



**Márcia Rocha do Valle**

**Carreiras em declínio: dispensa de função gerencial e  
experiências de prazer & sofrimento no trabalho**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas

Prof<sup>a</sup>. Ana Heloisa da Costa Lemos

Rio de Janeiro

Fevereiro de 2019

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Márcia Rocha do Valle**

Engenheira Civil formada pela PUC-Rio, com MBA em gestão de negócios pelo IBMEC, certificada como PMP concedida pelo PMI, com mais de dez anos de experiência profissional em uma empresa de energia.

#### Ficha Catalográfica

Valle, Márcia Rocha do

Carreiras em declínio : dispensa de função gerencial e experiências de prazer & sofrimento no trabalho / Márcia Rocha do Valle ; orientador: Ana Heloisa da Costa Lemos. – 2019.

101 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2019.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Prazer no trabalho. 3. Sofrimento no trabalho. 4. Carreiras. 5. Estratégia defensiva. 6. Psicopatologia do trabalho. I. Lemos, Ana Heloisa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha filha Júlia, minha maior fonte de inspiração e incentivo,  
que me acompanhou durante todas as etapas dessa aventura chamada mestrado.

## Agradecimentos

Aos meus pais, por sempre fazer o possível para transformar meus sonhos, como este mestrado, em nossa realidade.

À minha filha Júlia, por sempre me incentivar a atingir meus objetivos.

Ao meu namorado Dalvi, por me encorajar na busca pelo mestrado.

À minha irmã Claudia, por ser sempre presente na minha vida.

Às minhas sobrinhas Luiza e Beatriz, por me auxiliarem na preparação ao mestrado.

À minha prima Ana Cristina, pelo interesse na minha pesquisa.

À minha avó Julia e meu avô Valle, pelo carinho eterno.

À minha colega Leila, por me acompanhar nesse aprendizado.

Às minhas amigas Chris, Silvia e Glauce, por estarem sempre comigo.

Aos meus colegas da Energy que contribuíram e apoiaram esta pesquisa.

À minha orientadora Professora Ana Heloisa da Costa Lemos, pelo estímulo e parceria para a realização deste trabalho.

Aos meus colegas, professores e funcionários da PUC-Rio, pelo incentivo durante o curso.

Aos meus colegas e professores da Universidad Autónoma de Madrid, por me apresentarem outros pontos de vista sobre o ambiente organizacional.

A todos meus familiares e amigos, que de uma forma ou de outra sempre contribuem para que eu alcance meus objetivos.

À PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

À empresa Energy, por viabilizar maior dedicação minha ao mestrado através de uma licença não remunerada.

## Resumo

Valle, Marcia Rocha do; Lemos, Ana Heloisa da Costa. **Carreiras em declínio: dispensa de função gerencial e experiências de prazer & sofrimento no trabalho**. Rio de Janeiro, 2019. 101 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A dissertação analisa as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, bem como as eventuais estratégias defensivas, de um grupo de empregados que foram dispensados de funções gerenciais e permaneceram no emprego, numa empresa do setor de energia. Os dados obtidos nas vinte e sete entrevistas individuais semi-estruturadas, realizadas com esta finalidade, foram analisados pelo método de análise de conteúdo e apontaram que a dispensa da função gerencial potencializou as vivências de sofrimento nestes trabalhadores. A maioria dos relatos de sofrimento se relaciona à perda das experiências de trabalho consideradas prazerosas, vivenciadas durante o exercício da função gerencial. Analogamente, a maioria dos relatos de prazer está associado ao término das experiências de sofrimento atreladas à ocupação de função gerencial. Além disto, a análise dos relatos permitiu que fossem identificadas estratégias defensivas, mobilizadas pelos entrevistados, que foram organizadas em nove categorias, nomeadas pela pesquisadora como: naturalização do ocorrido, desqualificação do processo que levou à dispensa da função gerencial, desqualificação dos gerentes atuais, auto-consolo: podia ser pior, expectativa pela aposentadoria, hesitação diante de novas oