a “normalidade”. A normalidade segundo a PDT é o equilíbrio psíquico entre um trabalho patogênico, desestabilizante, e as defesas psíquicas.

As estratégias psíquicas construídas e elaboradas pelos trabalhadores e a normalidade conquistada e conservada é perpassada pelo sofrimento (Dejours, 2010, a, b, c e d). Para se conseguir alcançar a normalidade exige-se um esforço elevado, tendo em vista as vivências de sofrimento.

É condição básica para a saúde mental e também para a construção da identidade no trabalho ser reconhecido socialmente pelos pares, pelos outros, no esforço para suprir o hiato entre o trabalho prescrito e o trabalho real da organização do trabalho (Dejours, 2003; Lanckman, 2008).

● O SOFRIMENTO NO TRABALHO

Dejours (1992/1996) discorre sobre modos distintos de sofrimento ao articular com a vida humana e com o trabalho. Assinala que o sofrimento ocorre de maneiras diferentes, são elas: sofrimento singular, herdeiro da história psíquica de cada sujeito, diacrônico; Sofrimento atual, na medida em que o sujeito se reencontra com o seu trabalho, dimensão sincrônica; Sofrimento criativo, quando o sujeito encontra modos criativos para lidar com as vivências favoráveis no trabalho; e Sofrimento patogênico, quando os sujeitos suportam de modo desfavorável tais vivências.

A alienação, o sofrimento e os riscos de descompensações psiquiátricas ou somatizações são provenientes da rigidez da organização do trabalho. Essa organização do trabalho representa a vontade da “instituição” de um outro, “de um grupo de outros”. Assim, “o sofrimento será concebido como vivência subjetiva intermediária entre doença mental descompensada e o conforto, ou bem-estar psíquico” (Dejours, 2010b, p. 127). É um espaço de luta entre dois polos: o bem-estar e a doença mental ou a loucura (Dejours, 1996).

Consequentemente, esse sofrimento provocará estratégias defensivas, e modificará sua expressão. O autor aponta que tal sofrimento poderá ser explorado quando aumentam o ritmo de trabalho ou os trabalhadores criam novas regras para sua execução, articulando-as adequadamente, propiciando a expressão do que chama de inteligência prática ou astuciosa, obtida a partir da curiosidade, descobrindo “macetes” para a execução eficaz do trabalho. Nesse caso, constata-se a busca do prazer e a redução do sofrimento psíquico. A inteligência prática é um dos recursos utilizados para transformar o sofrimento em prazer, na medida em que o trabalhador transgredir o trabalho prescrito na busca do atendimento dos objetivos da organização do trabalho. Ela é mobilizada em momentos de situações em que ocorrem imprevistos. Prioriza a habilidade na execução de tarefas. É validada pelo coletivo de trabalhadores e pelos superiores, através do reconhecimento.

As vivências de sofrimento nas organizações de trabalho, segundo a proposta do autor, poderiam ser trabalhadas através da criação de “espaços de palavras” (Dejours, 1992/1996, p. 169). Dessa maneira, o trabalhador conheceria realmente o seu trabalho, antes ocultado em razão do sofrimento e das defesas utilizadas. Nas suas palavras: “o espaço da palavra (...) é o lugar onde se

desenrola o processo de reconhecimento e da filiação (precisamente oposta ao individualismo)” (Dejours, 1996, p.169).

- **ESTRATÉGIAS DE DEFESA E A MOBILIZAÇÃO SUBJETIVA**

Como a normalidade pressupõe uma construção realizada pelos sujeitos a partir de uma luta frequente “para se reconquistar o que se perde; refazer o que se desfaz; reestabilizar o que se desestabiliza” (Dejours, 1991, p.14), os trabalhadores encontram habilidades, inteligência e astúcia para criar defesas coletivas e conseguem manter a normalidade (Dejours, 1993/2010 a e b). Para lidar com o sofrimento decorrente do conflito entre as demandas da organização do trabalho e o funcionamento psíquico, os trabalhadores constroem, organizam e gerenciam defesas coletivamente, visando manterem-se na normalidade (Dejours, 1993/2010b).

As estratégias de defesa funcionam como regra do coletivo e pressupõem um consenso compartilhado pelo grupo, dependendo, por conseguinte, de condições externas, diferente da concepção do mecanismo de defesa, que é individual.

O objetivo das estratégias de defesa é a modificação da percepção que os trabalhadores têm da realidade que favorece o sofrimento. Funcionam precisamente de maneira mental, ao lidar com as pressões patogênicas, quando em dadas circunstâncias os trabalhadores minimizam ou adotam atitudes provocadoras diante do sofrimento. As estratégias coletivas de defesa encontram-se presentes na maioria das situações de trabalho. Nas palavras de Dejours (1993/2010b, p. 128) “parece, portanto que vários sujeitos experimentando cada um por si um sofrimento único seriam capazes de unir seus esforços para construir uma defesa comum”.

As estratégias coletivas de defesa se prestam tanto para possibilitar a continuidade do trabalho e a adaptação às pressões ao trabalho, impedindo o adoecimento, como também “para estabilizar a relação subjetiva com a organização do trabalho e alimentar a resistência à mudança” (Dejours, 1993/2010b, p. 130). Através da análise das estratégias de defesa é possível compreender as expressões de sofrimento.

As defesas são classificadas por Dejours (1993/2004a) como: defesas de proteção - são modos de sentir, pensar, de agir, de maneira a manter as situações geradoras de sofrimento, sob forma de racionalização. As situações de esgotamento demonstram o fracasso no processo de enfrentamento e as possibilidades de danos; defesas de adaptação e defesas de exploração, ambas estão alicerçadas na negação do sofrimento e também na submissão ao desejo das exigências e padrões da produção, do trabalho.

As defesas podem ser uma cilada quando produzem a alienação. Dejours (1993/2010b) refere que a alienação acontece quando essas defesas se transformam em ideologia defensiva – trata-se de resistências que demandam uma negação coletiva sobre o real do trabalho – passando de uma ordem da realidade à ordem do imaginário. Diz ele,

as ameaças contra a estratégia defensiva são vivamente combatidas e a estratégia corre o risco de ser promovida a objetivo. (...) O sofrimento não pode mais ser reconhecido como decorrente do trabalho. Inversamente, a estratégia de defesa que não era vista como nada além de uma defesa contra o sofrimento passa a ser vista como promessa de felicidade, e a defesa da defesa, é erigida em ideologia. (...) na medida em que a defesa se torna programa de ação coletiva. (1993/2010b, p. 130)

Cabe destacar, de modo resumido, que as defesas podem ser individuais e coletivas. Sendo que, individualmente, elas são utilizadas visando assegurar a resistência psicológica diante das pressões decorrentes das organizações de trabalho e coexistem com as coletivas. Já as coletivas contribuem para a coesão do coletivo de trabalho, diante do sofrimento vivenciado, e colaboram para a constituição do sentido do sofrimento do trabalho. Por sua vez, a mobilização subjetiva está submetida ao modo como o trabalhador contribui e retribui simbolicamente as demandas da organização do trabalho. Tal retribuição é oferecida através do reconhecimento. Esse reconhecimento passa por um julgamento – de utilidade (pelos superiores) e estética/beleza (pelos pares). A retribuição simbólica, recebida mediante o reconhecimento, surge da produção do sentido, a partir das vivências de trabalho. Nesse aspecto, quando o sofrimento investido e o esforço no trabalho são reconhecidos, podem favorecer a transformação do sofrimento em prazer.

Deste modo, esse sofrimento passa a ter um sentido diante das expectativas e das realizações do trabalhador, fundamental para assegurar a sua (re) significação. Do contrário, na ausência do reconhecimento, o sujeito não encontra mais sentido no trabalho, no esforço investido, e o sofrimento pode favorecer o adoecimento (Dejours, 1993/2004a; Mendes, 2007).

A mobilização subjetiva nas palavras de Mendes (2007) é, “o processo por meio do qual o trabalhador se engaja no trabalho, lança mão de sua subjetividade, da sua inteligência prática e do coletivo de trabalho para transformar as situações causadoras de sofrimento” (p. 43).

Possibilita a dinâmica de reconhecimento, fornecida simbolicamente ao trabalhador como modo de compensação pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência. Ou seja, é uma fonte de prazer no trabalho, na medida em que ocorre o resgate do sentido do trabalho, obtido através da própria subjetividade do trabalhador e do coletivo de trabalhador. Os dados essenciais de sua formação são solidariedade, confiança, cooperação, e implica a existência de um espaço público da fala e da promessa de justiça frente ao julgamento do outro (Dejours, 1993/2004a; Mendes, 2007).

- **PATOLOGIAS SOCIAIS**

Quando as defesas são utilizadas em demasia elas podem ser transformadas em patologias sociais (Mendes, 2007). Podem ser:

a) da sobrecarga – origina-se socialmente, sendo prescrita pela organização do trabalho. De acordo com Dejours (2000) são as lesões de hipersolicitação, como Lesões por Esforços Repetitivos e Distúrbios Osteo-musculares Relacionados ao Trabalho – LER/DORT, e também danos psicossomáticos. Está associada à ideologia da excelência e do desempenho. Pode ocorrer quando se tem a necessidade de trabalhar no sentido da sobrevivência. Nesse caso, o trabalhador se submete a situações de trabalho precarizado, utilizando de maneira exagerada as suas defesas; e também, pela necessidade que ele tem de reconhecimento e realização, aproveitando as oportunidades que lhe são oferecidas, podendo gerar expropriação e exploração na medida em que se aceita as demandas da organização do trabalho.

b) da Servidão voluntária – termo utilizado mais recentemente pela PDT, originado na filosofia de La Boetie (1576/2011), está relacionado ao projeto neoliberal, à pós-modernidade. Há uma submissão ao trabalho sem resistências na aceitação das demandas oriundas da organização do trabalho. Sob os preceitos da cultura do desempenho, a vulnerabilidade dos trabalhadores é explorada. É, portanto, consentida pelo trabalhador, naturalizada na medida em que busca atingir os padrões de metas por produtividade.

c) da violência – como autoagressões, agressões direcionadas aos outros, e também contra o patrimônio. Há uma desestabilização das relações de solidariedade, na imposição de situações de estresse. Há, na sua base, a solidão afetiva, o abandono e a desolação associadas ao trabalho.

2.8 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DA PDT

Várias contribuições são apontadas pelos estudiosos da área. Destacam-se principalmente a compreensão da importância do trabalho como formação de identidade; a normalidade como foco de interesse, ao invés da psicopatologia (unicamente); a compreensão do trabalho para além da materialidade concreta, isto é, predominantemente cognitivo e subjetivo; o foco no coletivo de trabalho e não simplesmente nos indivíduos; a adoção, a ampliação e a reformulação de conceitos sobre a noção de identidade, reconhecimento, alienação e outros, fundamentais na análise e compreensão do mundo do trabalho atual, bem como na saúde mental do trabalhador.

O modelo metodológico está embasado numa perspectiva compreensivista, adotando uma proposta de investigação-ação, em detrimento de protocolos standartizados que possibilitem generalizações.

Algumas limitações e críticas são apontadas à PDT. Sobressaem-se: a demanda para o seu estudo ser provocada e direcionada, na maior parte das vezes pela alta gestão. Isto é, pelo que detém o domínio na organização do trabalho (Heloani, R; Pinto e Silva, 2008); a valorização da normalidade e uma despotencialização da saúde, (Clot, Y., 2006); ter a psicologia do sujeito como seu objeto de estudo, ao invés do trabalho. O centro da análise seria, para Clot (2006), as relações entre atividade e subjetividade. O trabalho deveria, então, ser o ponto central das análises e ser considerado como

atividade concreta e irreduzível, continente oculto da subjetividade do trabalho, além de trabalho psíquico, de modo que propõe uma clínica do trabalho denominada de clínica de atividade.

2.9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos da Psicodinâmica do Trabalho (PDT) ocorreram a partir de 1970, e vêm se intensificando e conquistando adeptos em vários países, como aqui no Brasil. Nesses quarenta e dois anos de existência, podem-se observar mudanças de paradigmas teóricos, filiações, epistemologia e de concepções metodológicas. A sistematização do percurso da sua trajetória conceitual e empírica, objetivo deste artigo, evidencia que o foco, o objeto, a visão de ser humano, de social, evoluíram sem se distanciar dos propósitos iniciais. Contudo, os métodos e as técnicas adotados pelos pesquisadores apresentam dimensões quantitativas, qualitativas e triangulações na sistematização e implementação do desenvolvimento de pesquisas, denotando mudanças observadas a partir daquela apresentada por Dejours, com características exclusivamente qualitativas. Conceitos e temáticas vêm sendo elaborados, ampliados, e alinhados com os atuais cenários do mundo contemporâneo. As críticas e as dissidências despertam interesse e atenção dos que permanecem utilizando o alicerce teórico da PDT em pesquisas-ações e na clínica do trabalho. As dissidências, por outro lado, têm contribuído na criação de novas correntes de pensamento, deflagrando novas concepções de estudos e clínica do trabalho.

REFERÊNCIAS

- Bardin, Laurence. (2000). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. (Trabalho original publicado em 1977).
- Bendassoli, P. I.; Soboll, L. A. (Org.) (2011). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas.
- Clot, Y. (2006). *A função psicológica do trabalho*. 1ª. Edição. Trad. Adail Sobral. Petrópolis: Vozes.
- De La Boétie, E. (1576/2011). *Discurso da Servidão Voluntária*. Publicação original em 1576. Recuperado em fevereiro 22, 2011, disponível em <<http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/boetie.pdf>
- Dejours, C. (1986). Por um novo conceito de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 14, n. 54, abr./maio/jun, 7-11.
- Dejours, C. (1991). Normalidade, trabalho e cidadania. *Cadernos CRP*, v. 6, out., p. 13-17.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho* (5ª edição – ampliada). (A. I. Paraguay & L. L. Ferreira. Trans.) São Paulo: Cortez/Oboré. (Originalmente publicado em 1980).
- Dejours, C. (1996). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: Chanlat, J.

- (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. (A. M. Rodrigues, L. G. dos Santos, M. Tapias & O. D. S. Torres. Trads.). (p.149-173).1ª. Ed. v.1, São Paulo: Vozes. (Originalmente publicado em 1992).
- Dejours, C. (2003). *O fator humano*. (Trad. Betiol, M.I.S.). 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV. (Originalmente publicado em 1995).
- Dejours, C. (2003). *A banalização da injustiça social*. (Trad. Luiz Alberto Monjardim). 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas - FGV. (Originalmente publicado em 1999).
- Dejours, C. (2004a). Addendum da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. In Lancman, S. & Sznelwar, L. I. (orgs.). Christophe Dejours: *Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho*. (pp.47-104). Rio de Janeiro; Fiocruz, Brasília: Paralelo, 15. (Originalmente publicado em 1993).
- Dejours, C. (2004b). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, v. 14, n. 3, p. 027-034, Set./Dez. Recuperado em junho 7, 2011 em <<http://WWW.scielo.br>>.
- Dejours, C. (2010a); Aboucheli, E; Jayet, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. (Betiol et al. Trads.). São Paulo: Atlas. São Paulo: Atlas. 11ª reimpressão. (Originalmente publicado em 1993).
- Dejours, C. (2010b); Aboucheli, E; Jayet, C. *Itinerário Teórico em Psicopatologia do Trabalho*. (125-126). (Betiol et al. Trads.). São Paulo: Atlas. São Paulo: Atlas. 11ª reimpressão. (Originalmente publicado em 1993).
- Dejours, C. (2010c); Aboucheli, E; Jayet, C. Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. In: *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. (pp.45-65). (Betiol et al. Trads.). São Paulo: Atlas. (Originalmente publicado em 1993).
- Dejours, C.; Bègue, F. (2010d). *Suicídio e trabalho: o que fazer?* (Trad. Soudant, F.). Brasília: Paralelo, 15.
- Ferreira, M. C.; Mendes, A. M. (no prelo). *Trabalho dos AFPS e índices de adoecimento: estado de alerta*. Brasília: Fenafisp.
- Heloani, R., Pinto e Silva. (2008). Sobre um Modelo Teórico-Methodológico de Intervenção Institucional: Reflexões Acerca de suas Possibilidades e Limites. In: Vilarta, R.; Gutierrez, G. L. (orgs.). Cap.03. *Qualidade de vida no ambiente corporativo*. Campinas, SP: IPES Editorial.
- Lancman, S. & Laerte, I. Sznelman (organizadores) (2004a). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília:

Paralelo 15.

- Lanckman, S. (2008). O mundo do trabalho. In Lanckman, S.; Sznelwar, L. (Org.). *Christopher Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Paralelo 15.
- Mendes, A. M. (1996). Comportamento defensivo: uma estratégia para suportar o sofrimento. *Psicologia Fortaleza*, 13, 1/2, 14, 1/2, 27-32.
- Mendes, A. M. (Org.) (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C. (2009). Perspectivas do uso da Psicodinâmica do Trabalho no Brasil: teoria, pesquisa, ação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v.12, n. 2, pp. 141-156.
- Mendes, A. M., Araújo, K.R., Merlo, A. R. C. (2011). A prática clínica em psicodinâmica do trabalho: experiências brasileiras. In Bendassoli, P. I.; Soboll, L. A. (Org.) (2011). (169-187). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas.
- Rossi, E. Zulmira. (2008). *Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT: Análise Psicodinâmica*. Tese de Doutorado em Psicologia. Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho – LPCT. Universidade de Brasília.

CAPÍTULO 3:
PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
RISCOS À SAÚDE E ADOECIMENTOS NO
TRABALHO

“Nem tudo que se enfrenta pode ser modificado, mas nada pode ser modificado até que seja enfrentado”. (Einstein)

3.1 RESUMO E ABSTRACT

Resumo

O presente estudo propõe-se a analisar as consequências das fusões e incorporações empresariais sobre os riscos de sofrimento no trabalho e à saúde dos trabalhadores. Compuseram a população 7042 trabalhadores, atendidos pelo Centro de Referência em Saúde dos Trabalhadores, no Grande Recife/PE, entre os anos de 2002 a 2012. A Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais e o Conselho de Defesa Econômica forneceram os dados sobre as operações de Fusão & Incorporação no Brasil. Os dados foram analisados mediante técnicas de estatística descritiva e inferencial, por meio dos programas Statistical Package for the Social Sciences na versão 17 e o STATA na versão 11. A margem de erro foi de 5,0% e intervalos com 95,0% de confiabilidade. Foram estudados riscos biológicos, químicos, físicos e psicológicos; e as seguintes doenças: *Perda Auditiva Induzida por Ruído*, *Doenças Osteomusculares por Esforço Repetitivo (LER/DORT)*, transtornos mentais e acidentes relacionados ao trabalho. Os resultados apontaram que os fatores ergonômicos, as doenças LER/DORT, os transtornos mentais e outras enfermidade relacionadas ao trabalho, têm uma associação significativa entre os trabalhadores de empresas envolvidas em operações de Fusão e Incorporação empresarial.

Palavras-chave: Sofrimento no trabalho. Riscos e adoecimentos no trabalho. Fusão e incorporação empresarial.

Abstract

Health risks and illness at work among employees in corporate fusion and incorporation processes

This research's objective is to analyze the possible effects of corporate fusions and incorporations on suffering risks at work and on workers' health and their possible articulations. The data base was formed by 7.042 people tended to between 2002 and 2012, at the Reference Center for Worker's Health, located at Greater Recife/PE. The information about corporates fusions and incorporations was made available by the "Brazilian Association of Capital and Financial Market Companies" and "Economic Defense Council". The data was

analyzed by descriptive and inferential statistics, using Statistical Package for the Social Sciences, version 17 and STATA, version 11. The error margin was 5,0% with intervals of 95% of reliability. Biological, chemical, physical and psychological risks and illnesses as hearing loss (IR), osteomuscle illness by repetition effort (LER/DORT), mental disturbances and accidents linked to work were analyzed. The results showed risks linked to accidents and ergonomics factors, LER/DOT, mental disturbances, and other illnesses linked to work, with significant association among the workers of these companies. There are evidences that suffering and risks from job environment are transformed into illness. The most common illnesses are LER/DOT and mental disturbances. Women revealed higher risks and illness than men.

Word-keys: work suffering, risks and sicken at work, corporate fusions and incorporations.

3.2 INTRODUÇÃO

Os processos de mudanças empresariais do tipo Fusão & Incorporação (Fs&Is) são cada vez mais frequentes como estratégia de mercado. No Brasil, nos últimos dez anos, eles ocorreram envolvendo empresas de capital nacional e internacional, com portes distintos, em todas as regiões do país (Relatórios AMBIMA, 2012.). Embora se tenha notícia de que essas transações nem sempre alcançam os objetivos desejados, muitas vantagens são apontadas para o seu encaminhamento.

Fusão é a união de duas ou mais organizações que deixam de existir e originam uma outra sociedade. Bugelli (2002) comenta que as empresas optam por esse tipo de operação buscando estrategicamente a hegemonia, o fortalecimento de marcas e de novas vantagens competitivas de negócio. Outras razões são enumeradas por Grava (2002): (1) economia de escala; (2) diminuição de custos mediante a ampliação do mix de produtos com a mesma marca; (3) concentração de poder de mercado; (4) conquista ou levantamento de barreiras impedindo a entrada de concorrentes no mercado; e (5) redução da competitividade.

Para evitar danos à economia e à população, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, órgão vinculado ao Ministério da Justiça, tem como finalidade a promoção da defesa da concorrência, sendo responsável pela análise de atos de fusões e aquisições de empresas (atos de concentração), investigação e julgamento de comportamentos anticompetitivos no mercado. A partir de maio de 2012, entrou em vigor uma nova lei (Lei nº 12.529) em defesa da concorrência. No artigo primeiro, vê-se que esta lei “estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações orientadas pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico”³.

Há, na literatura disponível, divulgada nos meios de comunicação de massa, artigos que apontam as dificuldades, prejuízos e situações ineficazes dessas transações. Prejuízos aos empresários pela perda de capital e de quadros de funcionários, e também aos trabalhadores. As transformações produtivas determinadas pelas Fs&Is, podem ocasionar danos aos agentes dessas transformações, aos trabalhadores, à população em geral.

Refletindo a respeito das mutações sociais que ocorrem no mundo do trabalho, a partir

da era neoliberal no Brasil, Alves (2009) analisa a precarização do trabalho como componente de um ‘novo metabolismo social’, que desponta a partir da reestruturação produtiva do capital resultante da composição do estado neoliberal. Demonstra que o alicerce de tais mutações é constituído pelo

objetivo da precarização do trabalho, a intensificação (e ampliação) da exploração (e espoliação) da força de trabalho, o desmonte de coletivos de trabalho e de resistência sindical-corporativa; assim como a fragmentação social nas cidades em virtude do crescimento exacerbado do desemprego em massa (Alves, 2009, p.5).

As empresas em processos de F&I, onde se observam tais mutações, adotam medidas que afetam de maneira direta os trabalhadores envolvidos. Notam-se, por exemplo, ocorrência de demissões em massa e processos de terceirização. Alves (2009) ou Baumann (2005) sugerem que as pessoas, ao viverem o desemprego, encontram-se em condição de *sem-teto social*, o que, segundo o autor, equivale a prejuízo da autoestima e do propósito da vida. Para o trabalhador, o simples indício da iminência de desemprego origina sentimentos de insegurança, vergonha, baixa na autoestima, ansiedade, e medo de rejeição, favorecendo a procura por saídas particularizadas para problemas determinados socialmente. "Não é o desemprego em si que é nefasto, mas o sofrimento que ele gera [...]", afirma Forrester (1997, p.10).

Os processos de mudança nas organizações são inevitáveis diante das demandas de mercado; mudanças de objetivos, das relações de poder, políticas, econômicas e financeiras. De modo que assegurar a manutenção da estabilidade e o equilíbrio torna-se uma permanente preocupação por parte de empresários, gestores e também dos trabalhadores. Esse ambiente instável pode propiciar medo, ansiedade, e outras emoções decorrentes da elevação de tensões. Encontrar modos de enfrentamento é indispensável à adaptação aos novos cenários e à minimização de sofrimentos, causados, em especial, pelos choques de cultura. As mudanças organizacionais provenientes de processos de Fs&Is, nesse sentido, ocasionam impactos sobre as organizações e as pessoas, favorecendo a transformação do sofrimento em adoecimentos.

Gomes (2006) refere que a comunicação entre empregados é muito importante no processo de Fs&Is e, portanto, conhecer detalhadamente os conceitos adotados na comunicação organizacional é indispensável para seu uso consciente em tais situações. Os resultados de seu estudo de caso, sobre a análise da comunicação empresarial, num processo de Fs&Is de empresas, apontaram a comunicação como significativa aliada na integração de

empresas. Ainda segundo o autor, a existência de conflitos é inevitável. Nessa perspectiva, a nova gestão utiliza instrumentos comunicacionais em que o líder comunicador é o principal agente na minimização de conflitos.

A comunicação, os conflitos, os valores organizacionais, os choques de cultura nas transformações organizacionais são aspectos que influenciam no bem-estar e na saúde dos trabalhadores, originando vivências de prazer ou/e sofrimento.

3.3 SOFRIMENTO E ADOECIMENTO NO TRABALHO

As novas exigências relativas ao mundo do trabalho parecem determinar aos gestores e empregados um padrão diferenciado de qualificação profissional e de alta performance no exercício cotidiano. Por isso, eliminar o sofrimento no contexto de trabalho, ao que tudo indica, é uma prática comum, de modo que o sofrimento seja ‘extirpado’ para não se transformar em adoecimento, contaminando e comprometendo a saúde empresarial. O sofrimento existe e pode facilmente ser observado nas manifestações verbais e nos gestos de profissionais em todos os níveis hierárquicos das empresas.

O trabalho exerce um papel fundamental na vida das pessoas. Para uns, em certas circunstâncias, pode representar sofrimento, cansaço, peso, desconforto. Para outros, possui um sentido estruturante, é vital, implica em reconhecimento e identificação. De maneira, que há sentidos distintos para cada trabalhador. Na medida em que ele promove a realização pessoal, gera prazer. No entanto, o processo de busca por prazer, de realização, implica em sofrimento (Ferreira e Mendes, 2001).

O sofrimento é experimentado, manifestado e percebido de maneira distinta pelas pessoas. Algo que para uma pessoa pode se constituir em intenso sofrimento, para uma outra, pode ser vivido como desafio ou prazer. Aspectos culturais e cognitivos são elementos presentes nas vivências e expressões de sofrimento no trabalho, na fala, nos sonhos, nos gestos e no corpo dos trabalhadores. Possui, portanto, dimensão psicológica e existencial. Nas palavras de Brant e Minayo-Gomez (2004),

O sofrimento também tem uma inscrição nele (um universo de sentido), compondo uma geografia marcada por relevos atravessados por prazer e dor, nem sempre passível de ser expressa em palavras. O manifestado depende da modalidade pela qual se introjetou a linguagem e aprendeu a sentir e a nomear a experiência como angústia, dor, prazer ou satisfação. A maneira como utiliza a linguagem para lidar com as solicitações do outro define os atos, que podem ser de submissão,

desobediência e contestação. O sujeito é, portanto, produto da contingência da linguagem, do desejo e do conjunto de dispositivos presentes no seu espaço institucional. (p. 4).

Freud (1930/1974, p.95) refere que o sofrimento ameaça as pessoas a partir de três direções: (1) do nosso corpo, fadado ao decaimento e extinção, que não pode dispensar o sofrimento e a ansiedade como sinais de ameaça; (2) dos cenários destrutivos e ameaçadores do mundo externo; e (3) dos relacionamentos interpessoais. É um estado de expectativa diante da iminência de perigo e preparação para lidar com ele. O perigo frente ao desconhecido, gerando angústia; medo, quando se trata de algo conhecido; ou sobressalto, quando se encontra despreparado para enfrentá-lo. Todo sofrimento “*nada mais é do que sensação; só existe na medida em que o sentimos, e só o sentimos como consequência de certos modos pelos quais nosso organismo está regulado*” (Freud, p. 96). Portanto, o sofrimento no trabalho é uma manifestação das ameaças explícitas ou veladas que podem originar angústia, ansiedade e medo frente ao perigo real do futuro do trabalhador na empresa, revelado a partir de sensações experimentadas nos cenários de trabalho em permanentes mutações.

O sofrimento, na concepção de Dejours (2010), é uma vivência subjetiva intermediária entre doença mental e o conforto (ou bem-estar) psíquico. Há, portanto, um estado de luta do trabalhador contra as forças próprias da organização do trabalho, que o impelem em direção à doença mental. Nessa abordagem, o sofrimento possui tanto dimensões patogênicas quanto criativas. Para lidar contra o sofrimento e evitar o adoecimento, os trabalhadores se utilizam de estratégias de defesa construídas coletivamente – Ideologia Defensiva. A transformação do sofrimento em adoecimento pode ocorrer em razão da “retenção de energia pulsional” em situações em que não se pode descarregar adequadamente a carga psíquica.

Para assegurar a manutenção da saúde e da normalidade é necessária a transformação desse sofrimento em algo de utilidade para o trabalhador ou para a sociedade. Segundo Mendes (2007), a PDT tem como objeto de estudo as relações dinâmicas entre os contextos de trabalho e as subjetividades dos trabalhadores, manifestadas através das vivências de prazer e sofrimento, das estratégias de ação empregadas para mediar as contradições presentes nos ambientes organizacionais, nas patologias, na saúde e nas doenças provenientes do trabalho.

Essas estratégias são construídas e conduzidas pelos trabalhadores, e visam à minimização da percepção de sofrimentos e funcionam como modo de proteção; são elaboradas e sustentadas por cada categoria profissional com o objetivo de lidar com as contradições e precarização do trabalho.

Desse modo, em F&I, a perda do sentido do trabalho, a impotência diante das transformações produtivas, os choques entre culturas organizacionais, a incerteza da permanência no emprego, a competitividade e o medo de errar – presentes entre os trabalhadores nessas situações – podem afetar o bem-estar do coletivo de trabalhadores. Nessas ocasiões, a ética desse coletivo de trabalhadores pode ficar comprometida na medida em que buscam isoladamente assegurar a sobrevivência no trabalho e a manutenção do *status* social. De tal forma, não ocorre a descarga psíquica favorecendo a transformação do sofrimento em adoecimento.

Nesses casos, provavelmente, as defesas individuais e as construídas pelos coletivos de trabalhadores falham. A dor e o sofrimento patogênico, a depender das singularidades e subjetividades de cada sujeito trabalhador, e das peculiaridades da organização do trabalho, podem se transformar em adoecimento. A dor é associada geralmente a alguma coisa localizada no corpo, enquanto sofrimento refere-se ao aspecto mental ou a alma (Marquez, 1994). Contudo, *“qualquer que seja a denominação e a localização dessa dimensão humana, no físico ou na alma, pouco importa; o interessante é perceber a existência de uma diferença que já está assinalada, no mínimo, no plano da linguagem”* (Brant e Minayo-Gomez, p.3, 2004).

A dor e o sofrimento possuem sentidos diferentes para aqueles que sofrem. Ambos podem estar relacionados aos afetos localizados em determinados órgãos do corpo ou do corpo inteiro. No entanto, os sofrimentos podem, também, estar relacionados aos afetos acessíveis à linguagem, à reflexão, ao relacionamento com os outros, enquanto a dor é meramente física e pode ser supostamente provocada por um sofrimento psíquico. O significado original do sofrimento seria *“perseverar (...) no desejo de ser e o esforço para existir apesar de (...) é este ‘apesar de’ que delinea a última fronteira entre a dor e o sofrimento, mesmo que elas habitem o mesmo corpo”* (Ricouer, 1994). Nesse sentido, ambos são relevantes na compreensão dos processos de sua transformação em adoecimento.

O sofrimento nos processos de F&I é percebido e vivenciado pelos trabalhadores como sentimentos de medo, em razão do perigo diante das incertezas provenientes da instabilidade quanto ao futuro da empresa; dos choques de cultura, próprios das diferenças organizacionais; e da possibilidade de desemprego (Santos; Olivetti; Sasaki, 2006). O desemprego significativo de pessoal constatado nas situações de pós-fusão é originado pela reorganização empresarial, desativação de escritório, transferência de parte do quadro de pessoal, bem como pela otimização dos processos de gestão (Tsuda, 2006).

3.4 SOFRIMENTO-SAÚDE-ADOECIMENTO

É possível dizer que, no momento atual, o medo existente – oriundo da intensificação do trabalho e do desemprego – “*corrói progressiva e inelutavelmente a saúde mental dos trabalhadores, como o carvão que asfixia os pulmões do mineiro à espera da silicose*” (Dejours, 2000, p.105). Ter uma boa saúde e poder adoecer e se recuperar são um luxo biológico, porque “*o estado mórbido é sempre certa forma de vida*” (Canguilhem, 1984, p.155).

De acordo com dados de estudos realizados por Limongi-França e Rodrigues (2005) o estresse no trabalho encontra-se associado a doenças ocupacionais. Segundo seus estudos, 554 afastamentos foram provocados por LER/DORT e 963 desenvolveram alguma doença ocupacional. Nesse estudo, as LER/DORT e as doenças ocupacionais acontecem predominantemente em bancários. Tais empresas, como se sabe, vêm constantemente passando por reestruturações produtivas, por F&I.

Os riscos de adoecimentos no trabalho podem ser decorrentes de uma carga excessiva de trabalho, elas podem acarretar tanto doenças físicas, como transtornos psíquicos, em razão do sofrimento. A depressão, dentre outros transtornos mentais, é o que mais acomete os trabalhadores, referem Zille, Braga e Marques (2008).

Beker (2006) constatou diferentes percepções sobre o clima organizacional em uma empresa com processos de pré-fusão. Para uns empregados, o clima era percebido adequadamente; enquanto para outros, não. Refere que as disfunções nem sempre podem ser vistas do âmbito organizacional, mas sim, da pessoa. Enquanto para uns houve intensa inquietação associada à incerteza da pré-fusão, para outros, o impacto foi menor ou mesmo inexistente, pelo desconhecimento do evento. Os empregados que se incomodaram apresentaram queixas como desânimo, indisposição, cefaleias, problemas no estômago e taquicardia. Também se verificou a ausência de espaço para expressões de “*valores na gestão como Qualidade de Vida no Trabalho*”.

As mudanças ocorridas nos cenários de trabalho, nos últimos trinta anos, no Brasil, resultam em elevação do controle da força de trabalho mais intensamente por dominação política, superando a econômica. O sofrimento social, inerente ao mundo do trabalho contemporâneo, afeta ocupações profissionais em razão da sobrecarga, da desfiliação, e da constante situação de mobilização, especialmente quando são manifestados sob a forma de depressão. Tal sofrimento no trabalho é “*expulso do campo clínico, teórico e político*” (Pereira, 2010).

Vieira (2012) realizou um estudo sobre o reflexo do processo de desterritorialização desencadeado pela operação de aquisição empresarial e sofrimento vivenciados por empregados. Observou que, nas operações de aquisição, as empresas compradoras impõem aos empregados da empresa adquirida, seu modelo de gestão, seus valores e objetivos. A desterritorialização ocorre nesse momento – quando os trabalhadores têm que se adaptar ao novo contexto – uma vez que a construção dos conteúdos práticos e simbólicos que orientam e embasam os relacionamentos construídos pelos empregados se esvaziam. Essa situação promove sentimentos de perda da identidade e dos valores que existiam entre eles e a organização. Os sentimentos encontrados foram: frustração, ansiedade, inquietude, medo, desespero e indignação.

Em uma pesquisa (Barbi, Neuzi, 2001) sobre as repercussões das mudanças no psiquismo dos trabalhadores foi evidenciada intensa mobilização psíquica nos bancários, em razão de sentimentos de insegurança no cotidiano de trabalho, estranhamento, desorientação, impotência diante das incertezas propostas pelas empresas. A insegurança é relacionada com a incerteza quanto ao futuro, às ameaças de desemprego que minam a tranquilidade interior e ameaçam o equilíbrio psíquico. Há dificuldades de compreensão das mudanças implantadas, provocando desorientação diante das medidas aparentemente contraditórias. O sofrimento no trabalho é demonstrado através das dificuldades sentidas pela impossibilidade da prestação de um bom serviço, na perda de referência com sentimentos de desvalorização gradativa, provocando uma crise de identidade. Os empregados vivenciam riscos de perda financeira, riscos à saúde, com exposição a situações que podem ocasionar LER/DORT, riscos de repreensões quando o trabalho é mal feito, riscos à quebra da segurança para atender ao ritmo de trabalho. Utilizam estratégias defensivas como a hiperaceleração das atividades, suprimindo fases como a conferência de documentos e de práticas de segurança. Apresentam medo do adoecimento e sentimentos de desconfiança quando são acometidos pela LER/DORT, pois nem todos os profissionais adoecem, e os sinais não são visíveis; há ausência de reconhecimento pelas chefias a respeito da sobrecarga do trabalho, com valorização dos absenteísmos, preocupação com a redução dos custos dos adoecimentos e baixa da produtividade. *“A LER/DORT só é reconhecida pela administração por estar associada a questões econômicas”* (p.154).

O processo de transformação do sofrimento em adoecimento, na gestão do trabalho, está articulado especialmente a um conjunto de práticas apoiadas pela medicina ocupacional. Há tentativas de silenciamento desse sofrimento a partir de uma cultura promocional do adoecimento nas organizações, envolvendo gestores, profissionais da saúde e familiares de

trabalhadores diagnosticados como doente. Constatam-se evidências de resistência por alguns trabalhadores – ‘movimento do contra-adoecimento’. Apesar das mudanças nas práticas clínicas e dos avanços observados, ainda se evidencia “atos iatrogênicos e violências cometidos em nome da ciência, da saúde e do bem-estar dos trabalhadores” (Brant e Minayo-Gomez, 2004, p.1).

A grande maioria dos bancos nacionais passou por operações de F&I. Rossi (2008) aponta que trabalhadores bancários portadores de LER/DORT vêm vivenciando transformações radicais e intensas no seu contexto de trabalho, por conta do avanço da automação e informatização das atividades. A aceleração do ritmo de trabalho, longas jornadas de trabalho, exigências por maior qualificação, aumento da pressão por tempo e por produtividade, e as ameaças de perda do emprego são evidentes nesses tipos de empresas. Segundo a autora, esses fatores atingem primeiramente o funcionamento mental e depois as articulações e/ou os tendões. A dor é o primeiro sintoma e favorece o afastamento do bancário do seu exercício profissional. A reinserção e reabilitação fracassam por vários aspectos: “sentimento de abandono e de exclusão do banco; perdas materiais e simbólicas; fragilização do aparelho músculo-esquelético; cronicidade da dor, que tem relação com a perda das estratégias defensivas, e, por fim, os bancários acreditam que não estão curados” (p. 175). No retorno ao trabalho, os empregados se queixam da ausência de apoio psicossocial que garantam a sua permanência no cotidiano, justificadas por esses funcionários através da percepção da exclusão e de questionamentos sobre as suas limitações funcionais, por parte de colegas e chefias. O afastamento por um período longo dificulta o retorno. Nessa dinâmica, as estratégias defensivas para lidar com o medo fracassam e a manutenção dos sintomas somáticos permanece, dificultando a volta.

Fatores sociais e violências vivenciadas no trabalho, como o assédio moral, isolamento social e individualismo são aspectos significativos na decisão de trabalhadores em ‘idealizar’ suicídio. Casos de consumação aconteceram quando houve o rompimento do vínculo afetivo com a empresa (Santos, 2009). O autor informa que entre os anos de 2003 a 2005, em cada 20 dias, no mínimo, um *bancário* cometeu suicídio. Para reduzir a violência nos contextos de trabalho o estudo indica que a humanização nas relações socioprofissionais é imprescindível.

Assim, novas formas de produção e organização do trabalho vêm sendo construídas ao longo da história. Nas crescentes mudanças das condições e formas de organização do trabalho, observam-se fatores de risco para a saúde dos trabalhadores, ultrapassando o ambiente de trabalho e incorporando aspectos culturais, políticos e econômicos. Há evidências de situações de conflitos vivenciadas individualmente e nos espaços coletivos de trabalho,

devido ao sofrimento e prováveis comprometimentos que o trabalho causa à saúde, à família e ao social. Observa-se, ainda, nos estudos apresentados, a presença de riscos físicos, químicos, ergonômicos e psicológicos algumas vezes transformados em adoecimentos, provocados por extensas jornadas de trabalho, do ritmo e das metas crescentes, dos choques de cultura, das condições e das relações de trabalho evidenciadas nas operações de fusão e incorporação empresarial.

Diante do exposto, o presente estudo analisou as implicações das fusões e incorporações empresariais sobre o sofrimento dos trabalhadores, visando compreender os riscos desses sofrimentos no trabalho e os processos de saúde-adoecimento.

3.5 MÉTODO E TÉCNICAS

- **PARTICIPANTES**

Compuseram a população deste estudo 7042 trabalhadores, com idades acima de 19 anos; (50,2% mulheres e 49,8% homens) residentes na Região Metropolitana do Recife, atendidos pelo Centro de Referência em Saúde dos Trabalhadores – CEREST/PE, entre os anos de 2002 a 2012. Os níveis de escolaridade variam entre: Ensino Fundamental incompleto (16,5%), Ensino Fundamental (14,8%), Ensino Médio (51,1%), e (16,2%) Superior; profissão/ocupação operacional (70,1%), administrativo (20,7%), e Superior/liberal (9,2%). Os dados dos participantes foram obtidos em dois bancos de dados do CEREST. O primeiro, abrangendo os anos de 2002 – 2012, e o segundo, 2008 a 2012. Os dados das empresas com operações de F&I no Brasil, entre os anos supracitados, foram fornecidos pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais – AMBIMA e consultados também no Conselho de Defesa Econômica – CADE.

- **DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS**

Após a aprovação pelo Comitê de Ética em pesquisa, da Universidade Católica de Pernambuco, o projeto foi submetido para aprovação e autorização pela Secretaria de Saúde da Prefeitura de Recife e do Centro de Referência em Saúde do Trabalhador – CEREST. A obtenção de banco de dados relativo às empresas com processos de Fusão e Incorporação empresarial foi fornecida pela AMBIMA e pelo CADE. Com base nos formulários e mapas que alimentam os bancos de dados do CEREST, as variáveis foram selecionadas e, posteriormente, filtradas. São elas: sexo, escolaridade, faixa etária (em anos), profissão/ocupação, ocorrência de fusão e/ou incorporação na empresa de trabalho; riscos no trabalho relacionados a acidentes, fatores ergonômicos, biológicos, químicos, físicos e

psicológicos; registros de LER/DORT, Perda Auditiva Induzida por Ruído – PAIR, transtornos mentais e outras doenças não especificadas relacionadas ao trabalho.

A seleção e a filtragem das variáveis para o estudo quanto às organizações (nome das empresas, porte e localização, por cada ano previsto) foram retiradas da base de dados AMBIMA. Por fim, foi elaborada uma nova base de dados com foco no estudo (processos de F&I na saúde dos trabalhadores) e confecção de planilhas. Ressalta-se que as ocupações foram agrupadas considerando-se a natureza das tarefas e a sua complexidade, ou seja, em três grupos: operacional, administrativo e superior/profissional liberal. As empresas onde os profissionais trabalhavam foram escolhidas dentro do Grande Recife. No que se refere à doença relacionada ao trabalho foi considerado o critério denexo causal que define o modo de registro exigido pelo Ministério da Saúde e observado nos prontuários do CEREST.

- **MÉTODOS ESTATÍSTICOS**

Para análise dos dados foram utilizadas técnicas de *estatística descritiva e de estatística inferencial*. As técnicas de estatística descritiva envolveram a obtenção de distribuições absolutas uno e bivariadas. As técnicas de estatística inferencial abrangeram a utilização do teste Qui-quadrado de Pearson com a obtenção da razão de prevalências e um intervalo de confiança para o referido parâmetro.

Com o objetivo de se determinar a prevalência de cada uma das doenças relacionadas ao trabalho mais frequentes (LER/DORT, transtorno mental e presença de outras doenças relacionadas ao trabalho) foi ajustado um modelo de regressão de Poisson multivariado para cada doença, considerando-se as variáveis independentes: sexo, faixa etária, escolaridade, fusão e/ou incorporação e profissão/ocupação. Através do modelo, são estimados os valores das razões de prevalência segundo as variáveis independentes colocadas no modelo.

A margem de erro utilizada foi de 5,0%, e os intervalos foram obtidos com 95,0% de confiabilidade. Os programas estatísticos utilizados para a obtenção dos cálculos estatísticos foram o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) na versão 17 e o STATA na versão 11.

3.6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 7042 participantes da pesquisa, 1335 (18,2%) eram empregados de empresas em que ocorriam Fs&Is no período 2002 a 2012, e 6007 (81,8%) não passaram por esse processo,

Considerando o grupo total e por subgrupo das variáveis sociodemográficas destaca-se que, entre os subgrupos, as distribuições dos empregados de empresas que tiveram ou não

F&I, foram bastante distintas e apresentaram diferenças significativas.

No grupo total, a distribuição foi bastante aproximada entre os sexos. As mulheres predominaram nas empresas com F&I (64,0%), enquanto entre as empresas sem F&I representaram um pouco menos da metade (47,8%); o percentual de empregados na faixa 19 a 39 anos foi mais elevado nas empresas com F&I (43,0% x 36,3%), enquanto os percentuais de empregados com 40 a 49 anos e 60 anos ou mais foram mais elevados entre as demais. Cabe destacar que, de modo bastante significativo, a idade dos profissionais que trabalham em empresas onde não há F&I se revelou 1,5 maior. Diferença que, para a margem de erro fixada (5,0%), revela-se significativa entre os dois subgrupos analisados ($p < 0,001$).

A escolaridade dos empregados com F&I é bem mais alta (Ensino Médio 64,8% x 48,7% e Ensino Superior 30,9% x 13,6%). Os empregados que trabalham em empresas com F&I exercem predominantemente atividades nas áreas “Operacional” e “Administrativa” (36,9% e 61,1%).

- **RISCOS DE SOFRIMENTO NO TRABALHO E OS PROCESSOS DE SAÚDE-ADOCIMENTO**

Os resultados obtidos e expostos na Tabela 1 apresentam, de modo significativo, riscos de acidente do trabalho, ergonômico, biológico, químico e psicológico. É possível verificar, de maneira geral, que o risco mais elevado foi o ergonômico (54,7%), seguido do risco de acidente no trabalho (21,2%).

Nos subgrupos, verifica-se que os percentuais mais elevados entre os empregados das empresas com transações de F&I foram os relacionados ao risco ergonômico (68,0% x 52,5%) e ao psicológico (23,4% x 10,0%). Exceto os riscos de acidente no trabalho, comprova-se associação significativa entre cada um dos riscos e o fato de estarem associados ou não com fusão e/ou incorporação ($p < 0,001$).

Os riscos a que os trabalhadores são expostos são inerentes às condições, à organização, e também às relações de trabalho. Para cada ocupação, seja de natureza administrativa, operacional ou de gestão, há especificidades no tocante aos procedimentos quanto aos processos e fluxos exigidos e prescritos para o adequado exercício cotidiano de trabalho. De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações – C.B.O. (2012) todas as ocupações são classificadas e analisadas detalhadamente. Há ocupações que demandam tarefas perigosas e/ou insalubres. O grau e o tipo de risco também são estudados, analisados e tratados detalhadamente.

Tabela 1 – Avaliação dos riscos no trabalho a ocorrência de fusão e/ou incorporação na empresa em que trabalha.

Variáveis	Com fusão e/ou incorporação				Grupo total		Valor de p
	Sim		Não		N	%	
	n	%	n	%			
• Risco de acidente no trabalho							
Sim	215	20,8	1276	21,3	1491	21,2	p ⁽¹⁾ =0,750
Não	818	79,2	4728	78,7	5546	78,8	
TOTAL⁽²⁾	1033	100,0	6004	100,0	7037	100,0	
• Risco ergonômico no trabalho							
Sim	702	68,0	3150	52,5	3852	54,7	p ⁽¹⁾ < 0,001*
Não	331	32,0	2854	47,5	3185	45,3	
TOTAL⁽²⁾	1033	100,0	6004	100,0	7037	100,0	
• Risco biológico no trabalho							
Sim	4	0,4	222	3,7	226	3,2	p ⁽¹⁾ < 0,001*
Não	1029	99,6	5778	96,3	6807	96,8	
TOTAL⁽²⁾	1033	100,0	6000	100,0	7033	100,0	
• Risco químico no trabalho							
Sim	21	2,0	684	11,4	705	10,0	p ⁽¹⁾ < 0,001*
Não	1012	98,0	5318	88,6	6330	90,0	
TOTAL⁽²⁾	1033	100,0	6002	100,0	7035	100,0	
• Risco físico no trabalho							
Sim	79	7,6	897	14,9	976	13,9	p ⁽¹⁾ < 0,001*
Não	954	92,4	5107	85,1	6061	86,1	
TOTAL⁽²⁾	1033	100,0	6004	100,0	7037	100,0	
• Risco psicológico no trabalho							
Sim	242	23,4	603	10,0	845	12,0	p ⁽¹⁾ < 0,001*
Não	791	76,6	5401	90,0	6192	88,0	
TOTAL⁽²⁾	1033	100,0	6004	100,0	7037	100,0	

(*): Diferença significativa ao nível de 5,0%. (1): Através do teste Qui-Quadrado de Pearson. (2): As diferenças nos valores de n foram devido à falta de informação.

Os resultados obtidos revelam que os trabalhadores com ou sem vivências de F&I se expõem significativamente aos riscos psicológicos, ergonômicos, químicos, físicos e biológicos. Independentemente ou não do risco a que cada trabalhador se expõe, há sofrimento ou prazer no exercício profissional. O sofrimento, de acordo com Dejours (1994/2010) é um estado de luta utilizado pelos trabalhadores para lidar com situações ameaçadoras da organização do trabalho, evitando o adoecimento; pode ser criativo ou patogênico. Para lidar com os sofrimentos, os trabalhadores utilizam modos de enfrentamento e defesa estruturados e utilizados de maneira individual e coletivamente.

Nessas empresas, onde se verificam profundas e intensas mutações, há conflitos, dificuldades de comunicação, alterações radicais nos processos de trabalho, enxugamento dos quadros de pessoal, reorganização da estrutura organizacional, mudanças na visão, missão e valores organizacionais (Santos, Olivetti, Sasaki, 2008). O medo de errar, a iminência de desemprego, a ansiedade e outras expressões afetivas manifestadas pelos trabalhadores propiciam vivências de sofrimento que associados aos riscos relacionados ao trabalho – ergonômico e psicológico – podem favorecer o adoecimento, devido à retenção de energia

pulsional. De acordo com Dejours (2010/ano) quando a carga psíquica vivenciada não pode ser descarregada satisfatoriamente tende a favorecer a transformação do sofrimento em adoecimento.

A maneira como cada profissional das empresas com F&I enfrenta os riscos ergonômicos e psicológicos é particular e depende de cada contexto de trabalho; podem ser influenciados por aspectos culturais e cognitivos, e expressos de maneira distinta pelas pessoas. Alguns podem enfrentar os riscos com defesas satisfatórias sem permitir que se transformem em adoecimentos. Embora o tipo de risco, o grau e as condições de trabalho sejam distintas para cada ocupação, alguns trabalhadores são mais propensos a transformar em adoecimentos as vivências de dor e sofrimento.

Os trabalhadores esperam o reconhecimento da utilidade do seu trabalho e de sua habilidade profissional pelos colegas, chefes e outros que o cercam. No entanto, quando as vivências de sofrimento não possuem uma utilidade e um valor, os trabalhadores sofrem e são sustentados a riscos de danos à saúde. Nesse sentido, sem negar o trabalho como fonte de sofrimento, ele é de suma importância na construção das subjetividades das pessoas.

Assim sendo, o sofrimento decorrente das situações de ambientes de trabalho onde se evidenciam riscos podem representar ameaças ao nosso corpo, aos afetos e às emoções. O estado de expectativa diante de perigo de demissões, de novas exigências e as prescrições de novas rotinas de trabalho, por exemplo, podem agravar a situação. As situações de exposição aos riscos psicológicos são o dobro entre as empresas com F&I e favorecem o comprometimento do bem-estar dos trabalhadores.

- **TRANSFORMAÇÕES DOS RISCOS À SAÚDE EM ADOECIMENTOS**

Os dados foram analisados considerando os 2445 trabalhadores que tinham informações sobre as doenças relacionadas ao trabalho, registradas a partir do ano de 2008, quando o Ministério da Saúde passou a exigir o registro oficial. Ressalta-se que alguns profissionais com informação sobre tais doenças não foram considerados por não terem sido catalogadas no banco geral e, portanto, não se disponha das demais informações.

Os resultados apontam que as doenças relacionadas ao trabalho mais frequentes foram: “LERDORT” (19,0%) e transtorno mental (4,7%). Considerando-se todas as 4 (quatro) doenças relacionadas ao trabalho (Perda Auditiva Induzida por Ruído – PAIR; Lesões por Esforços Repetitivos e Distúrbios Osteo-musculares Relacionados ao Trabalho – LER/DORT; Transtorno Mental; Acidente de trabalho grave) verifica-se a presença de 22,7% dos profissionais com alguma delas.

Na Tabela 2, analisa-se a associação de LER/DORT com cada uma das variáveis sociodemográficas; na Tabela 3, a associação com “Transtorno mental”; e na Tabela 4, com a presença de alguma das quatro doenças relacionadas ao trabalho.

3.7 LESÕES POR ESFORÇO REPETITIVO E DISTÚRBIOS OSTEOMUSCULARES RELACIONADOS AO TRABALHO – LER/DORT

Da Tabela 2, se constata associação significativa da ocorrência de “LER/DORT” com cada uma das variáveis sociodemográficas, e para cada variável se destaca que o percentual com “LER/DORT” foi mais elevado no sexo feminino do que no masculino (24,6% x 13,7%); nas faixas etárias: 50 a 59 anos (23,0%) e 40 a 49 anos (20,6%), variando de 15,4% a 15,6% nas faixas 19 a 39 anos e 60 anos ou mais. Essa mesma variável aumenta segundo o grau de escolaridade, sendo 13,0% entre os que tinham até ensino fundamental incompleto, e 24,6%

Tabela 2 – Avaliação de LER/DORT segundo cada uma das variáveis: sexo, faixa etária, escolaridade, fusão e profissão/ocupação

Variáveis	LERDORT				TOTAL		Valor de p	RP e 95%
	Sim		Não		n	%		
	n	%	n	%	n	%		
• Sexo								
Masculino	171	13,7	1081	86,3	1252	100,0	p ⁽¹⁾ < 0,001*	1,00
Feminino	293	24,6	900	75,4	1193	100,0		1,80 (1,52 a 2,13)
Grupo total	464	19,0	1981	81,0	2445	100,0		
• Faixa etária (em anos)								
19 a 39	143	15,6	775	84,4	918	100,0	p ⁽¹⁾ = 0,003*	1,01 (0,53 a 1,95)
40 a 49	161	20,6	619	79,4	780	100,0		1,34 (0,70 a 2,58)
50 a 59	112	23,0	375	77,0	487	100,0		1,50 (0,77 a 2,89)
60 ou mais	8	15,4	44	84,6	52	100,0		1,00
TOTAL	424	19,0	1813	81,0	2237	100,0		
• Escolaridade								
Até ensino fundamental incompleto	62	13,0	414	87,0	476	100,0	p ⁽¹⁾ < 0,001*	1,00
Ensino fundamental	54	18,1	244	81,9	298	100,0		1,39 (0,99 a 1,95)
Ensino médio	263	20,0	1051	80,0	1314	100,0		1,54 (1,19 a 1,98)
Ensino superior	79	24,6	242	75,4	321	100,0		1,89 (1,40 a 2,55)
TOTAL	458	19,0	1951	81,0	2409	100,0		
• Fusão/incorporação								
Teve	151	32,0	321	68,0	472	100,0	p ⁽¹⁾ < 0,001*	2,02 (1,71 a 2,38)
Não teve	313	15,9	1660	84,1	1973	100,0		1,00
TOTAL	464	19,0	1981	81,0	2445	100,0		
• Profissão/ocupação								
Operacional	289	16,2	1496	83,8	1785	100,0	p ⁽¹⁾ < 0,001*	1,46 (0,81 a 2,64)
Administrativo	160	28,9	393	71,1	553	100,0		2,60 (1,43 a 4,74)
Superior/liberal	10	11,1	80	88,9	90	100,0		1,00
TOTAL	459	18,9	1969	81,1	2428	100,0		

(*): Diferença significativa ao nível de 5,0%.

(1): Através do teste Qui-Quadrado de Pearson.

entre os que tinham ensino superior; tais valores foram aproximadamente o dobro entre pesquisados que vivenciaram F&I do que entre os que não tiveram (32,0% x 15,9%). A mesma situação foi encontrada entre os pesquisados que tinham profissão/ocupação administrativa (28,9%) sendo menor entre os que tinham profissão superior/liberal (11,1%).

Numa visão geral, observa-se que as quatro doenças relacionadas ao trabalho – estudadas foram – encontradas em ambos os grupos, sendo que, aproximadamente 23% dos trabalhadores apresentam algum tipo, demonstrando que, independente das situações onde se verifica F&I, há LER/DORT (sofrimento e dor no trabalho). Os modos de enfrentamento e a estruturação das defesas constituídas e utilizados para evitar adoecimentos e/ou na recuperação de estados mórbidos falharam ou foram insuficientes (Dejours, 2010; Mendes; 2007; Neves e Caldas, 2008).

A sobrecarga, a desfiliação, a permanente mobilização, os ritmos de trabalho acelerados, exigências acentuadas, a concorrência acirrada não são aspectos valorizados pelos promotores e gestores das operações de F&I, referem Fubini, D., Prince, C. & Zollo, M. (2007). De modo que, o sofrimento e as dores vivenciadas nestas situações, refletem nos profissionais e podem ser manifestados sob a forma de doenças relacionadas ao trabalho, como a LER/DORT e os transtornos mentais.

Da mesma maneira, nos cenários empresariais onde acontecem processos de pré-fusão, há evidências de doenças relacionadas ao trabalho. Os trabalhadores que se sentem incomodados apresentam queixas de cefaleias, taquicardia, problemas estomacais, desânimo, indisposição. Nessas empresas não são valorizadas a oferta de espaços destinados à promoção e saúde e à qualidade de vida no trabalho (Becker, 2006).

As transformações decorrentes das operações de F&I, em bancos, apresentam características como aceleração do avanço da tecnologia, informatização das atividades, exigências por qualificação profissional mais elevada, longas jornadas de trabalho, aceleração do ritmo de trabalho, com ameaças de desemprego. Essas modificações favorecem danos à saúde e doenças, como as LER/DORT. Tais fatores atingem primeiramente o funcionamento mental e depois as articulações ou os tendões. Há uma fragilização do aparelho músculo-esquelético e a dor é o sintoma que surge primeiro, propiciando o afastamento do trabalho. A reabilitação e a reinserção desses bancários fracassam com a ‘perda das estratégias defensivas’ para lidar com o medo diante da falta de apoio psicossocial, eles creem que não estão curados, os sintomas somáticos permanecem, impedindo o seu retorno (Rossi, p. 175, 2008).

Finalmente, as variáveis significativas a 5,0% foram sexo, profissão e se a empresa

que trabalha teve ou não fusão/incorporação. Para as referidas variáveis, verifica-se *através das razões de prevalências, a probabilidade* de o pesquisado (a) ter LER/DORT aumenta se a profissional for: do sexo feminino, trabalhar na área administrativa, seguido da área operacional em relação aos que eram de cursos superiores e/ou profissionais liberais, e se a empresa que trabalhava teve fusão/incorporação.

● **TRANSTORNO MENTAL**

Na Tabela 3, verifica-se associação significativa de transtorno mental com cada uma das variáveis sociodemográficas estudadas ($p < 0,001$), excetuando-se faixa etária. Destaca-se que o percentual de profissionais que apresentam “Transtorno mental” foi mais elevado no sexo feminino do que no masculino (6,0% x 3,4%); revelando-se com menor incidência entre os que tinham até ensino fundamental incompleto (2,6%) e mais elevado entre os que tinham ensino superior (9,7%); entre os empregados pertencentes a empresas que tiveram fusão e/ou incorporação (8,7% x 3,7%); entre os que tinham profissão/ocupação superior/liberal (11,1%); e foi menor entre os que tinham profissão/ocupação operacional (3,2%).

Tabela 3– Avaliação da ocorrência de transtorno mental segundo cada uma das variáveis: sexo, faixa etária, escolaridade, fusão e profissão/ocupação

Variáveis	Transtorno mental				TOTAL		Valor de p	RP e 95%
	Sim		Não		n	%		
	n	%	n	%	n	%		
• Sexo								
Masculino	42	3,4	1210	96,6	1252	100,0	$p^{(1)} = 0,002^*$	1,00
Feminino	72	6,0	1121	94,0	1193	100,0		1,80 (1,24 a 2,61)
Grupo total	114	4,7	2331	95,3	2445	100,0		
• Faixa etária (em anos)								
19 a 39	33	3,6	885	96,4	918	100,0	$p^{(1)} = 0,197$	1,00
40 a 49	40	5,1	740	94,9	780	100,0		1,43 (0,91 a 2,24)
50 a 59	27	5,5	460	94,5	487	100,0		1,54 (0,94 a 2,53)
60 ou mais	4	7,7	48	92,3	52	100,0		2,14 (0,79 a 5,81)
TOTAL	104	4,6	2133	95,4	2237	100,0		
• Escolaridade								
Até ensino fundamental incompleto	12	2,6	464	97,5	476	100,0	$p^{(1)} < 0,001^*$	1,00
Ensino fundamental	13	4,4	285	95,6	298	100,0		1,73 (0,80 a 3,74)
Ensino médio	55	4,2	1259	95,8	1314	100,0		1,66 (0,90 a 3,07)
Ensino superior	31	9,7	290	90,3	321	100,0		3,83 (1,99 a 7,35)
TOTAL	111	4,6	2298	95,4	2409	100,0		
• Fusão/incorporação								
Teve	41	8,7	431	91,3	472	100,0	$p^{(1)} < 0,001^*$	2,35 (1,62 a 3,40)
Não teve	73	3,7	1900	96,3	1973	100,0		1,00
TOTAL	114	4,7	2331	95,3	2445	100,0		
• Profissão/ocupação								
Operacional	58	3,2	1727	96,8	1785	100,0	$p^{(1)} < 0,001^*$	1,00
Administrativo	44	8,0	509	92,0	553	100,0		2,45 (1,67 a 3,58)
Superior/liberal	10	11,1	80	88,9	90	100,0		3,42 (1,81 a 6,46)
TOTAL	112	4,6	2316	95,4	2428	100,0		

(*): Diferença significativa ao nível de 5,0%.

(1): Através do teste Qui-Quadrado de Pearson.

Como se observa, os percentuais de Transtornos Mentais verificados são mais elevados entre as mulheres com nível de escolaridade superior, que trabalham em ocupações da categoria de profissionais superior/liberal, e em empresas com processos de F&I. A estimativa da existência de transtorno Mental é mais elevada também nos profissionais de empresas com F&I.

Destas variáveis, foram significativas a 5,0%: sexo e se a empresa que trabalha teve ou não fusão/incorporação. Para as referidas variáveis, verifica-se, através das razões de prevalências que a probabilidade de o pesquisado ter transtorno mental aumenta se o trabalhador for do sexo feminino e se a empresa em que trabalhava teve fusão/incorporação.

Novos modelos de gestão, valores e objetivos organizacionais são impostos nos casos de incorporação, e/ou em situações em que, entre as empresas com operações de F&I, uma se sobressai em relação à outra nos aspectos financeiros, culturais e técnicos (Fubini, D., Prince, C. & Zollo, M., (2007). Nesses casos, os transtornos mentais, assim como outras formas de adoecimento podem ser evidenciados. Em especial, nos casos das empresas compradoras de outras empresas (incorporação), em que há imposição dos seus modelos de gestão, valores e objetivos organizacionais, promovendo a ‘desterritorialização’, o esvaziamento dos conteúdos práticos e simbólicos que norteiam e embasam as relações no trabalho, na medida em que os trabalhadores têm que se adaptar (Vieira, H.G., 2012).

Há intensa mobilização psíquica nos bancários. O sofrimento no trabalho é demonstrado através das dificuldades sentidas pela impossibilidade da prestação de um bom serviço, na perda de referência com sentimentos de desvalorização gradativa, provocando uma crise de identidade (Barbi, Neuzi, 2001). Em situações como essas, é evidente que independente do gênero, os riscos de transformação de sofrimentos em adoecimentos como transtornos mentais e LER/DORT estão significativamente associados.

Os sofrimentos são evidenciados em razão do medo existente diante da expectativa do desemprego, da intensificação do ritmo de trabalho, que podem desgastar gradativamente a saúde mental dos trabalhadores (Santos, Olivetti, Sasaki, 2006). As doenças relacionadas ao trabalho, que prevalecem nas empresas com F&I são a LER/DORT, seguida dos transtornos mentais. As variáveis escolaridade e ocupação/profissão administrativa representam aproximadamente o dobro das demais. Destaca-se, também, que menos da metade das pessoas pertencem à categoria dos que exercem atividades de profissão superior/liberal.

Há sinais de evidências de situações de conflitos vivenciadas individualmente e nos espaços coletivos de trabalho, devido ao sofrimento e prováveis comprometimentos que o trabalho causa à saúde, à família e às demais relações. Observa-se, ainda, a presença de riscos

físicos; químicos; ergonômicos e psicológicos; algumas vezes transformados em adoecimentos, provocados por extensas jornadas de trabalho, do ritmo e das metas crescentes, dos choques de cultura, das condições e das relações de trabalho, próprias das operações de fusão e incorporação.

• **ASSOCIAÇÃO DAS DOENÇAS RELACIONADAS AO TRABALHO COM AS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS**

Da

Tabela 4, verifica-se associação significativa da ocorrência de alguma das doenças relacionadas com cada uma das variáveis sociodemográficas. Para cada variável se destaca que o percentual com a doença foi mais elevado no sexo feminino do que no masculino (28,6% x 17,0%); nas faixas etárias: 50 a 59 anos (27,1%) e 40 a 49 anos (24,2%) e variou de 19,0% a 19,2% nas faixas 19 a 39 anos e 60 anos ou mais; aumentou com o grau

Tabela 4 – Avaliação de alguma das quatro doenças relacionadas ao trabalho segundo cada uma das variáveis: sexo, faixa etária, escolaridade, fusão e profissão/ocupação

Variáveis	Doença relacionada ao trabalho				TOTAL		Valor de p	RP e 95%
	Sim n	%	Não n	%	n	%		
• Sexo								
Masculino	213	17,0	1039	83,0	1252	100,0	p ⁽¹⁾ < 0,001*	1,00
Feminino	341	28,6	852	71,4	1193	100,0		1,68 (1,44 a 1,96)
Grupo total	554	22,7	1891	77,3	2445	100,0		
• Faixa etária (em anos)								
19 a 39	174	19,0	744	81,0	918	100,0	p ⁽¹⁾ = 0,003*	1,00
40 a 49	189	24,2	591	75,8	780	100,0		1,28 (1,07 a 1,53)
50 a 59	132	27,1	355	72,9	487	100,0		1,43 (1,17 a 1,74)
60 ou mais	10	19,2	42	80,8	52	100,0		1,02 (0,57 a 1,80)
TOTAL	505	22,6	1732	77,4	2237	100,0		
• Escolaridade								
Até ensino fundamental incompleto	77	16,2	399	83,8	476	100,0	p ⁽¹⁾ < 0,001*	1,00
Ensino fundamental	61	20,5	237	79,5	298	100,0		1,27 (0,93 a 1,71)
Ensino médio	307	23,4	1007	76,6	1314	100,0		1,44 (1,15 a 1,81)
Ensino superior	100	31,2	221	68,8	321	100,0		1,93 (1,48 a 2,50)
TOTAL	545	22,6	1864	77,4	2409	100,0		
• Fusão/incorporação								
Teve	175	37,1	297	62,9	472	100,0	p ⁽¹⁾ < 0,001*	1,93 (1,66 a 2,40)
Não teve	379	19,2	1594	80,8	1973	100,0		1,00
TOTAL	554	22,7	1891	77,3	2445	100,0		
• Profissão/ocupação								
Operacional	340	19,0	1445	81,0	1785	100,0	p ⁽¹⁾ < 0,001*	1,00
Administrativo	187	33,8	366	66,2	553	100,0		1,78 (1,53 a 2,06)
Superior/liberal	20	22,2	70	77,8	90	100,0		1,17 (0,78 a 1,74)
TOTAL	547	22,5	1881	77,5	2428	100,0		

(*): Diferença significativa ao nível de 5,0%.

(1): Através do teste Qui-Quadrado de Pearson.

de escolaridade, sendo 16,2% entre os que tinham até ensino fundamental incompleto e 31,2% entre os que tinham ensino superior; foi aproximadamente o dobro entre pesquisados que tiveram F&I do que entre os que não tiveram (37,1% x 19,2%); entre os que tinham profissão/ocupação administrativa (33,8%) e foi menos elevado entre os que tinham profissão/ocupação Operacional (19,0%).

Com exceção da variável escolaridade, as quatro (4) demais foram significativas a 5,0%, e para as referidas variáveis se verifica, através das *razões de prevalências, que a probabilidade do pesquisado ter alguma doença relacionada ao trabalho* aumenta se o trabalhador for: do sexo feminino, se for das faixas etárias 50 a 59 anos, 40 a 49 anos e 60 anos ou mais em relação aos que tinham 19 a 39 anos, da área administrativa, seguido dos que tinham ensino superior ou cursos superior/profissionais liberais, em relação aos que eram da área operacional, e se a empresa que trabalhava teve fusão/incorporação.

- **IMPLICAÇÕES DAS FUSÕES E INCORPORAÇÕES EMPRESARIAIS SOBRE OS TRABALHADORES**

Os riscos psicológicos e ergonômicos a que os trabalhadores estão submetidos em empresas com ou sem processos de fusão e incorporação favorecem a transformação de sofrimentos em adoecimentos, destacando-se, no estudo, transtornos mentais e LER/DORT. Os resultados encontrados apontam que há implicações no comprometimento à saúde dos trabalhadores de empresas com ou sem operações de fusão e incorporação. Em todos os casos o sexo feminino é o que se revela com maior incidência em sofrimentos no trabalho e adoecimentos, especialmente por LER/DORT e Transtornos mentais.

Embora a sobrecarga do trabalho, os riscos a que os trabalhadores dessas empresas são submetidos serem os fatores que mais causam sofrimento nos trabalhadores em processos de F&I, eles podem se configurar como aspecto gerador de prazer, autorealização e satisfação no trabalho. Cada pessoa, de modo particular, apresenta reações distintas a agentes geradores de sofrimento. De modo que, evidenciaram ocasiões em que se observam dificuldades e incapacidades de alguns para lidar com as pressões, com as exigências, e a complexidade inerente às F&I. Foi possível também constatar que os riscos de adoecimentos, podem ser transformados em prazer e evitar danos à saúde e adoecimentos.

Os resultados propiciam o levantamento de alguns questionamentos: os desgastes do trabalho que favorecem a LER/DORT estariam relacionados ao longo período de exposição dos trabalhadores aos riscos do contexto de trabalho? Tais adoecimentos poderiam estar relacionados ao desgaste associado à terceira jornada de trabalho, o trabalho doméstico? Esses

questionamentos poderiam ser elucidados em outros estudos com enfoque de gênero.

3.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou as implicações das fusões e incorporações empresariais sobre os trabalhadores, visando compreender os riscos de sofrimento no trabalho, os riscos à saúde, e suas possíveis articulações com os processos de saúde-adoecimento. Foi observado que, em tais cenários empresariais os trabalhadores são expostos à riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e psicológicos, sendo que nos casos de F&I, há associação significativa com os de natureza ergonômica e psicológica. Esses riscos são mais acentuados entre as mulheres, com idade entre 50 e 59 anos e nível de escolaridade superior, exercendo atividades de natureza administrativa. A transformação de tais riscos em adoecimentos foi observada mais acentuadamente também entre as mulheres. As LER/DORT, seguida dos transtornos mentais estão associadas às doenças relacionadas ao trabalho, de modo significativo entre os empregados que trabalham em F&I.

Diante dos resultados encontrados, é possível afirmar que, nos ambientes e cenários organizacionais – onde se evidencia esse tipo de mudança organizacional – há sérias implicações no sofrimento e processos de transformação em adoecimentos. A limitação deste estudo consiste na impossibilidade de compreender a psicodinâmica do trabalho, não sendo possível esclarecer aspectos sobre as relações, a organização e as condições de trabalho; os modos de enfrentamento de tais circunstâncias e as defesas elaboradas e utilizadas pelos trabalhadores. De modo que, uma análise qualitativa, embasada na PDT, sobre esses aspectos elucidaria aprofundadamente a transformação do sofrimento em adoecimento. Uma possibilidade futura será analisar as questões de gênero.

REFERÊNCIAS

- Alves, G. (2009). Trabalho e reestruturação produtiva no Brasil neoliberal - Precarização do trabalho e redundância salarial. *Revista Katálysis* Florianópolis. vol.12 no. July/Dec.
- Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais - ANBIMA. (2011). *Boletim Anbima*. Ano VII. Nº 16. <http://portal.anbima.com.br/informacoes-tecnicas/boletins/fusoes-e-aquisicoes/Documents/Boletim>.
- Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais - ANBIMA. (2012). *Operações de Fusões e Aquisições 2002-1012*. (Relatórios fornecidos sob a responsabilidade de não divulgação).
- Bauman, Zygmunt. (2005). *Vidas desperdiçadas*. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio

- de Janeiro: Jorge Zahar.
- Barbi, Neuzi. (2001). *Trabalho bancário e reestruturação produtiva: implicações no psiquismo dos trabalhadores*. [http://www.ufrgs.br/Universidade Federal do Rio Grande do Sul](http://www.ufrgs.br/Universidade%20Federal%20do%20Rio%20Grande%20do%20Sul). Ibict.
- Beker, C. H. K. (2006). *Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré-fusão: um estudo de caso de uma indústria alimentícia*. [http://www.ufrgs.br/Universidade Federal do Rio Grande do Sul](http://www.ufrgs.br/Universidade%20Federal%20do%20Rio%20Grande%20do%20Sul). Dissertação de Mestrado.
- Bugelli, S. (2002). *O direito societário brasileiro*. in Saddi, J. *Fusões e aquisições: aspectos jurídicos e econômicos*. Ed. IOB: São Paulo.
- Brasil, Ministério do Trabalho e Emprego. CBO - *Classificação Brasileira de Ocupações*. <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>. Acessado em 10 de julho de 2012.
- Prefeitura da Cidade do Recife. Secretaria Municipal de Saúde. Centro de Referência de Saude do Trabalhador – CEREST. (2012). *Banco de Dados. 2002-2012*.
- Brasil. Ministério da Justiça do Brasil. *Conselho Administrativo de Defesa Econômico – CADE*, Lei. No. 12.529. <http://www.cade.gov.br/50Anos>.
- Brant,L.C.;Minayo-Gomez, C. (2004). A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*. Rio de Janeiro, vol.9 no. 1 .
- Castelhana, Laura Marques. (2006). *A perda do emprego, suas implicações subjetivas e as consequências para o laço social: uma contribuição psicanalítica*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: PUC.
http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2888
- Canguilhem, G. (1984). *Le normal et le pathologique*. Paris: PUF.
- Dejours, C. (2010); Aboucheli, E; Jayet, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. (Betiol et al. Trans.). São Paulo: Atlas. São Paulo: Atlas. 11ª reimpressão. (Originalmente publicado em 1993).
- Ferreira, M. C. e Mendes, A. M. (2001).”Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau-humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v. 6, n. 1, 93 – 104.
- Forrester, Viviane. (1997). *O horror econômico*. São Paulo: Ed. Unesp.
- Freud, S. (1974). O mal-estar na civilização.In J. Salomão, J. (Ed.) *Obras completas de Sigmund Freud*. (Tradução de J. O. de A. Abreu). (Edição standart). (v. 21. P 81 -121). Rio de Janeiro: Imago. Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1930).
- Fubini, D., Prince, C. & Zollo, M. (2007). *Fusões: Liderança, desempenho e saúde*

- corporativa*. Trad. Raul Rubenich. Porto Alegre; Bookman.
- Gomes, P. O. Cardim. (2006). *Uma análise da comunicação empresarial num processo de aquisição e fusão de empresas: um estudo de caso*. BDTD Ibict NDLTD Union Catalogbict. http://biblioteca.universia.net/html_bura/verColeccion/params/id/34182/html.
- Grava, J. W. (2002). *Fusões e aquisições: motivadores econômicos e estratégicos*. In Saddi, J. *Fusões e aquisições: aspectos jurídicos e econômicos*. Ed. IOB: São Paulo.
- Limongi-França e Rodrigues (2005). *Stresse e trabalho: uma Abordagem Psicossomática*. São Paulo: Atlas. 4ª. Edição. 192p.
- Marquez, C. (1994). *Le mal chronique*. *Autrement* (142) fev. 34-39.
- Pereira, L. (2010). *Depressão: mobilização e sofrimento social*. Tese de doutorado. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Departamento de Filosofia, Universidade de São Paulo, São Paulo. N°. p. 116.
- Mendes, A. M. (Org.) (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Neves, F.; Caldas, L. (2008). Estratégias de enfrentamento em vivências de assédio moral no trabalho. In SOBOLL, L.A (Coord.). *Violência psicológica e assédio moral no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Pereira, L. (2010). *Depressão: mobilização e sofrimento social*. Tese de doutorado. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Departamento de Filosofia, Universidade de São Paulo, São Paulo. N°. p. 116.
- Ricoeur P. (1994). *La souffrance n'est pas la douleur*. *Autrement* (142) fev. p. 58-69.
- Rossi, E. Z. (2008). *Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT: análise psicodinâmica*. 270 f. Tese (Doutorado em Psicologia)-Universidade de Brasília, Brasília.
- Santos, G. P. Guimarães. (2008). *Desemprego, informalidade e precariedade: a situação do mercado de trabalho no Brasil pós-1990*. *Proposições* vol.19 no. 2 Campinas May/Aug. doi: 10.1590/S0103-73072008000200011 ARTIGOS version ISSN 0103-7307
- Santos, Marcelo Augusto Finazzi. (2009). *Patologia da solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho*. 223 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília.
- Santos, R.M; Olivetti, E.T. Sasaki, A.H. (2009). *A relação do sofrimento nos processos de fusões e aquisições de empresas*. Disponível em <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1418/1354>
- Slivnik, Maximiliano Liubomir. (2008). *Mudança no âmbito organizacional: o poder*

- predictivo dos valores organizacionais*. www.mackenzie.com.br Universidade Presbiteriana Mackenzie. Ibiect.
- Tsuda, E. Massami. (1996). *Fusão, Aquisição e Incorporação: Como Gerenciar o processo de integração pós-aquisição*. São Paulo: EAESP/FGV. 62p. Dissertação de Mestrado.
- Vieira, Henrique Gambaro. (2012). *Desterritorialização e sofrimento em empregados que vivenciaram um processo de aquisição*. Ibiect/BTDT.
- Zille, L. P., Braga, C. D. & Marques, A. L. (2008). Estresse no trabalho: estudo de caso com gerentes que atuam em uma instituição financeira nacional de grande porte. *Revista de Ciências da Administração*, 10, 175-196.

CAPÍTULO 4:
SOFRIMENTOS NO TRABALHO, ESTRATÉGIAS DE
ENFRENTAMENTO E DEFESAS UTILIZADAS POR
TRABALHADORES EM PROCESSOS DE F&I

Porque sou do tamanho do que vejo. E não do tamanho da minha altura.

Alberto Caeiro

4.1 RESUMO E ABSTRACT

Resumo

Este estudo visa analisar e discutir as estratégias de defesa e modos de enfrentamento entre trabalhadores com vivências de sofrimento no trabalho em empresas com processos de Fusão e Incorporação empresarial. Contou com a participação de nove trabalhadores, sendo oito do sexo masculino e uma do sexo feminino. Os dados foram coletados mediante entrevistas individuais semi-estruturadas. A análise de conteúdo dos dados considerou a compreensão qualitativa da realidade dos cenários de mudanças e aspectos culturais contemporâneas, à luz da Psicodinâmica do trabalho. Os resultados indicam que os contextos de trabalho desses cenários de mudanças revelam intensa competitividade nos ambientes internos e externos da organização, influenciando nesses ambientes. Essas organizações exigem dos trabalhadores dinamismo e alta performance. Para lidar com o medo da demissão e com a ansiedade, tendem a negar o sofrimento e a se submeter às exigências e aos padrões de produção. Há evidências de transformação das defesas em patologias sociais, como (a) sobrecarga e (b) servidão voluntária.

Palavras-chave: Sofrimento; trabalho; patologia de sobrecarga; servidão voluntária; fusão e incorporação.

Experience of suffering at work among employees of companies in changing processes: defense strategies and ways of coping.

Abstract

This paper intends to discuss defense strategies and ways of coping among employees with experiences of suffering at work at companies under corporate fusion and incorporation. The participants were 9 employees, 8 male and 1 female. The data was collected from individual and semi structured interviews. Data analysis considered the qualitative comprehension of the reality of scenes of change and aspects of contemporary culture, in the light of work psychodynamic. The results suggest that the context of work in these scenes of change reveal intense competitiveness in and out of the organization, influencing the work environment. Dynamism and high performance are demanded from employees. To deal with anxiety and fear of unemployment, the employees tend to deny the suffering and submit themselves to the exigencies and standards of production. There are evidences of transformations of defenses into social pathologies, as (a) overwork and (b) volunteer servitude.

Key words: work suffering; corporate fusions and incorporations, overwork pathology; volunteer servitude.

4.2 INTRODUÇÃO

Os objetivos deste estudo consistem em analisar a psicodinâmica do sofrimento no trabalho, processos de adoecimento e suas possíveis articulações com as fusões e as incorporações empresariais; compreender as estratégias defensivas individuais e coletivas utilizadas pelos trabalhadores para lidar com as vivências de sofrimento e assegurar a sua saúde.

O trabalho pode ser intermediário da autorrealização, da sublimação e do sofrimento. É sujeito a avaliações e julgamentos de outros, tem implicações nas relações sociais dos coletivos dos trabalhadores. Trabalhar, diz Dejours, (2008) “*é preencher o espaço entre o prescrito e o efetivo*”. (p.39). O trabalho prescrito refere-se às orientações, às determinações de procedimentos e avaliações que antecedem à execução das tarefas. Sendo, portanto, fonte de reconhecimento e punição. O caminho a ser realizado entre o prescrito e o realizado é inventado e descoberto na medida em que se trabalha. O trabalho real corresponde à atividade, trata-se do que é colocado em jogo pelo trabalhador para executar o trabalho prescrito – a tarefa, caracterizando-se, inclusive, por um estilo do trabalhador ao executá-lo. Por sua vez, entende-se por atividade de trabalho as mobilizações subjetivas, inventividade, normas, e padronizações. Nesse sentido, os aspectos psíquicos, físicos/biológicos, sociais, éticos e morais estão dinamicamente implicados e inter-relacionados no trabalho (Dejours; Molinier, 1994). Outra noção aqui abordada remete à concepção de trabalho como emprego (contrato numa empresa, organização), e aos modos como são gerenciados.

Ao longo do percurso histórico – com o decorrer do desenvolvimento dos processos de reestruturação produtiva e dos avanços da tecnologia – os processos de trabalho, a partir da década de 1970, têm sido orientados por conceitos como especialização flexível e produção flexível, cujas lógicas estão assentadas num paradigma utilitarista. Nas palavras de Goulejac (2007, p. 75) este paradigma “*transforma a sociedade em máquina de produção e o homem em agente a serviço da produção. A economia se torna a finalidade exclusiva da sociedade, participando da transformação do humano em ‘recurso’*”. Entre os vários aspectos que afetam diretamente os trabalhadores, destacam-se o enxugamento da máquina, o desemprego. O desemprego significativo de pessoal, constatado nas situações de pós-fusão, é originado pela reorganização empresarial, desativação de escritórios, transferência de parte do quadro de pessoal, bem como a otimização dos processos de gestão (Tsuda, E.M., 2006).

Os trabalhadores consideram, por vezes, que as experiências e as vivências decorrentes de ações por transformações produtivas são positivas e inevitáveis. Participam de

programas de qualificação e atualização profissional e alteram a sua rotina doméstica, substituindo os horários anteriormente destinados à convivência familiar e lazer por tais atividades (Wener, M. 2002). Essas situações são geradoras de tensão, e exigem deles habilidades para lidar, de um lado, com situações demandadas pelo trabalho, e de outro, com as familiares.

Resultados de estudos desenvolvidos em empresas com operações de F&I, sobre habilidades sociais utilizadas como estratégia de prevenção do estresse, indicam que os funcionários que exercem algum cargo de liderança tendem a referir as *habilidades verbais* como as mais significativas para enfrentar tais situações. Eles relatam que a *irritabilidade* permanente, a *insônia*, a *ansiedade*, a *perda de apetite e problemas estomacais* são os *sintomas de estresse* mais vivenciados no processo. No que se refere à saúde mental, os trabalhadores, de modo geral, relatam estar bem (Silva, 2004). O estresse no trabalho pode ocasionar, síndrome de Burnout; LER/DORT; transtornos mentais, como a depressão, dor crônica; entre outras.

A síndrome de Burnout é comumente associada às tarefas relacionadas ao cuidado com outras pessoas. Dentre as classes com destaque nesse tipo de exposição a riscos, a de policiais militares apresenta associações significativas com as condições e a organização do trabalho. Há evidências de elevados percentuais de Exaustão Emocional correlacionados com um alto nível de Despersonalização e um baixo nível de Realização Pessoal dos policiais em estudo, sobretudo em condições de trabalho articuladas, especialmente com ferramentas (veículos, equipamentos de segurança e de ação). No que se refere à Despersonalização, à idade, tempo de serviço e gênero encontravam-se associados (Sartori, 2006).

Embora essa categoria não seja alvo desses modelos de mudança, as reflexões, debates e planos de ação sobre a gestão da segurança pública tem sido constantemente divulgados em meios de comunicação como: jornais, revistas, canais de televisão. Policiais de carreira tem adoecido e até consumado atos de desespero como suicídio, denotando sinais evidentes de sofrimento e fracassos no uso das estratégias de defesa que visam assegurar a sua saúde e bem-estar. Essas situações, às vezes são justificadas pelas autoridades como atos isolados, com características de crises particulares, próprias do sujeito.

A área de negócios bancária, nacional ou internacional, ao contrário, tem sido fortemente atingida pelas operações de F&I. Estudo sobre processo de reabilitação da capacidade laboral e reinserção ao trabalho de bancários acometidos por LER/DORT, analisou o uso das estratégias de defesas individuais e coletivas utilizadas no enfrentamento de sofrimentos e a sua transformação em prazer e manutenção da saúde em estado de

normalidade. Os resultados das análises indicam que a reabilitação da capacidade e a reinserção no trabalho fracassam pelo *sentimento de abandono e de exclusão do banco; pelas perdas materiais e simbólicas; pela fragilização do aparelho músculo-esquelético; pela cronicidade da dor, que tem relação com a perda das estratégias defensivas*. A perda das estratégias defensivas impede a mediação da percepção do medo e, por isso, a manutenção dos sintomas somáticos fracassa a tentativa de retorno ao trabalho (Rossi, E. 2008).

A dor crônica é um dos problemas de saúde que mais afligem os trabalhadores, favorecendo sofrimentos, modos distintos de percepção e formas singulares de respostas a ela, encontrando-se presente como sintoma de adoecimentos relacionados com mudanças organizacionais do tipo F&I. Analisando os efeitos dessas mudanças, Silva, F. (2007) encontrou implicações nas restrições representadas pela perda de papéis exercidos e sofrimentos relativos às mudanças de *status* do trabalhador. As relações sociais, nesses casos, ficam restritas à família, e o isolamento crescente de outros grupos sociais é evidenciado. Há narrativas de estratégias utilizadas para lidarem com a dor, tentativas de reorganização do cotidiano e construções de planos para o futuro. Aponta, também, para a necessidade de compreensão dos modos de subjetivação desses trabalhadores e os sentidos da dor, em razão da ruptura ocorrida na sua história de vida e das respostas impostas pela situação de reestruturação produtiva.

Diante disso, os sofrimentos podem ser mascarados pela angústia, pelo medo e pelas insatisfações no trabalho (Neves; Caldas, 2008). O medo, diz Dejours (1988), está presente em todas as categorias profissionais, sob a forma de defesas, diante da naturalização de situações que provocam sofrimento. As estratégias de defesa têm a função de evitar o adoecimento diante da realidade restritiva imposta pelo contexto de trabalho.

A constatação do sofrimento, através de suas manifestações é, portanto, fundamental para os sujeitos. Para lidar com o sofrimento e assegurar o bem-estar, alguns trabalhadores, gestores e profissionais da saúde, por exemplo, resistem à ‘identidade de doente’ enfrentando e transformando mediante o exercício da função. Constatam também, nesse estudo, que tal resistência é diferenciada e a denominam como reativa e ativa (Brant & Gomez-Minayo, 2009).

A construção das estratégias defensivas é organizada e gerenciada coletivamente e tem como alvo a minimização da percepção sobre as pressões do trabalho que propiciam vivências de sofrimento. Elas funcionam comumente através de um retorno da relação subjetiva com as pressões patogênicas. No lugar de passivos, os trabalhadores posicionam-se como agentes

ativos de um desafio, minimizando riscos. Tal operação é mental e, desse modo, não altera as condições patogênicas da realidade.

Se as estratégias defensivas são necessárias para a continuação do trabalho e adaptação às pressões para evitar a loucura, em contrapartida elas contribuem para estabilizar a relação subjetiva com a organização do trabalho, no estado em que ela se encontra, e a alimentar a resistência às mudanças. (Dejours; Abdouchely, 1993/2010, P.130)

Vários sujeitos – experimentando sofrimentos no âmbito singular – se uniriam e construiriam uma estratégia de defesa comum a todos. Essas estratégias dependem do consenso coletivo, e as contribuições individuais de cada trabalhador são coordenadas e unificadas pelas regras defensivas; a negação da realidade é operada coletivamente e uma nova realidade é construída e validada pelo coletivo de trabalhadores. Na medida em que o sujeito participa de uma estratégia coletiva, ele deve harmonizar internamente outros recursos individuais, assegurando a sua economia psíquica.

Do mesmo modo que as estratégias coletivas de defesa – ECD têm um impacto singular no funcionamento psíquico do trabalhador, possuem também um papel fundamental na estrutura dos coletivos dos trabalhadores, na sua coesão e estabilização. Elas alteram sua forma de demonstração e, nesse sentido, “deve-se considerar, na investigação, que o sofrimento que se pretende analisar não será obtido senão através de estratégias defensivas que, por sua vez, transformam profundamente, a expressão de sofrimento” (Dejours; Abdouchely, 1993/2010, P.130)

Quando a defesa é transformada em programa coletivo de atuação, opera-se uma passagem da ordem da realidade para a do imaginário, imprescindível para perlaboração da organização da ação no espaço público (Dejours, 1993/2010). Ou seja, fala-se então de uma ideologia defensiva.

As pressões no trabalho podem propiciar riscos ao bem-estar dos trabalhadores e, por conseguinte, vivências de sofrimento. Essas pressões e riscos possuem dimensões subjetivas e intersubjetivas. Na organização do trabalho, esse sofrimento tem destino criativo ou patogênico, a depender da intensidade da carga psíquica sobre a estrutura mental, e varia de subjetividade para subjetividade. O trabalhador se relaciona com os seus colegas que também sofrem e, juntos, constroem estratégias coletivas de defesa; buscam o reconhecimento de suas

habilidades, identidade e pertencimento do coletivo. O foco se encontra nas relações entre sujeitos-coletivos-trabalho, buscando, portanto, a transformação do sofrimento em prazer.

Nas situações em que o sofrimento não pode ser compensado pela via do trabalho, há propensões a descompensações psíquicas, transtornos psicossomáticos ou acidentes de trabalho, além de outras formas de expressão.

As estratégias coletivas de defesa adiam o processo de comprometimento da saúde, embora não assegurem a solução dos sofrimentos; são elaboradas para proteger a descompensação. O coletivo gerencia o sofrimento, ainda que esse seja da ordem do singular (Karan, 2010, p. 106). Nas palavras da autora, a desestruturação individual e social (sujeitos e famílias) “abrem rombos no tecido social, aumentando os já existentes e cada vez mais difíceis de serem pelo menos cerzidos”.

Em muitas situações em que o trabalhador poderia se expressar, comumente a espontaneidade e a criatividade são tolhidas pela cultura da organização, pois esta valoriza o formalismo e a racionalidade. Diante das pressões, os trabalhadores lutam para manter suas maneiras de viver e compreender a realidade, para serem agentes de construção de sua própria história.

Entre as várias maneiras utilizadas para enfrentar os sofrimentos decorrentes das pressões é comum se observar a utilização do silêncio como estratégia defensiva. Essa estratégia, de acordo com os estudos da Psicodinâmica do Trabalho – PDT, sinaliza o enfraquecimento da eficácia das defesas coletivas. (Dejours, 2010). É possível que a utilização desse modo de enfrentamento do sofrimento se encontre presente nos casos de redesenhos organizacionais – fusões, privatizações, reorganizações internas, incorporações, aquisições –; pois, frente ao medo de serem demitidos ou mesmo desqualificados no desenvolvimento de suas tarefas cotidianas, preferem não se posicionar, optando pelo silêncio.

Outras defesas são exemplificadas por Mendes (2007, p. 54), presentes nos modelos *taylorista* e *toyotista* de organização de trabalho: “cinismo, dissimulação, hiperatividade, desesperança de ser reconhecido, desprezo, danos aos subordinados, negação do risco inerente ao trabalho e distorção da comunicação”. Embora ocorram com frequência mais elevadas em determinadas categorias profissionais, não podem ser generalizadas.

As defesas podem ter uma dupla estruturação. De um lado, podem proteger o trabalhador contra o sofrimento e o acometimento de transtornos mentais, funcionando como um anestésico, possibilitando desconhecê-lo ou mesmo negar a sua existência; por outro,

impedi-lo de raciocinar, de agir e de lutar contra os efeitos nocivos da organização do trabalho.

Desse modo, quando usadas de maneira acentuada, podem favorecer a banalização de injustiças e a adoção de práticas antiéticas, da aceitação de trabalhos sujos, que possam transgredir e ocasionar sofrimentos aos outros. E, na medida em que são consentidas, deflagram o que Dejours (1999, p. 24, grifo nosso) denominou por banalização do mal. Diz ele que “o grande problema se passa por/pelo desenvolvimento da tolerância à injustiça. Tal reação coletiva de mobilização, quando ausente, favorece o aumento gradual do desemprego e seus estragos psicológicos e sociais”. As formas de trabalho precarizadas naturalizam os modos de sofrimento na medida em que *tudo* se justifica pelas mudanças sociais, econômicas e políticas.

Consequentemente, o esgotamento proveniente da utilização exagerada das defesas pode favorecer o surgimento de adoecimentos. As defesas podem ser transformadas em patologias sociais relacionadas ao trabalho. Mendes (2007, p. 57) refere que existem três. São elas: (1) *sobrecarga*: de origem social, pois é prescrita pela organização do trabalho e articula-se com o “jogo de dominação social regido pela ideologia da excelência e do desempenho”; origina-se da submissão à precarização do trabalho, na medida em que o trabalhador aceita as demandas prescritas de trabalho, sem questionar, realizando atividades que ultrapassam a sua disposição física, psicológica e social; (2) *servidão voluntária*, associada ao neoliberalismo e à pós-modernidade, está relacionada com as necessidades de trabalho e conforto (é ser colaborador visando alcançar certo *status* social). Tais situações são comuns em empresas onde as relações profissionais acontecem em função do desempenho, ao invés da solidariedade e confiança desenvolvidas no coletivo de trabalhadores; (3) *violência*, são práticas de agressão contra os outros, o patrimônio da empresa e também para consigo mesmo. É resultado dos modos de dominação social no trabalho e do rearranjo das defesas. Ocorre quando há uma desestabilização nas relações de solidariedade, em situações de trabalho com extrema tensão, onde a insensibilidade ao sofrimento dos outros é comum. Há vivências de solidão afetiva, abandono e desolação. Na medida em que o coletivo de trabalho é desarticulado, as defesas são direcionadas contra os colegas, expressas em deslealdade e individualismo, por exemplo.

Nesse sentido, considera-se importante desenvolver estudos que possam analisar a psicodinâmica dessas patologias, as estratégias coletivas de defesa e modos de enfrentamento; visando compreender o impacto de mudanças nos cenários do trabalho.

4.3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Com o objetivo de analisar a psicodinâmica de sofrimento no trabalho e os processos de adoecimento de trabalhadores participantes de empresas em operações de fusões e incorporações, os métodos e as técnicas qualitativas utilizadas neste estudo foram fundamentados na Psicodinâmica do Trabalho (PDT) e na compreensão das vivências intersubjetivas de trabalhadores. Por conseguinte, visam ter acesso às estratégias que possibilitem o enfrentamento de situações de estresse, problemas e desafios que comprometam a sua saúde.

De acordo com Mendes (2007), esse tipo de pesquisa, baseada na Psicodinâmica do Trabalho, procura tornar compreensível o que se passa na dinâmica das relações intersubjetivas em situações de trabalho. Trata-se de uma maneira de revelar, através da escuta da fala, as mediações que ocorrem entre o trabalhador e o real do trabalho.

Assim sendo, priorizou-se aprofundar o conhecimento sobre a dinâmica e as consequências dos processos de mudanças do tipo fusão e incorporação empresarial sobre os trabalhadores com esses modos de vivências.

- **PARTICIPANTES**

Participaram da pesquisa 09 trabalhadores provenientes de bancos privados, Sindicato dos Bancários, loja de departamento e empresa distribuidora de energia elétrica, com vivências em processos de operação de fusão e incorporação empresarial. Todos voluntários, ocupantes de funções distintas, sendo oito de natureza administrativa e um técnico (01). Entre os administrativos, três exercem ou exerciam atividades de gestão. Cinco possuíam escolaridade de Ensino Superior Completo e quatro Ensino Médio Completo; oito eram do sexo masculino e uma do feminino. No que se refere ao estado civil, sete eram casados e dois divorciados. A faixa etária alternou entre 45 e 52 anos de idade. Com relação ao tempo de trabalho, os participantes possuíam mais de quinze anos de experiência nas empresas onde trabalhavam.

- **INSTRUMENTOS**

A colheita de informações foi realizada mediante entrevistas individuais semi-dirigidas, com características das utilizadas em Clínicas do Trabalho, na abordagem da PDT (Bendassoli, Soboll, 2011). O espaço da palavra e de escuta da fala dos participantes configurou-se como uma ação clínica, na medida em que eram narrados vivências e sentimentos em relação ao contexto de trabalho; aos riscos de acidentes e de adoecimentos.

As entrevistas foram realizadas no Centro de Referência em Saúde dos Trabalhadores – CEREST, em horários acordados e agendados previamente, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE). Foram gravadas e transcritas integralmente, com vistas à apreensão dos conteúdos pesquisados, mediante a sua análise e compreensão. Tiveram duração média de 1 hora e 15 minutos.

Foram norteadas com o propósito de conhecer e compreender as vivências de prazer e de sofrimento, oriundos das situações de trabalho nesses tipos de processos de mudança organizacional; e, de aprofundar a compreensão da dinâmica das estratégias de mediação no enfrentamento do sofrimento concebido pela organização do trabalho.

Os temas trabalhados foram basicamente: atividades realizadas, sentimentos relacionados aos processos de fusão e/ou incorporação empresarial, relações socioprofissionais, estratégias de enfrentamento dos problemas, a saúde e os riscos de adoecimento, e adoecimentos decorrentes da organização do trabalho.

- **ANÁLISE DOS DADOS**

As entrevistas foram analisadas segundo a *análise de conteúdo* desenvolvida por Bardin (1997/2006). Trata-se de uma técnica de análise das comunicações que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de mensagens e de indicadores, possibilita a inferência de conhecimentos concernentes às condições de produção e recepção de tais mensagens, permitindo inferir a respeito de uma outra realidade diferente da mensagem.

Nesse processo, o *corpus* das entrevistas foi organizado a partir da categorização temática dos conteúdos das narrativas, visando desvelar as mediações e contradições expressas pelos entrevistados, próprias da dinâmica intersubjetiva em estudo. O procedimento adotado para a análise dos dados encontra-se explicitado a seguir:

- leitura flutuante do conteúdo das entrevistas;
- organização da codificação, segundo a unidade de registro, com foco na categorização temática, visando “descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação” (Bardin, p. 99);
- definição das categorias temáticas realizada segundo a homogeneidade e a pertinência do material de análise em estudo;
- nomeação das categorias constituídas através da fala dos entrevistados, por traduzirem sentidos;

- análise, interpretação do significado e do sentido das mensagens; expressos nas palavras, analogias e aspectos das percepções das mensagens;
- articulação, reflexão e discussão do conteúdo emergente do discurso com estudos realizados e teorias da PDT, considerando-se as concepções da dinâmica intersubjetiva do contexto do trabalho e o objeto da pesquisa.
- Visando assegurar o anonimato de cada participante, escolheu-se identificá-los através da letra *P*, seguida de uma numeração. Por exemplo: participante 01 – P1; participante 2 – P2, assim por diante.

4.4 AS VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO – MODOS DE ENFRENTAMENTO E ESTRATÉGIAS DE DEFESA

Três categorias empíricas foram constituídas a partir da análise de conteúdo temático nomeadas pelos trabalhadores e que compreendem os núcleos de sentido identificados nas suas falas. São elas: (a) Análise da organização de trabalho; (b) As relações socioprofissionais nos processos de Fusão e Incorporação (F&I) empresarial; (c) Estratégias defensivas e modos de enfrentamento frente às vivências de prazer-sofrimento.

As categorias serão apresentadas por *temas e exemplos de verbalizações*, seguidas das respectivas análises.

- **ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO**

Nesse eixo temático, serão abordados, de modo articulado, os temas das organizações de trabalho – aspectos relacionados às organizações de trabalho, tais como: trabalho prescrito, a divisão, a rotina de atividades; a produtividade esperada; as regras e procedimentos formais e informais para a realização das atividades; as condições de trabalho – ambiente físico, equipamentos utilizados e disponibilizados; as ferramentas, o apoio recebido das empresas, as políticas de pessoal. Esses aspectos são de fundamental importância na medida em que, quando precarizadas, podem levar a riscos.

“TRABALHAMOS MUITO PESADO, NUMA JORNADA DESUMANA, ALÉM DA PRESSÃO PSICOLÓGICA DE META SOBRE META.” (P7)

As mudanças nas organizações de trabalho após as F&I foram intensificadas, na medida em que se exigia uma adaptação rápida e eficaz às novas rotinas, ritmos e cadências, com vistas a atender às metas e aos arrojados planos empresariais. O trabalho, após as F&Is, é

descrito como “*muito intenso,*” necessitando de planejamento das políticas de pessoal e novos ajustes para cumprir as determinações estabelecidas, e com “*várias atribuições*”. É “*preciso se organizar bastante, ter muita disciplina*”. (P8). A disciplina, a organização e o planejamento para realização das atividades e cumprimento das metas são exigências e alvo de acompanhamento ininterruptos, pois existem muitas e diversificadas tarefas a cumprir, caso contrário, “*você não consegue dar conta*” (P9). Percebe-se que o trabalho, a partir das mudanças, é prescrito de maneira distinta do anteriormente conhecido pelos trabalhadores. A execução das tarefas, nesse sentido, carece de ajustamentos, rearranjos, reinvenções e novas imaginações, com vistas a dar conta dos imprevistos, da identificação da natureza dos erros, das possíveis contradições e do atingimento dos objetivos.

Nota-se, também, que as organizações que incorporam outras, e possuem uma marca mais “forte”, passam a dominar a rotina, o ritmo e os procedimentos, favorecendo sentimentos de tristeza e desapontamentos. Alguns falam: “*elas só vêm para aqui com a missão de aumentar o lucro. E, o que é o sistema lá, o que foi desenvolvido por alguém de lá, Vai prevalecer o deles. Isso aí, foi coisa que nós perdemos, é triste*” (P7); “*Quem compra se sente o novo mandatário que é, vai fazer do jeito que ele quiser, não importando se quem está ali está aguardando uma oportunidade que foi suprimida pra ela ou não* (P2). A rigidez dessas organizações de trabalho não favorecem a inovação, o reconhecimento, a expressão de criatividade, da inventividade por parte das pessoas, promovendo a execução mecânica e estrita das tarefas prescritas, e, por conseguinte, levando-os ao sofrimento. A manifestação de tais sofrimentos, segundo a psicodinâmica do trabalho, se instala quando a organização do trabalho impossibilita uma margem de liberdade de ação, atendendo aos seus anseios pessoais, aos seus desejos.

As regras são estabelecidas por essas empresas sem considerar as da outra empresa, ocasionando, especialmente, a existência de sentimentos de insatisfação e redução da autoestima, devido à percepção da ausência de reconhecimento profissional. Porque “*o processo se tornou cada vez perverso, na medida em que eram descartadas coisas que eram interessantes e iam ficando coisas somente piores. Isso ficou muito latente, agora, no processo da compra do banco x pelo banco y.* (P2). O reconhecimento das atividades, dos procedimentos e rotinas de trabalho, tidos pelos trabalhadores como significativos e com qualidade, são desconsiderados. Pois, segundo eles “*a gente devia ter algum valor, é decepcionante e às vezes a gente fica irritado, chateado (...)* (P7).

A desqualificação sentida é identificada e explicitada nesses discursos com indignação, por causa da desvalorização do investimento afetivo empreendido, do esforço da produção, da elaboração e execução das tarefas anteriormente realizadas. Isto é, o esforço

físico, mental e emocional são desvalorizados. A decepção, o sentimento de injustiça e irritação implica sofrimentos. Os trabalhadores não possuem flexibilidade para inventar, criar “macetes” e ampliar as regras e procedimentos que possam contribuir para a transformação da organização do trabalho. Nesse caso, o sofrimento não pode ser ressignificado a partir do reconhecimento do trabalho, e do trabalhador pelo julgamento da utilidade técnica, social e econômica por parte dos superiores e pelos seus pares, conseqüentemente desfavorecendo a autorrealização e a construção da identidade. A construção das relações intersubjetivas, no coletivo de trabalho, é possível através da reapropriação desse sofrimento mediante o reconhecimento (Dejours 1988; 1992; 2003).

Nesses cenários de elevada competitividade e busca desenfreada por hegemonia de mercados, as rotinas e ritmos exigidos às pessoas pouco valorizam as suas condições e características, numa dinâmica onde deve prevalecer “*os mais aptos*” (P7). A cobrança por produtividade e ritmo determinados pelos detentores do capital dominante impõe rápida aceleração e adaptação às situações inusitadas “*Você se perde porque a rotina do dia a dia, ela é muito intensa, quando está atendendo ao público, isso é muito demandado e surgem muitas coisas inesperadas, dentro de um script de coisas esperadas, mas tem muitas situações que obrigam você a desviar o seu rumo, que tiram você do seu foco*” (P8.). O volume, o tempo e o ritmo dessas tarefas com 'script' pré-determinado, favorece a sua execução numa cadência em que não há margem de expressão da criatividade na resolução das situações inesperadas, não há tempo e nem possibilidade de alteração da rotina. Sofrimentos podem ser evidenciados a partir da competitividade desencadeada entre os trabalhadores, do desvio do “foco”, do “rumo”. Os riscos de acidentes e adoecimentos são também provenientes do medo de serem demitidos, de não serem “*os mais aptos*”.

Os participantes, todos, sem exceção, relatam que a realização sistemática de horas extra é uma prática rotineira, transformando a jornada de trabalho numa carga horária em torno de 10 e 12 horas diárias. “*A gente não largava seis da noite, dava nove, dez, estávamos no banco*”. (P5), Em alguns casos, estendendo-se até os domingos e feriados. “*Isso era uma constante de domingo a domingo, porque, como era comércio, abria-se também aos domingos (...) você não tinha como folgar, você trabalhava domingo e folgava na semana. Por lei, você teria direito, mas, por imposição você não tinha esse direito.*” (P6). Em muitas situações, eles são forçados a cumprir as convocações, sutis, ou não, independente de suas vontades e condições pessoais. Justificam que tinha essas reuniões, sempre tinha essas reuniões. “*Então, se eu for embora, os caras olhavam pra mim assim e poxa, você está indo*

embora, então você não está envolvido com o banco, e a gente não quer assim, a gente quer alguém que esteja envolvido” (P4).

As modificações definidas com relação ao estabelecimento de metas, para o cumprimento da produtividade, com vistas ao sucesso na realização dos processos de F&I, foram também aspectos bastante evidenciados em todas as falas dos participantes. De modo que *“tinha as metas a cumprir, mas dessa maneira, empurrando de todo jeito, atropelando todo mundo” (P3).* Nas situações analisadas, o realinhamento e as exigências demandadas alteram a rotina e a dinâmica do trabalho. *“E essas coisas, das metas, o trabalho sem fim, pioraram nos últimos cinco anos. Com as mudanças todas, as exigências” (P8).*

Há, também, evidências de um aumento significativo dos padrões e indicadores estabelecidos para a realização das atividades, mudanças radicais das regras, nas rotinas de procedimentos, no incremento de novas ferramentas de gestão e de tecnologia de informação. Tais padrões implicam dificuldades interpretadas pelos entrevistados como *“uma obrigação, mas alcançá-la era o grande desafio” (P6).* *“Olha, depois dos cinco anos, eu acho que as metas ficaram cada vez maiores, os métodos cada vez mais absurdos de se ver” (P8).* A defasagem existente entre o trabalho real e o trabalho prescrito desencadeia os sofrimentos identificados nas falas. Quanto mais rígida é a organização do trabalho, menor será a estruturação favorável para a economia psíquica dos trabalhadores (Dejours, 1992, p. 128).

A rapidez na implantação das novas sistemáticas de procedimentos e de políticas do trabalho, no início das F&Is, parece favorecer a existência de choques de cultura. Há evidências de ausência de programas de ajustes às novas rotinas e redução de problemas decorrentes. *Houve um choque cultural muito grande (P9).* *Agora não, o banco já está mudando na cúpula. E aí, as pessoas hoje estão chiando na questão do choque de cultura, mas é um banco espanhol, tem outra cultura do banco holandês, e eles agora estão vendo como é mesmo a situação (P7).* Como se percebe nas análises clínicas do trabalho, os trabalhadores precisavam se virar sozinhos para descobrir e executar as novas rotinas; conhecer os novos sistemas operacionais, agindo de modo particular, numa ação individualizada. Relatam que essa mudança *“é um sistema totalmente diferente, e a gente teve que correr e aprender sozinho (P5).* *“Ou seja, pra ele chegar à excelência ele tinha que fazer disso uma coisa padrão,” (P6).* De modo que ora corriam para atender às prescrições das tarefas determinadas, ora, muitas vezes, resistiam e se trancavam *“sem querer”* corresponder às expectativas.

Quando há submissão ao modelo onde predominam regras, modos operatórios e tempos rígidos, a organização do trabalho *“engendra mais divisões entre os trabalhadores do*

que pontos de união” (Dejours, 1992). Diante disso, o trabalho se torna sofrimento com riscos de provocar adoecimentos, na medida em que as pessoas são confrontadas na solidão, com as violências do trabalho, observadas nessas reestruturações produtivas.

As ações de reestruturação organizacional, em todas as situações estudadas, provocaram cortes nos quadros de pessoal, indiferentemente ao aumento do número de atividades, das novas exigências, ocasionando medo, desmotivação, e estímulo a condutas antiéticas, observadas nas narrativas a seguir: *“Uma semana antes da fusão, foi feito um corte radical. De sete crediários eu fiquei com duas. Fiquei apenas com um estoquista e um servente, numa loja de quase três mil metros quadrados. De vinte e dois vendedores, eu fiquei com seis vendedores (P6)”*. *“Eu tinha que contar tudo o que acontecia no trabalho, das pessoas. Eu achava aquilo horrível, antiético...terminou ele mandando vir outra pessoa de lá. Eu fiquei mal na foto” (P1)*. Para enfrentar as pressões do trabalho nessas reestruturações e lidar os sofrimentos, os trabalhadores agem com desconfiança e individualismo.

A tensão se eleva e os danos à saúde e às relações socioprofissionais podem ser facilmente identificados a partir das vivências de sofrimento dos trabalhadores e tentativas das empresas de os cooptarem para conseguirem alcançar os resultados.

Alguns participantes chegaram a relatar que são estimulados a acreditar que a empresa é sua, de maneira que uns dirigentes tentam manipular a sua performance com palavras e gestos de estímulo, do tipo: *“você é o máximo, você é o cara que realmente tem que superar essas coisas, você é o gestor, você é o dono do seu negócio; Você como dono não pode ter nenhum tipo de problema, se ligar a nenhum tipo de problema (...) (P6); Nós tínhamos a filial nossa como uma filial própria”(P6)*. *“Lógico que era a empresa que me fazia entender que eu tinha, por obrigação, estar me superando. Por que eu além de gestor eu era o dono daquela loja”*. Esse ritmo de trabalho frenético, facilmente favorece à adesão e à crença de que, muitas vezes, os funcionários detêm o poder e a autonomia, até o momento em que percebem que podem ser escanteados, alijados do processo, com risco de desligamento. *“E era tudo tão rápido que eu nem esperava elevador, saía pelas escadas correndo, levando e trazendo documentos e solicitações (...) chegou um gerente de São Paulo e ele dizia que eu devia ser os olhos dele” (P5)*. Nessas ocasiões se apressam desesperadamente para atender às expectativas, esquecendo-se de si mesmo, de se cuidarem, correndo riscos de sofrerem acidentes de trabalho, e/ou de transformarem os sofrimentos vivenciados em adoecimentos. *Claro que todos estão tentando fazer isso, eu vejo, mas na prática é muito mais do que você consegue o tempo inteiro. É uma coisa sem fim. É como eu disse, é a cada dia.*

O modelo de gestão adotado encoberta mecanismos sutis de controle, de submissão, de pressão e de competitividade. De um lado, facilitam o uso de defesas e modos de enfrentamento do medo dos cortes, através da aceleração do ritmo de trabalho, da insatisfação com as tarefas prescritas e com exigências de seu cumprimento (rígido); e da ansiedade frente às demandas externas por produtividade. Por outro, podem levar à alienação do trabalhador, pois favorece a dificuldade dele perceber o que está ocorrendo consigo. Em tais situações, o resultado do uso das defesas pelos trabalhadores, pode ter consequências no surgimento de adoecimentos.

A jornada, o ritmo, o tipo de prescrição do trabalho, as condições e as políticas de pessoal são mudadas radicalmente nas operações de F&I; e as pessoas e os grupos dessas empresas não identificam que não recebem o apoio considerado necessário.

“A GENTE NÃO TINHA SUPORTE, NÃO TINHA APOIO, NÃO TINHA UM RH. A GENTE NÃO TINHA ABSOLUTAMENTE NADA”. (P6)

As condições de trabalho no que tange às políticas de pessoal, aspectos ergonômicos e ambientais também são percebidas de forma descuidada pelas pessoas. Na fala a seguir, vê-se a impressão de um trabalhador a respeito das condições de trabalho (quadro de pessoal reduzido e ritmo acelerado) com influências a possíveis danos à saúde. “*É uma manutenção da situação dos fatores geradores de problemas à saúde, mesmo na parte física, que até se identificam mais com o ritmo de trabalho com menos gente e o posto de trabalho, como um todo*” (P2). Em geral, tais políticas encontram-se, também, implementadas com base na empresa que possui o domínio no processo de mudança, desconsiderando-se as já existentes. Políticas de carreira, de remuneração, de incentivo, de avaliação e reconhecimento do desempenho são, na maior parte das vezes, desprezadas. E, em muitas ocasiões, essa desvalorização propicia a existência de sentimentos de mal-estar, tristeza e indignação, em razão da falta de espaço para a escuta das sugestões e modificações do trabalho que possam promover conforto e satisfação. Alguns dos entrevistados dizem que “*quando vira um mês você já está pensando no outro... E se você não conseguir entregar a produção? mas a meta que eles dão pra gente cumprir, às vezes a gente nem consegue cumprir, porque hoje eles não dão condições. Aí, lá vem o estresse, pra você entregar (P8); As ordens, quando vêm agora. As ordens chegaram pra ser “Cumpra”. É pra cumprir e acabou. P9). O bancário hoje não tem qualidade de vida, porque a cobrança é muito grande; no mercado de trabalho hoje, muito competitivo, os bancos só se preocupam com resultados, com metas (P3.34).*

O modo de funcionamento da organização do trabalho, as suas condições, contribuem para a existência do aumento dos riscos de acidente de trabalho e adoecimentos. A ausência de possibilidade de expressão das dificuldades vivenciadas no cotidiano contribui para a existência de conflitos e dificuldades de entendimento das necessidades das pessoas. Para um dos entrevistados *“desde que eu entrei na empresa que eu recebo periculosidade, trabalho sempre na área de risco, eu tenho um histórico na empresa de área de risco, e agora você chega assim, não quer me escutar e quer dizer que eu tenho que sair.”* (P9). Apesar desses riscos, as pessoas procuram atender às prescrições das atividades a qualquer preço, cedendo aos incentivos da organização, reduzindo o período de descanso e do gozo de férias. Como dizem, *“a gente tem pouco período de repouso, a gente não tira duas horas de almoço, raramente tira 30 dias de férias, somos incentivados a tirar 20 dias de férias. Se não existe nenhuma política de prevenção ao acidente de trabalho, nenhuma”* (P7).

A ausência de suporte para o cumprimento das tarefas cotidianas é percebida também a partir da estrutura ergonômica e cuidados com o ambiente de trabalho. Há uma preocupação com o *layout* da unidade de trabalho, com a imagem da marca empresarial.

“É COISA BONITA, DE ARQUITETO, FAZER AQUILO ALI BONITINHO, MAS NÃO É PRÁTICO. CADÊ A PREOCUPAÇÃO COM A ERGONOMETRIA?” (P7)

Do mesmo modo, à mercê da precariedade das condições do maquinário e utensílios, das ferramentas, da adequação dos móveis e do dimensionamento da equipe de trabalho, atendem, sob pressão, às determinações por produtividade e por regras estabelecidas, *“(...) lá eu era, em alguns momentos, eu era sozinho, eu era o caixa, eu era o gerente, eu era o contínuo, eu era o tesoureiro, então, assim, foi muito estressante pra mim, foi um período muito difícil da minha vida”* (P6).

Há evidências de estratégias de defesas na negação do sofrimento de si e dos colegas na medida em que atendiam passivamente às prescrições de trabalho, no modo como agiam isoladamente e, de certa maneira, banalizavam os riscos decorrentes. Pode-se constatar o uso de tais estratégias nas narrativas: *“Eu tinha um teclado que puxava por baixo da cadeira, que eu passava o dia tentando alcançar ele aqui, só por causa do meu ombro e a minha cadeira não tinha apoio para o meu braço. E no final do dia eu estava com um cisto que era uma bola, feito um limão”.* (P5). Essa pessoa passou anos sem buscar ajuda profissional e permaneceu trabalhando sem se dar conta do que se passava com ela. Igualmente, os demais agiam dessa maneira. Na maior parte das vezes, durante a jornada exaustiva de trabalho, muitos trabalhadores têm dificuldades em perceber os riscos a que se submetem e, por vezes,

não aceitam tratamentos, evitando procurar ajuda médica e psicológica. *“Eu me via jovem, cheia de saúde. Eu estava doente, mas não admitia a doença. tanto é que eu não consegui continuar o tratamento, não só pelo relaxamento, mas também era difícil, é complicado, eu queria voltar” (P4).* *“Deu uma crise que nem escovar os dentes direito eu conseguia. Eu nunca me afastei. Me afastaram depois. Ou seja, passei nove anos com isso, escondendo, fazendo vista grossa, porque eu sabia que era difícil” (P4).* Nessas circunstâncias, o comportamento de negação pode estar associado à resistência psíquica diante do medo de não superar as pressões por resultados, de atender às exigências de alta performance, produtividade. Nesses processos de F&I os riscos são negligenciados. A luta se constitui num exercício de força contra as ameaças de demissão, da desqualificação e ausência de validação pelo coletivo.

Observa-se, também, que os equipamentos e ferramentas eram utilizados sem resistências: *“quem criou o sistema todo numérico não entende que durante oito horas de trabalho, dez, doze, no numérico, além de você machucar você ainda cansa a mente (P5).* *Cadeira faltando encosto, cadeira insuficiente pra gente sentar” (P7).* O uso das estratégias de defesa – que visam à adaptação do trabalhador às pressões, às condições inadequadas do trabalho – contribuem para o enfrentamento do sofrimento, na medida em que é manifestada pelos comportamentos de resignação, passividade e conformidade.

Embora existam vivências de sofrimento nesses ambientes de F&I, todos os entrevistados valorizam o seu trabalho. Como alguns relatam empolgados, *“são clientes ligados em 3.800kV, são clientes ligados em 69 kV e são clientes ligados também em 230 kV. kV É a potência de entrega de energia. Transformador entrega também. Então, eu tenho a minha missão na empresa. É chegar lá, verificar o que está acontecendo realmente e assim informar”.* (P9. 119). Nessa fala, o sentido a que atribuem ao seu trabalho é percebido como de alta relevância, para si próprios e para as empresas. Em muitos casos, até supervalorizavam a atitude adotada, exemplificadas a seguir. *Alta tensão, risco elétrico. Mas é mensurado em 1, 2, 3, 4, 5 Mensurado, diante da escala de risco. Vamos dizer que se a escala fosse de 5, era 5. Entendeu? (P9).* Contudo, no enfrentamento de riscos de acidentes, percebe-se um comportamento de virilidade a ser julgada e validada pelos demais colegas de trabalho, pelo coletivo de trabalhadores. Em tais circunstâncias, os sentimentos de medo, diante do risco e da capacidade de dominação, são expressos como atos de coragem, de força (Dejours, 1988, 2010; Mendes e Morrone, 2002; Ferreira e Mendes, 2003).

Muitas vezes, veem o trabalho como fundamental e entendem que sem ele não teriam conseguido o padrão de vida conquistado. No exemplo da fala seguinte vê-se que *“aí me deu*

uma segurança do atendimento do banco, como é que eu posso reclamar, se tudo o que eu tenho na vida hoje foi por causa do banco, eu nem penso nisso” (P1). “Porque você, o bom é você gostar do que faz e eu, particularmente, gostava muito do que eu fazia” (P6).

Muitos demonstram consciência a respeito das práticas da organização do trabalho, após o afastamento por doença ou por desligamento, nos momentos em que se descobrem com problemas, e continua *essa lavagem cerebral de que você é o dono do negócio, você é o cara que manda, você é o cara que tem o poder. (P6)*. Os riscos de adoecimentos e acidentes nessas situações de F&I são comuns, especialmente quando o sofrimento vivenciado não é reconhecido e transformado em prazer; perdendo o sentido subjetivo, favorecendo a alienação e, finalmente, as crises de identidade e patologias (Dejours, 1999). Tais como a LER/DORT, transtornos psíquicos e outros evidenciados nas F&I.

Os modos de organização de trabalho e as condições existentes geram tensões e tentativas de assegurar o emprego, o *status*, comprometendo também, em determinadas situações, as relações socioprofissionais, abordadas a seguir.

- **AS RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS NOS PROCESSOS DE FUSÃO E INCORPORAÇÃO (F&I) EMPRESARIAL**

Nessa categoria são analisadas as relações socioprofissionais dos trabalhadores em processos de F&I, articulando-as com as dinâmicas das mudanças e suas implicações à saúde dos trabalhadores envolvidos. Os resultados dessas análises serão discutidos e refletidos com os fundamentos teóricos adotados e também com resultados de pesquisas encontradas com temas semelhantes.

“A GENTE TRABALHAVA SEM SABER EM QUEM CONFIAR, TODO MUNDO QUERIA SE SAFAR, QUE ERA PRA NÃO PERDER O SEU EMPREGO.” (P5)

As relações de/no trabalho são interpretadas como fundamentais por todos os entrevistados – os gestores, o técnico e os profissionais administrativos – e significativas para o bem-estar, facilitando o clima motivacional.

As análises realizadas revelam comprometimentos nas relações de trabalho em todos os níveis. Para assegurar o próprio emprego, o *status*, a manutenção da remuneração, o reconhecimento do trabalho desenvolvido, os trabalhadores de qualquer nível, pelo que se apresenta, lançam mão de formas de relacionamento que eles próprios condenam. Na visão de um deles, *“o relacionamento interpessoal fica bastante comprometido, seja porque as pessoas vestem a roupa de capataz com tanto afinco que, na verdade, se tornaram algozes*

dos próprios colegas que, durante o dia , todos são amigos, mas na hora de cobrar a meta do produto, isso não tem muita coisa não (...). A gente vê isso de diretores até caixas. Isso já foi da gente, a questão de superintendente, diretor de banco, tudo, tudo”(P2). Nesse relato, há conflitos entre chefes-subordinados e pares, e vivências de sentimentos de decepção e desconfiança implicando sofrimento.

O relacionamento entre colegas é percebido como desrespeitoso; eles não se ajudam nas dificuldades vividas e denunciam que alguns “passam por cima” das situações para alcançar os próprios objetivos. Na fala dessas pessoas, o outro é sempre o responsável pelas circunstâncias desconfortáveis de tensão. De maneira geral, cada um aponta outro profissional. Exemplos das falas traduzem esse comportamento: *a vaidade emburrece as pessoas, emburrece. Todo vaidoso, pra mim, é burro. Então, quem foi burro, que passou a ser gerente geral de operações, começou a bater de frente com o gerente geral da agência, e depois voltou a ser gerente administrativo, aí o cara começou a descontar (P1). Seja do chefe para os clientes, para os subordinados ou para os seus colegas de mesma hierarquia; seja do colega para com seu par, os superiores ou os clientes, a situação é semelhante (...) não pensando só em si e crescer pisando nos outros. Não é por aí (...) (P3). E, essa questão da competição e profissionalismo, eu lembro que isso tudo gera muita, eu não vou dizer muita, mas alguma animosidade entre os funcionários. (P4).*

Nesse sentido, há conflitos entre as relações estabelecidos em todos os níveis hierárquicos e direções. Há relatos de assédio moral, de tensões entre clientes e comprometimento da ética nessas ocasiões. Como se nota na fala seguinte, *se muitas vezes o colega que está doente, puxa o desempenho da gente pra baixo, porque não consegue dar conta, são assediados pelos colegas da mesma função (P2). E aí, o que aconteceu, formou-se dentro da empresa um grande conflito, medo e também da coisa de se mostrar muito mais pra poder ser um desses escolhidos a permanecer (P5). Diante da evidência de tais conflitos, podem-se observar que há danos às relações socioprofissionais, ocasionados pelas tensões, favorecendo vivências de sofrimento e, também, tentativas de manter o prazer no cotidiano de trabalho à custa do comprometimento dessas relações.*

No centro de tudo, encontram-se as mudanças e as tensões provenientes de situações de cobranças sistemáticas por resultados, produtividade, adaptações rápidas às novas circunstâncias, e ausência de condições de trabalho satisfatórias dessas empresas. *“Antes a gente tinha mais tempo pra um relacionamento mais próximo. Hoje isso fica muito comprometido” (P2). Noutras falas percebe-se o comprometimento dos relacionamentos em função da produtividade: “então, assim, acabou aquela coisa da amizade, veio agora a*

competitividade, a competência e veio as metas”. (P4); “A tensão é os clientes. O cliente chega lá, determinada coisa você não atende, ele vai lá embaixo, no telefone 0800 e liga” (P7). “As pessoas chegam aqui: 'mas eu dei tudo de mim', sim, mas você esquece que nessa situação é só um número. E quem perde a noção de que é só um número nessa equação, tem surpresas muito desagradáveis com o correr do tempo”.

As pessoas percebem que as mudanças ocorridas após as F&Is promovem sentimentos de que eles representam um 'capital humano', de que são 'apenas números'. *“Mas o sentimento é que as pessoas não são mais tratadas como pessoas, é um resultado de número, não existe mais a percepção de que você tem algum valor pra empresa. Você é tido como apenas um numero” (P6).*

As condições, os modos de liderança, os planos de trabalho, os novos procedimentos e outros aspectos contribuem para as precárias relações de trabalho estabelecidas, para vivências de medo e ansiedade. De modo que a ética profissional nos inter-relacionamentos, em tais cenários, também é afetada. Diz um dos entrevistados: *“o coletivo é muito frágil. A ética termina sucumbindo no relacionamento pessoal, muitas vezes a gente tem a falta de sorte, na verdade, de entre os colegas ser um dos fatores que mais os tornaram vulneráveis a ter coisas fáceis” (P2). “Aí nesse caso, a pressão é tão grande pra bater metas, que muitas vezes as pessoas perdem totalmente a noção da ética. Pra não perder o emprego. E termina perdendo, termina perdendo por causa dessa situação”. (P2)* A ansiedade para mostrar a competência e ser uma das pessoas selecionadas para permanecer na nova empresa, favorece comportamentos deste tipo: *“você pode chegar ao topo sem necessariamente ter que empurrar ninguém da escada, mostrar teu trabalho, buscar tua excelência, buscar o teu caminho, o teu norte. Saber exatamente o que quer. (P6. 85). A realidade das metas, hoje, ela consome bastante o relacionamento interpessoal. E muitas vezes faz o bancário se submeter a algumas ações que a gente pode dizer que não tem ética nenhuma” (P2).*

Em todas as situações em que se apresenta satisfação e prazer no trabalho, o reconhecimento pelos pares e pelas chefias são apontados como alicerces para o bem estar, para o sentimento de prazer. De maneira que se torna imprescindível, agora, analisar os modos como os trabalhadores constroem as defesas, enfrentam o sofrimento, evitando o adoecimento e se mobilizam para a transformação do sofrimento em prazer.

- **SOFRIMENTO E ADOECIMENTO NO/PELO TRABALHO EM PROCESSOS DE F&I: ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS**

Pretende-se, como foco das análises nessa categoria, discutir e refletir sobre as dificuldades enfrentadas no trabalho, os modos de lidar com as novas rotinas de trabalho e com as mudanças; os

sentimentos em relação às mudanças antes e após a fusão/incorporação; e, finalmente, as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para suportar tais dificuldades. Da mesma maneira que nas categorias estudadas anteriormente, as análises dos resultados serão articuladas com as teorias da PDT e outros estudos semelhantes publicados.

“AÍ VOCÊ SE MATA, MAIS AINDA PRA CONSEGUIR ENTREGAR AQUILO ALI. QUANDO VOCÊ CONSEGUE, VOCÊ RI, VOCÊ BRINCA, VOCÊ FICA FELIZ. POR QUE VOCÊ ACHA QUE CONSEGUIU. NO MEU CASO É ASSIM: COMO VOCÊ CONSEGUIU ENTREGAR, AÍ VOCÊ FICA... VOCÊ SE TRANQUILIZA MAIS, A AMEAÇA DIMINUI.” (P8)

Os entrevistados percebem-se como peças descartáveis nos processos de F&I. “*Nós, hoje, na empresa, somos sabe como o quê? Somos uma peça descartável. Repõem, assim, rapidinho, sem problema nenhum.*” (P9). A maioria refere que se esforça para dar conta das novas mudanças de procedimentos, das novas situações; quando não notam o reconhecimento por parte dos gestores, sentem tristeza, apatia diante do fracasso. Dizem “*era muito triste, por que você vê, poxa, o esforço que eu estou fazendo aqui e só por que esse mês a gente não cumpriu, a gente não vale nada, eu só presto quando eu cumpro cem por cento da meta*” (P3); “*Não quer ver se você se esforçou, se naquele mês a demanda foi menor, não quer saber, só quer saber lá por que não cumpriu. Aí, deixa a gente triste, você fez um esforço tremendo e ninguém olhou isso ai, pro seu esforço* (P3). *É como se você estivesse nadando, nadando e morrendo na praia, eles não procuram ver o que é que eu fiz antes pra não ter chegado onde havia sido determinado*”.

Por outro lado, frente a superação dos desafios, sentem-se bem, alegres. Como se observa há sentimento de conquista e de tranquilidade diante das novas rotinas e exigências do trabalho. Assim, a expressão seguinte revela o contentamento: “*Então a gente não tinha perfil de vendedor, mas a gente deu um ‘show’ na hora em que a gente incorporou que teve crescimento do produto, passa a ser vendedor. Tudo é necessidade, sobrevivência*” (P5).

Muitos deles relatam que, ao suporem a existência da operação de F&I, buscaram atualização profissional, tentaram demonstrar aos novos gestores conhecimentos sobre as rotinas de trabalho, atender às solicitações. “*Então, eu sempre fui muito envolvido e procurei me atualizar, fazer novos cursos.*” (P4) Todavia, na medida em que o tempo ia passando, sentiam-se desvalorizados, desrespeitados no que se refere aos seus conhecimentos e experiências adquiridas em sua história de vida profissional. “*Pós-fusão e após eu começar a frequentar novamente uma sala de aula, eu via que eu não era tão mais importante, que eu só era realmente uma peça, como qualquer outro. Tanto fazia se eu era o gestor, se eu era servente, se eu era o estoquista, se eu era o motorista que tinha que botar o meu carro*

particular pra levar o produto e atender uma necessidade que era da empresa” (P6). “Pra mim é muito importante fazer aquilo que me pediram pra fazer. Entregar o que eu assumi que ia entregar. Então, eu sofro com isso, com a falta de reconhecimento. A parte emocional minha que fica mexida é essa” (P8). “Eu via aqueles colegas que não tinham certo grau de instrução, iam fazer o quê? E eu poderia ser o próximo ali, eu poderia ser o próximo. Então, antes que chegue até mim, eu tenho que estar preparado” (P3).

Embora, de todas as maneiras tentassem aderir às determinações, sentiam que sob qualquer ameaça poderiam ser substituídos, demitidos. Como dizem alguns dos entrevistados: *“Pós-fusão, esse funcionário ele tinha que alcançar meta. Não alcançou meta três vezes, está fora. Então, mexia muito com a cabeça das pessoas, após a fusão as pessoas ficaram com medo de perder os seus empregos” (P6); “Começou a demitir gente, dos sete mil funcionários ficaram menos de oitocentos”(P3); “Por que eu prezava muito a empresa e tinha medo de ser demitido. É muito injusto, isso. Então, eu tinha muito medo disso e às vezes eu sentia até raiva”(P4) “Não existe essa de não me diga que eu sou insubstituível, não, que eu não sou insubstituível. Eu sou substituível, sim, com certeza” (P9).* Em todas as situações, sentimentos de tristeza, medo, ansiedade e injustiça, marcam as vivências das pessoas nas F&I.

A tensão evidenciada nesses processos de mudança – seja decorrente da maneira como o trabalho é organizado, com as suas divisões, prescrições de regras e procedimentos; as políticas de pessoal, reconhecimento da performance, remuneração, condições ambientais; ou das relações socioprofissionais – favorecem a ideia, nos entrevistados, de que é preciso estar em plenas condições físicas e mentais para permanecer empregado. É preciso ter *“muito equilíbrio emocional, eu diria porque você sair do prumo é muito fácil, porque é um esforço tão grande, é uma demanda tão forte no dia a dia, de você ter aquele compromisso pra entregar a tempo, e se você não entregar você fica mal” (P8); “ O discurso é um e a prática é outra, incoerência é total. Aí, não tem trabalhador que possa ter o seu estado emocional, físico ou mental, dentro de um campo de constância de tensão. Quando você se descontrola, sai do prumo, corre risco de ser demitido” (P7).*

Diante de tais situações, é frequente se encontrar depoimentos em que os trabalhadores não se viam doentes, ou não estavam sob condições insalubres e perigosas. De modo que adiam tratamentos, negam ou subvalorizam dores no corpo, os sinais de cansaço e de fadiga, e arriscam-se. *“A gente fica protelando, às vezes, até com medo de perder o emprego, e não se dá por conta da gravidade da lesão, quando vem cuidar das coisas já está muito comprometido, os movimentos todos. Quando não dá mais, a gente para. Quando devia ter parado bem antes. Quando a gente ia pra o médico, que o médico pedia exame, aquilo ficava*

pelas gavetas. A gente não adoecia e ficava em casa, trabalhava doente, aquele banco era nosso” (P5). “Como diz Euclides da Cunha ‘O nordestino é, antes de tudo, um forte’. Prova, que a gente com tendões rompidos, com cervical, dorsal, lombar, tudo, a gente trabalha. (P7); Eu estou com uma dor pelo apoio que eu estou fazendo. Agora estou sentindo muita dor, no ombro. Eu acho que antes eu suportava porque dava dor passava, eu tomava o remédio, aí dava dor. E eu não dava muita bola, eu convivía com aquilo ali. Porque não era muito intenso (P8)

Os que se encontram de licença médica para tratamento, revelam medo, demonstram ansiedade e vergonha com a possibilidade de retornar ao posto de trabalho e de não conseguirem mais atender às expectativas organizacionais. *“Eu vou ter que voltar. Voltar, eu não penso em voltar mais, até porque eles vão querer que eu vá para o mesmo lugar”. (P4). “Mas, quando você sai de licença, e isso ainda acontece hoje, os colegas que saem hoje são tidos como leprosos. Eu para a instituição sou leproso, porque eu estou de licença, estou fora.” (P7). “E ao mesmo tempo, a vergonha. Eu preciso de um pouco de apoio pra poder acalmar, entender que isso faz parte, que é coisa do momento. E agora não estou conseguindo mais”. (P8).*

Alguns, inclusive, referem que após o período de licença conseguiram enxergar o quanto se descuidaram e se culpam por isso. *“Comecei a me cuidar da coluna, porque, mais do que o ombro, a coluna pipocou antes, pela postura, porque eu devia ter me cuidado melhor, falta de exercício, sedentarismo e tal.” (P8). “Você já estava no limite, o trabalhador em si estava no limite, porém a empresa fazia com que a gente não conseguisse enxergar essa coisa, do limite. A culpa era minha, que eu não me cuidava mesmo. Por que eu tinha que arrumar um tempo, que eu era desorganizado, que eu era indisciplinado.” (P6.). “E eles também acabam passando isso pra você, por que se você não está entregando resultado.” (P8).*

Também consideram que no momento do tratamento passam a ter melhor qualidade de vida, razão pela qual, dizem, não querer mais retornar ao trabalho, buscando, com esforço, argumentos legais para permanecerem de licença. *“Assim, hoje, eu estou excelentemente bem, hoje posso lhe dizer que eu tenho qualidade de vida, hoje eu posso me dar ao luxo de pegar meus filhos, à tarde, eu gosto muito de estar com eles, pegar meus filhos à tarde, pra passear, pra andar na praia. Hoje eu tenho qualidade. Eu não quero voltar”. (P4).*

Embora percebam, quando adoecem ou se sentem cansados, que tais situações são muitas vezes insuportáveis, sentem prazer e orgulho do seu trabalho, da sua profissão. Relatam que gostam ou gostavam do que realizam profissionalmente. *“Eu, como pessoa, hoje*

me sinto realizado, realmente me superei várias vezes, não só pela empresa, mas também pelo meu pessoal. (P6.) O que eles avaliam como inapropriado são os modos como são tratados. O trabalho que eu fazia me dava muito prazer, porque eu via aquelas pessoas que não tinham a vida tranquila, não tinha muito sentido e de repente eu dava um norte na vida daquelas pessoas.” (P3). O prazer é também evidenciado em situações de desafios cumpridos, através do reconhecimento dos esforços empreendidos e resultados alcançados pelas empresas responsáveis pelo sucesso das operações de F&I, daquelas que detêm o poder, o domínio, o comando. “Eu não me sentia acomodado, porque eu estava sempre aprendendo e me incentivando e gostando do que eu estava fazendo. E fui crescendo, eu cheguei até a um nível de segundo escalão numa das empresas que eu trabalhei. Além de gerente, eu cheguei a superintendente”. (P8).

O mesmo acontece nos casos das incorporações, quando os aspectos da sua rotina são avaliados como importantes. Nas ocasiões em que podem executar as suas tarefas com autonomia e respeito, demonstram prazer nas suas falas: *“eu sempre mergulho de cabeça, eu vou até as ultimas consequências pra fazer aquilo que estão me pedindo que eu faça. É mais ou menos assim que funciona na minha cabeça, como uma obrigação, eu gosto disso, eles valorizam.” (P8.); “Eu, particularmente tenho que agradecer primeiro a Deus o meu serviço, toda missão que eu vou tenho sucesso. É um trabalho que eu tenho que cumprir”. (P9). “Mas eu sempre achei que esses momentos (de fusão e incorporação) sempre foram momentos de estresse, muito estresse. Medo de perder o emprego, como você vai ser visto na outra empresa, o julgamento de uma empresa pra outra, uma cultura, se você vai sobrar ou não, você procura reencontrar o seu lugar naquele espaço. Mas, ao mesmo tempo também foi muito rico, foi extremamente rico, porque eu pude, ao ter que lidar com isso, eu cresci, me desenvolvi, eu aprendi, eu me realizei. Então, eu sempre tive um pouco esse dilema, de sofrimento, mas também da realização.” (P8)*

Relatos de adoecimentos e acidentes de trabalho são evidenciados entre trabalhadores. Há histórias de LER/DORT; transtornos psicológicos, depressão, ansiedade, pânico; transtornos gástricos. Segundo vários depoimentos, é possível verificá-los: *“depressão não é só tristeza. Depressão também é ausência de sentimento. A pessoa fica apática.” (P5). “Quando a agência começava a encher eu começava a sentir angustia, eu olhava pra bolsa e sentia vontade de correr. A zoadá da porta, que trava, me incomodava. ... as pessoas falando, com os telefones tocando, com a porta. Aquilo pra mim era o caos, eu me trancava, sentia minhas mãos suando, meus pés, água na boca, com vontade de vomitar.” (P5). “Cheguei a engordar. O meu peso é 78/80 quilos, eu estava com 93” (P9); “A minha*

gastrite, eu acho que foi muito causada por essa tensão em que eu vivia.” (P4); “a pessoa sai por não aguentar mais a dor, por problema de LER/DORT e depois desenvolve patologias psíquicas porque não consegue aguentar ficar em casa sem fazer nada e tudo dói, o braço dói o tempo todo, fica dormente.” (P2). “É o que está acontecendo com muito trabalhador, com essas lesões irreversíveis, você vive diretamente em tratamento médico, fisioterapia, exames e fica quase que mutilado, sujeito a cirurgias que não sabe se vai ser eficaz ou não.” (P3).

As estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores para transformar o sofrimento e evitar adoecimentos, nesses processos de mudança organizacional são, muitas vezes, utilizadas em demasia e transformadas em patologias sociais. Nos casos em estudo, tais estratégias são evidenciadas, inicialmente, como maneira de se protegerem das situações geradoras de sofrimento, na maneira como expressam os seus sentimentos de tristeza, apatia e raiva.

Há submissão às situações de trabalho, no esforço de cumprimento das exigências das prescrições do trabalho. Para atendê-las, os trabalhadores negam ou silenciam, por exemplo, as dores, os riscos, os adoecimentos; racionalizam as exigências de cumprimentos das metas, dos novos ritmos e padrões de trabalho, naturalizando-os. De modo que os sofrimentos e os esforços investidos diante das expectativas de reconhecimento fracassam, o trabalho perde o seu sentido e eles lançam mão, demasiadamente, dessas formas de defesas, transformando-as em patologias sociais, como as relacionadas à ideologia da excelência e do desempenho, comuns nas empresas onde se observa a cultura do desempenho. Os trabalhadores consentem, banalizam quando buscam, naturalmente, alcançar os padrões das metas por produtividade, observadas nas falas de todos os entrevistados.

O medo do desemprego, o sentido da sobrevivência, a necessidade de reconhecimento, favorecem a submissão de situações de trabalho precário. Há lesões de hipersolicitação, evidenciadas através das LER/DORT; há uma desestabilização das relações de solidariedade, comprometendo a confiança nas relações de trabalho, promovendo solidão afetiva e desolação associadas a tais processos de trabalho.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidencia-se, através das narrativas, que a forma de reestruturação produtiva favorece a constituição de um quadro de precarização do trabalho, marcado especialmente pela informatização e pelas mudanças radicais nas estruturas das organizações de trabalho. Os problemas sociais originários dessas mudanças são observados através da competitividade nas relações socioprofissionais de trabalho, da redução drástica dos quadros de pessoal; do enxugamento dos postos de trabalho; da ampliação das atividades, promovidos pelos novos desenhos de cargos; no esforço para obter novas e atualizadas qualificações profissionais. Alterações que comprometem a saúde dos trabalhadores.

Para lidar com essa situação, os trabalhadores constroem e utilizam estratégias de defesa e modos de enfrentamento para transformar os sofrimentos em prazer e evitar adoecimentos. Eles resistem, por vezes, aos novos procedimentos exigidos, às cobranças e aos ritmos intensificados; noutras, aceitam com naturalidade. Em todos os casos estudados, verifica-se que as crenças, as visões, a cultura organizacional e os valores distintos dessas empresas contribuem para a ausência de bem-estar, para acentuação dos riscos de acidentes de trabalho e dos adoecimentos. Os riscos de acidentes de trabalho são acentuados e a transformação dos sofrimentos vivenciados por esses trabalhadores tendem a ser transformados em adoecimento como *transtornos mentais e Lesão por Esforço Repetitivo/Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho (LER/DORT)*.

REFERÊNCIAS

- Bardin, Laurence. (2006). *Análise de conteúdo*. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1ª. ed. 1997. Lisboa: Edições 70, Ltda..
- Bendassoli, P. I. , Soboll, L. A. (Org.). (2011). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas,.
- Brant, L. C; Minayo-Gomez, C. (2009). Manifestação do sofrimento e resistência ao adoecimento na gestão do trabalho. *Saúde Coletiva*. São Paulo, v. 18, n. 2, jun.
- Dejours, C. (1988). *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho*. 5ª ed. ampl. São Paulo: Cortez/Oboré. (Trabalho original publicado em 1980)
- Dejours, C. (2003). *A banalização da injustiça social*. 5. ed. Rio De Janeiro: FGV. (Originalmente publicado em 1999).
- Dejours, C. (2008). A avaliação do trabalho submetida à prova do real – críticas aos fundamentos da avaliação. In: Sznelwar, L.I.; Mascia, F. L. *Trabalho, Tecnologia e Organização*. Ed. Blucher: São Paulo, SP.
- Dejours, C. E Molinier, P. (2004). O trabalho como enigma. In: Lancman, S. E Sznelwar, L.I. *Christophe Dejours: Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília : Paralelo, p.127-139.
- Dejours, C.; Aboucheli, E; Jayet, C. (2010). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. (Betiol et al. Trans.). São Paulo: Atlas. São Paulo: Atlas. 11ª reimpressão. (Originalmente publicado em 1993).
- Ferreira, M.C. e Mendes, A.M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimentos – o caso dos auditores fiscais da Previdência Social brasileira*. Brasília: edições LPA e FENAFISP.

- Goulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Tradução de Ivo Storniolo. Aparecida, SP: Ideias & Letras..
- Karan, H. (2010). *Da alcoolização ao verbo*. Brasília: Paralelo15.
- Mendes, A. M. (Org.). (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M., & Morrone, C.F. (2002). Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: Mendes, A. M; Borges, L.O.; & M.C.Ferreira (Orgs.). *Trabalho em Transição, Saúde em Risco*. (pp 25-42). Brasília: Finatec, Editora UnB.
- Neves, F. ; Caldas, L. (2008). Estratégias de enfrentamento em vivências de assédio moral no trabalho In: SOBOLL, L.A (Coord.). *Violência psicológica e assédio moral no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Rossi, E. Z. (2008). *Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT: análise psicodinâmica*. www.unb.brUniversidade de Brasília. 2008. TESE
- Sartori., L. F. (2006). *Avaliação de Burnout em policiais militares: a relação entre o trabalho e o sofrimento*. .http://www.uel.br/bcUniversidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração.
- Silva, C. A. T. (2004). *Habilidades sociais em fusão de organizações: uma estratégia Preventiva do Estresse*. www.metodista.brUniversidade Metodista de São Paulo. Ano: 2004. Dissertação.
- Silva, F.C.M. (2007). *Experiência da dor crônica: compreendendo as repercussões na participação de trabalhadores*. http://www.ufmg.brUniversidade Federal de Minas Gerais.
- Tsuda, E. Massami. (2006). *Fusão, Aquisição e Incorporação: Como Gerenciar o processo de integração pós-aquisição*. São Paulo: EAESP/FGV. 62p. Dissertação de Mestrado.
- Werner, M. (2002). *O processo de implantação da reestruturação produtiva: experiências e vivências dos trabalhadores - um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Psicologia Social e Institucional, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul. Acessada em maio de 2013. <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3890>

CAPÍTULO 5:

POR UMA CLÍNICA PSICOSSOCIAL DO TRABALHO

“Nada lhe posso dar que já não exista em você mesmo. Não posso abrir-lhe outro mundo de imagens, além daquele que há em sua própria alma. Nada lhe posso dar a não ser a oportunidade, o impulso, a chave. Eu o ajudarei a tornar visível o seu próprio mundo, e isso é tudo” (Hermann Hesse)

A reestruturação produtiva tem sido uma estratégia recorrente e crescente no cenário internacional e brasileiro. Realizada através de diferentes metodologias e atendendo a interesses diversos, vem se apresentando, hoje, como um dispositivo (ação estratégica) de largo alcance e impacto tanto no plano econômico, social, político, entre outros, quanto, principalmente, nas construções subjetivas dos trabalhadores. Pesquisas já desenvolvidas no campo da reestruturação produtiva indicam o caráter mobilizador de sofrimentos, defesas e patologias para os trabalhadores, trazendo ricas contribuições ao estudo da temática. No entanto, acreditamos que os processos de fusão e incorporação empresarial, que se diferenciam de outros procedimentos de reestruturação produtiva, ainda não foram suficientemente estudados, demandando nossa atenção e cuidado, sobretudo ao considerarmos os choques de cultura aí envolvidos.

Nesse sentido, a tessitura deste trabalho foi construída tomando os Princípios da Psicodinâmica do Trabalho (PDT) como base conceitual e empírica e elaborada numa perspectiva multimodal. A metodologia qualitativa consistiu em analisar associações significativas das características da organização de trabalho com riscos de adoecimentos, acidentes e doenças de trabalho; enquanto a metodologia qualitativa nos permitiu ter uma compreensão psicodinâmica dos sofrimentos dos trabalhadores nesses processos de fusão e incorporação empresarial.

É relevante assinalar que, inicialmente, planejou-se: (i) descrever as características da população; (ii) identificar fatores do contexto de trabalho correlacionados com os modos de sofrimentos e adoecimentos; (iii) compreender a relação entre os processos de F&I empresariais e o sofrimento dos profissionais; (iv) constituir grupos de pesquisa-ação com interesse na compreensão dos processos psicodinâmicos, dos sentidos e significados dos processos de trabalho vivenciados pelos participantes, das interdependências técnicas, históricas e sociais que constroem relações e vínculos, possibilitando analisar e avaliar as implicações sobre as pessoas. A análise de dados secundários, obtidos a partir de bases consistentes, seriam submetidos a reavaliações '*aquilatadas*' pelos trabalhadores, no que se refere ao significado do '*saber do coletivo já constituído*' (Dejours, Bègue, 2010, p.122).

No entanto, o caminho em direção à consecução da intervenção proposta esbarrou na impermeabilidade das organizações convidadas a participar da pesquisa. Ainda que, a princípio, tenham aceitado participar do projeto, posteriormente declinaram, e justificaram que, embora o trabalho fosse de '*extrema importância*', o momento em que se encontravam era delicado para '*mexer com essas coisas*'. Argumentaram dizendo que '*poderiam comprometer resultados*' ao levantar situações indesejáveis, próprias das F&I. Tais operações

de mudanças são marcadamente ocasionadas, aqui no Brasil, pela participação da economia nacional no mercado global, pelo crescimento econômico, e exposição a uma recente realidade tecnológica. Numa economia capitalista, de ordem neoliberal, em um país com acentuadas desigualdades sociais, econômicas e políticas, com dimensão continental e desenvolvimento regional bastante distinto, era previsível as dificuldades para a realização deste estudo. Ainda assim, acreditou-se em sua viabilidade.

Diante desse impasse, houve a necessidade urgente de redirecionar a estratégia metodológica, sem abrir mão de uma proposta de análise quanti/quali, com vistas à proposição de uma contribuição efetiva, de uma ação que auxiliasse/contribuísse para *um cuidado* com os trabalhadores envolvidos nessas transações. Com o intuito de contornar as resistências postas pelas organizações consultadas, entramos em contato com o diretor de saúde do Sindicato dos Bancários do Estado de Pernambuco, que se dispôs – em parceria – a contatar com outros sindicatos, e viabilizar o acesso a pessoas que tivessem as características definidas na metodologia da pesquisa. Nesse caminho, percebeu-se a necessidade de contato com um órgão de saúde oficial, o que nos levou a realizar uma visita preliminar ao CEREST, onde fomos orientadas para os encaminhamentos formais junto à Secretaria Municipal de Saúde do Recife. A partir de então, o resultado foi exitoso e toda a coleta de dados dos prontuários (bases de dados), assim como a realização das entrevistas, foram efetivadas naquele centro. O cenário das F&I foi analisado com base nas fontes da AMBIMA e CADE.

As pesquisas a respeito das razões para o sucesso e fracasso dessas transações, apontam que estão associadas aos choques de cultura, à comunicação, à seleção das equipes de gestores e à integração do grupo. *A gestão do choque cultural influencia sobremaneira o resultado das operações de F&I. A influência é positiva quando a gestão é realizada de maneira consistente e comprovadamente negativa, caso seja suprimida.* A alta gestão, 'teoricamente', valoriza a importância dada ao choque cultural, porém, na prática, é desrespeitada (Nunes & Vieira; 2013).

A análise dos *choques de cultura e modos de subjetivação em processos de F&I, dos Sofrimentos no Trabalho, e das Estratégias de Enfrentamento e Defesas utilizadas por esses trabalhadores*, indicou que a cultura das organizações influencia de maneira significativa os modos de subjetivação dos coletivos dos funcionários. A reestruturação produtiva do tipo F&I, como discutido anteriormente, busca assegurar lucratividade, redução de custos, produtividade mais elevada e hegemonia de mercado, de modo a imprimir novos ritmos de produção aos empregados. Tais medidas, pelo que se observou, provocam redução de

emprego, diferentes e novas formas de gestão, além de acentuado sofrimento nos trabalhadores.

Os reflexos são nítidos nos planos psicológico, biológico, social, ético e moral, tendo em vista contextos de trabalho com altos índices de comprometimento ao bem-estar dos envolvidos. Aspectos como: conflitos, competitividade, lutas internas, medos de perda de prestígio, de demissões, da redistribuição de poder, ansiedades, fantasias encontram-se associados à precarização do trabalho (mudanças radicais nas estruturas das organizações de trabalho, das tecnologias de informatização, perdas de conquistas, condições inadequadas). O medo da perda do emprego, nesses casos, constitui-se um fator motivador para a produtividade no trabalho. Com vistas a garantir o reconhecimento, os trabalhadores se mantêm em contínua dedicação, esforçando-se para alcançar metas e padrões de produtividade. Os mecanismos aprimorados de gestão e controles dessas organizações de trabalho se destacaram como os principais aspectos de pressão e sofrimento.

Esses fatores evidenciados foram identificados através: (1) da competitividade externa e interna, face às culturas dessas organizações; (2) da perda da cooperação entre os pares, decorrente da competitividade; (3) do medo de comprometimento da imagem diante dos colegas, chefes, clientes e famílias; (4) do comprometimento do relacionamento em todos os níveis; (5) do cumprimento das regras estabelecidas indiferentemente aos modelos já existentes; (6) da busca desenfreada ao atendimento das metas superestimadas e redefinidas constantemente; (7) da extensa jornada e volume de trabalho; e, (8) nas falhas de comunicação, em razão das novas dinâmicas organizacionais.

A partir da compreensão dos reflexos dessas transformações sobre a saúde dos trabalhadores, a análise da *organização do trabalho* – divisão das tarefas e das pessoas em postos de trabalho redesenhados; os novos procedimentos prescritos; a produtividade, as metas a serem cumpridas e os ritmos impostos – contribuiu para a compreensão das vivências de sofrimento psíquico. Angústia, ansiedade, impotência, sentimento de desqualificação e comprometimento da autoimagem, por diminuição do reconhecimento profissional, foram demonstrados nas situações em que se evidenciaram sofrimentos.

Com vistas à transformação das situações geradoras de sofrimento, em prazer e modos de enfrentamento, evidenciou-se a utilização de estratégias defensivas por meio da negação, da submissão dos trabalhadores às novas exigências e padrões de produtividade, em muitos casos, expressos sob a forma de racionalização. Em algumas situações, as estratégias defensivas são utilizadas demasiadamente e transformadas em *patologias sociais*. Mais especificamente, no corpo deste trabalho, foram encontradas patologias relacionadas à

sobrecarga, caracterizadas por lesões de hipersolicitações, como as LER/DORT e danos psicossomáticos (gastrites, distúrbios do sono, entre outros); *servidão voluntária*, através da submissão ao trabalho sem resistências, por medo de serem demitidos; espera por reconhecimento, entre outros aspectos; e, também, comprometimento das relações de solidariedade, sentimentos de solidão afetiva, desamparo e desolação, associados ao trabalho.

A análise dos prontuários psicossociais pesquisados comprovou riscos de acidentes e adoecimentos decorrentes desses processos de mudança. Há *riscos* psicológicos, físicos e biológicos relacionados a acidentes e aspectos ergonômicos; e há evidências de *adoecimentos*, como as Lesões por Esforço Repetitivo/ Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho e os Transtornos Mentais, *todos* apresentando associação *significativa e preditiva* nessas mudanças. Ou seja, a análise dos dados indicou que as pessoas que trabalham em empresas com transações de F&I apresentaram maior propensão a riscos de acidentes e adoecimentos, quando comparadas com empresas sem tais operações. As mulheres, em todos os estudos, revelaram maior vulnerabilidade aos riscos de danos à saúde e sofrimentos com tais mudanças.

Os contextos de trabalho com as suas demandas, estratégias de gestão e exigências envolvem as peculiaridades de cada pessoa. Quando o trabalho exige um gasto de energia mais acentuado do trabalhador, mais do que ele é capaz de produzir, pode ocasionar riscos de adoecimentos e danos psicossociais. A organização e as condições de trabalho, e as relações socioprofissionais, nesses cenários, possuem uma dinâmica que tende a favorecer a existência de riscos e adoecimentos. Todavia, em algumas situações, os trabalhadores – com suas formas peculiares de enfrentamento – desenvolvem estratégias de transformação do sofrimento em prazer, ou mesmo de impedir os adoecimentos, assegurando a sua saúde.

A utilização de diferentes métodos para estudar os cenários das reestruturações produtivas do tipo F&I possibilitou demonstrar distintos pontos de vistas dessa realidade. Essa combinação de métodos permite uma melhor compreensão dos fenômenos e, portanto, favorece o alcance de resultados mais confiáveis e seguros (Brüggemann e Parpinelli, 2008). O estudo quantitativo permitiu perceber índices significativos de adoecimento, como por exemplo, LER/DORT e transtornos mentais no contexto de trabalho, enquanto a dinâmica desse processo pôde ser aprofundada qualitativamente. Neste caso, a triangulação de métodos quantitativo e qualitativo produziu uma relação entre opostos complementares, na medida em que buscou a aproximação entre as dimensões objetivas e subjetivas do objeto em estudo. O uso de ambas as abordagens foi desafiante, uma vez que necessitou de atenção constante para resguardar as peculiaridades de cada uma delas.

As relações entre os dados quantitativos e qualitativos dos riscos, adoecimentos no trabalho e sofrimentos dos trabalhadores, serão apresentados a seguir, tomando-se como planos de análise: a Organização do trabalho, as Relações socioprofissionais no trabalho; as Estratégias de defesa e modos de enfrentamento.

- **A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

A organização das empresas com processos de F&I apresentaram riscos de adoecimento em nível mais elevado do que as demais. Há riscos relacionados a acidentes, a fatores ergonômicos, Lesão por esforço repetitivo/ Doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho (LER/DORT) e transtornos mentais dos trabalhadores.

Os riscos mais acentuados foram os ergonômicos com 54,7%, e o risco de acidente no trabalho com 21,2%. Ambos têm relação direta com o trabalho prescrito, a divisão e a rotina de atividades/tarefas; a produtividade e ritmos determinados; as regras formais e informais; as políticas de pessoal; o ambiente físico. Tais situações são explicitadas nas falas dos trabalhadores.

Os ambientes de intensa competitividade e reestruturação impõem novos ritmos de produção, dinamismo, alta performance e rápida adaptação aos modos de trabalhar. A ergonomia e os riscos de acidente de trabalho, decorrentes das condições e modos de funcionamento das empresas em estudo, são apontados pelos participantes quando relatam aspectos das condições de trabalho: *Eu tinha um teclado que puxava por baixo da cadeira, que eu passava o dia tentando alcançar ele aqui, só por causa do meu ombro, e a minha cadeira não tinha apoio para o meu braço. E no final do dia eu estava com um cisto que era uma bola, feito um limão. (P6); E era tudo tão rápido que eu nem esperava elevador, saía pelas escadas correndo, levando e trazendo documentos e solicitações, pois eu era secretária, junto com essa minha amiga (P5); Houve também a questão do sacrifício, os quadros foram reduzidos (pós-fusão) e nós tínhamos que dar os mesmos resultados, você deixou de ser gestor de pessoas, de gerir problemas, pra ser o faxineiro da loja, o cara que abre e que fecha, o cara que coordena a equipe. (P3); Antigamente, no banco, o risco era um; hoje são três, porque lesiona até dez, muita gente. Nessas máquinas novas, nós damos muitos toques. Se eu estivesse na minha máquina manual, talvez eu não tivesse o que eu tenho hoje. (P7)*

Os trabalhadores quando sofrem e são submetidos a riscos de danos à saúde e adoecimentos esperam o reconhecimento da utilidade de seu trabalho, da sua habilidade profissional, de que as vivências de sofrimento tenham um sentido, um valor, atribuído pelos colegas, chefes, pelo outros. Todavia, na medida em que se transforma, o trabalho auxilia na reconstrução da sua identidade.

Há ocasiões em que se evidenciam reconhecimento da utilidade de seus trabalhos; nesses casos, observa-se crescimento profissional, a valorização da cultura dos trabalhadores por parte de algumas empresas com F&I; *Então fui crescendo, fui crescendo como profissional (P8); Eu tenho muitos colegas que começaram como vendedores e saíram de dentro da minha loja pra assumir uma outra filial. (P6); Mesmo com essa mudança, eu acho que, justiça seja feita, o banco respeitou muito a cultura, valorizou a cultura de Pernambuco, respeitou muito a gente, a questão das diferenças. (P7); Um ou outro que tinha condições de fazer faculdade, no banco, era uma pessoa de sorte. E isso começou a se tornar exigência no banco (...) A gente vê isso e os bancos investem nisso também (P2);*

A organização do trabalho não pode ser alterada pelos trabalhadores e o sofrimento é evidenciado. *Eu era bem visto por eles porque minhas metas eram cumpridas e tinha um canal de banco que era de elogio de clientes (...) Aí não tinha como negar, porque os próprios clientes e o próprio desenvolvimento do local de trabalho estavam dando lucro, não tinha como eles dizerem que eu era um mau funcionário (P3).). Aí você vai, manda trazer um sanduiche, manda trazer um retalho de pizza, ou traz um “marmitex”, vai ao microondas, que fica na copa e esquenta, engole ali e já tem gente “Oh, tem uma pessoa lá no teu birô, esperando”. (P7).*

Nesses casos, os trabalhadores lutam para reconquistar o que perderam, buscando encontrar habilidades e inteligência para estruturar defesas coletivas e assegurarem a normalidade.

- **AS RELAÇÕES SOCIO PROFISSIONAIS NO TRABALHO**

Com base nas verbalizações, percebe-se que as relações socioprofissionais, nesses espaços de trabalho, comprometem a estruturação de laços afetivos. As relações estabelecidas entre os gerentes e os colegas de trabalho são de competição e individualismo. A estruturação do coletivo de trabalhadores competitivos e individualizados dificulta o estabelecimento de relações de solidariedade e confiança no trabalho, de modo que, as deficiências pessoais não podem ser reduzidas, e a performance do coletivo de trabalhadores não consegue alcançar os resultados almejados.

Assim sendo, o prazer no trabalho fica comprometido quando favorece a permanência de sofrimento, em tais ambientes laborais, com transações de F&I. Nesses casos, não há condições para a mobilização da inteligência, do espaço público para a fala, e também da cooperação entre os participantes. Há evidências de probabilidade dos trabalhadores em

operações de F&I serem acometidos por LER/DORT (19,0%); transtornos psicológicos (4,7%), depressão, ansiedade, pânico; transtornos gástricos.

Antes das fusões, os participantes dizem que *“a gente tinha uma relação de confiança muito grande com o cliente, construída. E eles não. E isso incomodava, porque a gente não podia perder tempo, porque a gente conversava demais com o cliente (P5)”*, posteriormente, identificam-se os conflitos vividos pelos participantes: *A essa altura do campeonato, nós já estávamos mentindo pra o cliente, porque o cliente já não acreditava mais que a gente estava com problema de transição, de depósito, em pleno momento de venda (p6); às vezes é uma coisa tola. Às vezes o funcionário que atendeu, por estar tão estressado, não observou, ou talvez não teve a condição de ouvir para solucionar (P7).*

Também observa-se comprometimento nas relações interpessoais entre as chefias e subordinados, apresentando conflitos decorrentes de abusos de poder *“E o relacionamento interpessoal fica bastante comprometido, seja porque as pessoas vestem a roupa de capataz com tanto afinco que, na verdade, se tornaram algozes dos próprios colegas que, durante o dia, todos são amigos, mas na hora de cobrar a meta do produto, isso não tem muita coisa não (P2)”*; *“A pressão, antigamente a gente não tinha essa pressão absurda por metas de produtos. Hoje, isso é uma questão que é passada para os gestores como se eles fossem, na verdade, capatazes, eles têm que cobrar aquilo a ferro e a fogo (P3)”*.

As relações socioprofissionais podem ser um coadjuvante significativo na realização pessoal, na transformação do sofrimento do trabalho em prazer. Suportar o trabalho, nessas condições, seria tolerar a carga de trabalho diária desumanizada. Tão importante quanto as condições e organização do trabalho, as relações socioprofissionais, dinamicamente inter-relacionadas, contribuem para a humanização dessas relações e para a minimização dos riscos e dos adoecimentos. A fala de alguns trabalhadores, refere que as empresas *precisam da mão-de-obra da gente, eles precisam, eles precisam atender bem o cliente, mas eles precisam humanizar essa relação. Se ele humaniza, ele vai ter menos trabalhador doente. (P7). Eu acho que, cada vez mais, o mundo está buscando resultado. Financeiramente pensando, a gente tem feito muita coisa errada. Eu acredito hoje que a gente precisa mudar as relações de trabalho, de uma forma geral, mas as de trabalho não são sustentáveis, falando de sustentabilidade mesmo. (P8) Então, a falta de valorização do ser humano, deveria existir mais valorização ao ser humano. Porque, a gente quando vai pra o trabalho, e a gente está bem no trabalho, tudo flui positivamente (P3).*

Por outro lado, mesmo que os ambientes nessas relações de trabalho sejam comprometidos, podem suscitar sentimentos de prazer quando propiciam espaços de fala,

tratamento mais igualitário e humano. *“Eles falam: eu tenho uma chefe, eu acho que ela conduz, e muito. Eu busco sempre me espelhar nela, porque ela conduz muito bem isso tudo. Porque ela também está sendo pressionada. Ela tem que fazer com que eu faça e eu tenho que fazer com que o time faça. Mas fazer isso de uma maneira justa, profissional, humana. (P8)”*; *“vamos saber cobrar, principalmente, vamos tratar o pessoal como gente. Eu tinha um gerente que tinha as metas dele, mas ele sabia cobrar a gente. Era o tipo de gerente que se dissesse a gente vai trabalhar domingo, seis da manhã, cinco da manhã estava lá com ele. (P3)”*.

O cuidado na condução da liderança, pautado na transparência, respeito profissional e pessoal, é reconhecido e valorizado pelos trabalhadores. Nesses casos, o sofrimento pode ser ressignificado e promover a transformação em prazer, evitando adoecimentos e riscos de acidentes, transtornos mentais e LER/DORT.

O sofrimento e os riscos de descompensações somáticas ou psíquicas são procedentes do rigor da organização do trabalho. Tal organização do trabalho representa a vontade da *“instituição de um outro”, “ de um grupo de outro”* (Dejours, 2010b). De maneira que o sofrimento é engendrado como uma vivência subjetiva entre *“a doença e o conforto, ou bem-estar psíquico”* (p. 127), complementa o autor.

- **ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DO SOFRIMENTO NO TRABALHO**

O trabalho exerce um papel fundamental na vida das pessoas. Para uns, em certas circunstâncias, pode representar sofrimento, cansaço, peso, desconforto. Para outros, possui um sentido estruturante, é vital, implica reconhecimento e identificação. De maneira que, há sentidos distintos para cada trabalhador. Na medida em que ele promove a realização pessoal, gera prazer. No entanto, o processo de busca por prazer, de realização, implica sofrimento (Ferreira e Mendes, 2001).

As falas dos participantes demonstram alinhamento com os resultados quantitativos que apontaram adoecimentos por LER/DORT e transtornos mentais, como aspectos preditores e explicativos das pessoas envolvidas em processos de F&I.

A falta de reconhecimento do esforço desempenhado por esses trabalhadores, no trabalho, não favoreceu a construção de estratégias que minimizassem os sofrimentos vivenciados para lidar com as contradições e precarização do trabalho, protegendo-os de riscos de adoecimentos. A ausência de reconhecimento é visível a seguir: *“E eu ficava, sorrindo e calma, tranquila e concentrada, qualquer erro perde dinheiro no banco e a gente é*

quem paga. E por dentro, eu me matando. Aí, estourava as mãos e os pés, os pés, a boca, insônia e pânico” (P5); Eu ia dormir sentindo dor e achava que era por excesso de trabalho mesmo, e que não ia demorar, tomava Dorflex. A gente nega a doença, porque estar doente é perder trabalho. Perder trabalho é perder oportunidade na empresa. A gente não aceita estar doente. (P7). Eu saía de manhã, tomava café, não tinha uma vida de lazer, algum momento pra praticar um esporte. Eu me vi tomado pela máquina funcional e me tornei um pedaço daquela máquina funcional (P3).

Por outro lado, fica evidente o prazer de alguns quando dizem que *80% das vezes eu consegui alcançar os objetivos da empresa, acreditando nessa motivação (P6); “Aí você se mata mais ainda pra conseguir entregar aquilo ali. Quando você consegue, você ri, você brinca, você fica feliz. Porque você acha que conseguiu. No meu caso é assim: como você conseguiu entregar, aí você fica. Você se tranquiliza mais, a ameaça diminui (P8)”*. Nesses casos os riscos de LER/DORT e acidentes de trabalho podem ser reduzidos em razão de o sofrimento ser compensado pelo reconhecimento e julgamento da utilidade de seu trabalho pelos colegas e gestores.

De acordo com Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994/2010), para assegurar a manutenção da saúde e da normalidade é necessária a transformação desse sofrimento em algo de utilidade para o trabalhador ou para a sociedade. A PDT tem como objeto de estudo as relações dinâmicas entre os contextos de trabalho e as subjetividades dos trabalhadores, manifestadas através das vivências de prazer e sofrimento, das estratégias de ação empregadas para mediar as contradições presentes nos ambientes organizacionais, nas patologias, na saúde e nas doenças provenientes do trabalho (Mendes, 2007).

Observando-se que, em condições de trabalho com exposições frequentes a riscos de adoecimentos e danos à saúde, a tendência de ocorrer transtornos psicossociais é acentuada. Insônia, irritabilidade, dificuldades nos relacionamentos social e familiar estão claramente explicitados. *Ficava preocupado. Chegava em casa à noite, já ficava preocupado em fazer isso e isso. É, realmente estava. E eles vão dar mais ouvido a você? Eles não querem dar mais ouvido a você. Eles querem dar ouvido sim, a uma pessoa que, quem eles querem dar ouvido? (P9). Aí nesse caso, a pressão é tão grande pra bater metas, que muitas vezes as pessoas perdem totalmente a noção da ética. Pra não perder o emprego (P3). Até no horário mesmo das necessidades, ou seja, um horário de almoço, um horário de ir ao banheiro. Às vezes você está atendendo o cliente e tinha as suas necessidades fisiológicas, mas aquilo tinha que ser superado, porque, naquele momento, você tinha que atender o cliente. Você tinha que fazer disso uma constante, uma coisa natural. (P6); Há o emocional, desde o início, essa primeira fase de pressão*

psicológica daquela situação, em que a gente não trocava carro, não colocava filho em colégio melhor, não comprava roupa de Natal, nem fazia festa, porque achava que em janeiro o banco podia acabar. (P5); A gente segura, engole todos os sapos na organização e a válvula de escape é o pessoal de casa. Mas, graças a Deus, eles souberam me compreender. A válvula de escape sempre foi lá. (P7). Em todos esses casos, os riscos encontrados favoreceram a predição de adoecimentos.

As demissões, a insegurança, a precarização do trabalho ocasionadas por essas empresas são decorrentes da ausência de cuidado com os choques de culturas, com a gestão das pessoas e com seus modos de subjetivação. *O meu primeiro banco foi vendido, aí depois outro banco, foi vendido novamente. Então, já passei por três empresas, na verdade. Isso muda mesmo, por quê? Porque cada empresa tem uma cultura, cada empresa tem um jeito de funcionar, sua cultura mesmo. Isso exige de você novas ferramentas, novas formas de você atuar. (P8.); sem nada ali, já dava condições ao banco de ser eximido de qualquer responsabilidade e eu ia ficar na rua da amargura, sem emprego, sem plano de saúde e doente (P5); Então, foi muito difícil, porque você fica naquela tensão de que se você não cumprir, você está sendo avaliado, no final do na;, no final do semestre, você está demitido por baixa produtividade, digamos. E isso era horrível, isso era muito difícil. (P4); A não ser que você não se incomode em trabalhar até as últimas consequências, aí você vai trocar as pessoas, vai trocar as pessoas porque elas não vão aguentar. Elas vão sair, vão pular fora do navio. Quem suporta isso o tempo inteiro?*

Portanto, as duas metodologias (quantitativa e qualitativa) apontam sofrimentos e adoecimentos nesses cenários de reestruturação produtiva. Para lidar com a ansiedade e o medo da demissão, os trabalhadores tendem a negar o sofrimento e a se submeter às exigências e aos padrões de produção. Há evidências de transformação das defesas em patologias sociais, como sobrecarga e servidão voluntária.

Ainda que os ambientes sejam precarizados, podem favorecer sentimentos de prazer quando oferecem ao trabalhador condições para a mobilização da inteligência, do espaço público para a fala, e também da cooperação. Os riscos de acidente do trabalho, ergonômicos, biológicos, químicos e psicológicos e os adoecimentos evidenciados no capítulo 04 demonstram a relação com os ambientes nocivos ao trabalho.

Condições precárias podem promover comprometimento à saúde. No caso, os riscos ergonômicos e de acidentes de trabalho podem ter propiciado a transformação em adoecimentos. Todavia, é possível constatar, a partir da fala de alguns trabalhadores, que o julgamento de valor dispensado por colegas e gestores, a partir do reconhecimento e

valorização do trabalho, propiciou satisfação, prazer na realização do trabalho com tantos desafios. De modo que, constata-se a transformação do sofrimento em prazer. Nesses casos, os sofrimentos e adoecimentos foram minimizados ou evitados.

Os conflitos, as relações de poder, as lutas internas, medos, ansiedades e fantasias; os riscos de adoecimento e a sua transformação em acidentes de trabalho e doenças são aspectos importantes na análise e na ação de uma clínica do trabalho que, por sua vez, não dispensa a apreciação de fenômenos culturais, dos contextos, dos processos históricos e sociais, estruturados como formas simbólicas da psicodinâmica de tais empresas.

A ausência de autorização para a efetiva realização de uma pesquisa-ação, seguindo os pressupostos teóricos e clínicos da PDT, inviabilizou as ações clínicas. Não obstante, levantou alguns questionamentos: tais organizações de trabalho estariam 'negando', 'escamoteando', 'silenciando' as evidências ou a exposição de suas fraturas? Diante de um cenário competitivo global, da necessidade de hegemonia de mercado, de sobrevivência, elas, embora, considerassem esse trabalho significativo, impediriam ações clínicas?

No desenho proposto inicialmente, as intervenções estariam voltadas para a inteligibilidade dos processos de F&I; e os sofrimentos e danos à saúde desses coletivos de trabalhadores, numa ação evolutiva, sistemática, na procura do sentido de que tais ambientes têm para os envolvidos. Nesses encaminhamentos, as ações seriam concebidas pelas próprias pessoas participantes, resultando na transformação da organização do trabalho.

Assim, a proposição de uma *clínica do trabalho*, ao invés de uma clínica *no* trabalho, ou *para* o trabalho, parte da tese de que o trabalho é construtor de identidades e de modos de subjetivação dos sujeitos e dos coletivos de trabalhadores. Distancia-se de um modelo de gestão fundada e formulada a partir de expertises técnicas empreendidas por equipes de especialistas, de consultores, pois

a intervenção fundada nos princípios de uma ação compreensiva é capaz de aumentar o poder de cada um intervir no espaço de deliberação e portanto de contribuir, com sua participação, para o aprimoramento da organização do trabalho, no sentido da vontade geral (Dejour & Bègue, 2010, p.123).

Uma clínica para o trabalho ou no trabalho, ao contrário, implicaria uma visão equidistante, em que o analista estaria como observador, espectador das situações diagnosticadas; planejando e definindo ações a serem implementadas do ponto de vista de fora para dentro, em vez de uma efetiva participação dos envolvidos, de dentro para fora. Na

medida em que as pessoas compreendem e encontram espaços para contribuir para o aperfeiçoamento das mudanças organizacionais, de acordo com os sentidos que atribuem para o seu trabalho, a implicação torna-se mais efetiva e o sofrimento pode se transformar em prazer.

Na clínica do trabalho, parte-se das inquietações e interesses das pessoas envolvidas no cotidiano, sobre a organização do trabalho. Pressupõe-se que os trabalhadores e os demais profissionais das empresas – envolvidos em contextos de mudanças produtivas – são capazes de apreender as situações originárias de sofrimento e de modificá-las. Trata-se de uma perspectiva de intervenção dinâmica, situacional e específica.

Não obstante as dificuldades enfrentadas para a operacionalização de uma pesquisa-intervenção, a realização das entrevistas favoreceu momentos de escuta da fala e expressões de vivências de sofrimento e prazer desses trabalhadores. De modo que, ultrapassou os objetivos de coleta de dados quando, efetivamente, oportunizou o acolhimento e ações de intervenções comprometidas com essa escuta e com as sustentações dos conflitos, como assinala Figueredo (2004, p.63) ao definir a ação clínica. Neste sentido, ele complementa “clínica é, assim, inclinar-se diante de, dispor-se a aprender-com, mesmo que a meta, em médio prazo, seja aprender-sobre” (p. 166). A disponibilização de espaço de fala para profissionais com vivências desses tipos de transformações de trabalho, favoreceu a reflexão de seus modos de subjetivação (alimentadas por situações de precarização), mediante a possibilidade de externalização de sofrimentos e prazeres vivenciados.

O redirecionamento metodológico possibilitou outras contribuições: (i) o estudo de um tema com cenário movediço, de mudanças radicais e com evidências de alta competitividade, pouco trabalhado pela PDT; (ii) disponibilização de espaço de fala para profissionais com vivências desses tipos de transformações de trabalho, favorecendo a reflexão de seus modos de subjetivação (alimentadas por situações de precarização), mediante a possibilidade de externalização de sofrimentos e prazeres vivenciados; (iii) questionamentos acerca das contradições identificadas pelas empresas que desistiram da pesquisa: *'trabalho muito importante'*, embora com riscos de levantar situações *perigosas'*, contribuindo para a reflexão sobre a constituição de novos itinerários metodológicos; (iv) estudo estatístico com a confrontação de bases de dados de prontuários psicossociais e de registros de operações de F&I, contribuindo para a análise dos riscos de acidentes, de adoecimentos, e também, para a avaliação descritiva e preditiva desses tipos de mudanças organizacionais e impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores; (v) a integração das avaliações desses riscos e adoecimentos, enriquecidas com a compreensão da psicodinâmica dos modos de enfrentamento e estratégias

de defesas elaborados para lidar com tais vivências, nessas organizações de trabalho. Possibilitando a compreensão da legitimação da realização de um estudo, baseado na PDT, enriquecido por análises/avaliações de aspectos preditivos e associações significativas de fenômenos com essas características.

As limitações do estudo estão evidenciadas a partir da: (i) impossibilidade de realização de uma clínica do trabalho, em grupo, com vistas à transformação das organizações de trabalho; (ii) demanda de pesquisa realizada pela pesquisadora, ao invés das empresas, dificultando o seu ingresso e a consolidação desta mesma; (iii) realização do estudo a partir de entrevistas individuais, com foco panorâmico dessas organizações de trabalho, que, se por um lado, permitiu a compreensão das vivências dos trabalhadores; por outro, impediu o aprofundamento sobre a psicodinâmica do trabalho de tais empresas.

Finalmente, pontuamos aspectos dessa realidade socioeconômica em que os trabalhadores sofrem impactos e tentam se mobilizar para enfrentar e transformar os resultados dessas precarizações de trabalho. Aprofundar estudos sobre a maneira de viabilização de uma clínica do trabalho, com identificação teórico-metodológica no campo da PDT, nos espaços de trabalho dessas organizações, certamente contribuirá para avanços nos estudos sobre uma efetiva clínica psicossocial de trabalho.

REFERÊNCIAS

- Brüggemann, O.; Parpinelli, M. Â. (2008). Utilizando abordagens quantitativas e qualitativas na produção do conhecimento. Relato de Experiência. *Revista da Escola de Enfermagem. USP*, 42(3): 563-8. www.ee.usp.br/reeusp/
- Dejours, C.; Bègue, F. (2010). *Suicídio e trabalho: o que fazer?* (Trad. Soudant, F.). Brasília: Paralelo, 15.
- Figueiredo, Luís Cláudio M. (2004). *Revisitando as psicologias: da epistemologia à ética das práticas e discursos psicológicos*. 3. ed., rev. e ampl. (1ª. Ed. 1995). Petrópolis, RJ: Vozes, 183.
- Nunes, E. P.; Vieira, F. de O. (2013). *Fusões e aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas*. Universidade Federal Fluminense <http://www.uff.br/sta/textos/fv001.pdf>, acessado em 01/07/2013.

ANEXOS

CARTA DE ACEITE

Declaramos, para os devidos fins, que concordamos em disponibilizar o(s) setor(es) _____ desta Instituição, para o desenvolvimento das atividades referentes ao Projeto de Pesquisa, intitulado: _____, sob a responsabilidade do Professor / Pesquisador _____ do CURSO _____, do CENTRO _____ da Universidade Católica de Pernambuco, pelo período de execução previsto no referido Projeto.

Nome, por extenso, do responsável pelo setor

Assinatura e Carimbo

CPF

E-mail

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

PARTE 1 – A ROTINA DAS ATIVIDADES

1. Fale-me sobre um dia de seu trabalho, da hora que você chega até a hora que você sai.
2. Como você percebe essa rotina?

PARTE 2 – O CONTEXTO DE TRABALHO - A Organização do Trabalho, as Condições de Trabalho, as Relações de Trabalho

3. Conte sobre como o seu trabalho é estabelecido (passado), a divisão, a produtividade esperada, as regras formais e informais.
4. Como são as condições de trabalho? o ambiente físico? Os equipamentos? As ferramentas, a matéria-prima, o apoio que você recebe da organização? E as políticas de pessoal?
5. Como são as relações com as chefias, gerentes, colegas no seu trabalho?

PARTE 3 – FORMAS DE ENFRENTAMENTO DAS DIFICULDADES

6. Explique as dificuldades que você enfrenta no trabalho e como faz para suportar estas dificuldades
7. Como você faz para lidar com as novas rotinas de trabalho? Com as mudanças?
8. Fale sobre o seu sentimento em relação às mudanças antes e após a fusão/incorporação.
9. Como lida com esses sentimentos?

PARTE 4 – INFLUÊNCIAS DO TRABALHO SOBRE O FUNCIONAMENTO PSÍQUICO, FISIOLÓGICO, SOCIAL

10. Fale sobre como essas dificuldades influenciam no relacionamento com as pessoas dentro e fora da empresa; as doenças, os acidentes, os riscos que comprometeram a sua saúde; e sobre o estresse.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado/a para participar da pesquisa: **PROCESSOS DE FUSÃO E INCORPORAÇÃO EMPRESARIAIS: um olhar clínico sobre a saúde emocional dos trabalhadores**. Você foi selecionado por estar trabalhando como profissional na empresa disponível em partilhar suas experiências junto à pesquisadora. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar o seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo para sua relação com a pesquisadora ou com a empresa/organização na qual você desenvolve o seu trabalho.

O objetivo do estudo é compreender as ressonâncias das fusões e incorporações empresariais na saúde emocional dos trabalhadores, visando à proposição de modalidades de prevenção e intervenção. A sua participação consistirá em, através de entrevistas, falar sobre o que você percebe em situações como esta, considerando sua experiência na empresa. E, também, responder a um questionário com questões relacionadas a situações do seu trabalho. Sua participação contribuirá para sistematização e aprofundamento de estudos sobre o bem-estar dos trabalhadores em processos de mudança.

Os riscos relacionados com a sua participação podem ser de cansaço, constrangimento ou receio. Pretendemos realizar a entrevista coletivamente de uma forma menos invasiva possível, podendo encerrar o diálogo a qualquer momento, caso você solicite. Tomaremos cuidado, tanto durante a entrevista como durante o preenchimento do questionário, e posteriormente. As informações obtidas a partir desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o total sigilo sobre sua participação, que não será identificada quando da divulgação dos resultados. Estes estarão disponíveis, assim que concluída toda a pesquisa. Nós (pesquisadora e participantes) combinaremos a melhor forma de divulgar os resultados com os participantes.

Você está recebendo uma cópia assinada pela pesquisadora e por você e rubricada por ambos, em todas as páginas, deste termo onde consta o telefone e o endereço da pesquisadora principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Declaração de Participação

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar. A pesquisadora me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UNICAP que funciona na Pró-Reitoria Acadêmica da UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO, localizada na Rua Almeida Cunha, 245 – Santo Amaro – Bloco G4 – 8º andar – CEP 50050-480, Recife- PE – Brasil. Telefone (81) 2119.4376 – FAX (81) 2119.4004 - Endereço eletrônico: pesquisa_prac@unicap.br

Recife, _____ de _____ de 2010.

Participante da pesquisa

Pesquisadora



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO – Proesp
DOUTORADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaro, para os devidos fins, que concordo em participar do Projeto de Pesquisa **PROCESSOS DE FUSÃO E INCORPORAÇÃO EMPRESARIAIS: um olhar clínico sobre a saúde emocional dos trabalhadores**, sob minha responsabilidade e orientação, da doutoranda Maria de Fátima dos Santos Neves, no Curso de Doutorado em Psicologia Clínica, da Universidade Católica de Pernambuco, desenvolvendo as atividades que me competem, pelo período de execução previsto no referido Projeto.

Recife, 18 de agosto de 2011.

Ana Lúcia Francisco

Matrícula: 0960-5

RG: 2.278.695 IFP/RJ

CPF: 344.829.897-20

Fone/s para contato: (81) 9978-5624/3242-0319

E-mail: ana.francisco@terra.com.br

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaro, para os devidos fins, que concordo em participar do Projeto de Pesquisa, intitulado **Práticas Institucionais: Possibilidades de Intervenção na Perspectiva Psicossocial**, sob a responsabilidade da Professora/Doutora/Pesquisadora Ana Lúcia Francisco, do Curso de Doutorado em Psicologia Clínica, da Universidade Católica de Pernambuco, desenvolvendo as atividades que me competem, pelo período de execução previsto no referido Projeto.

Recife, 22 de Agosto de 2011

Maria de Fátima dos Santos Neves

CPF N° 126044374-49

Fone(s) para contato 81-86067023/ 30330165

Email: fneves.maria@gmail.com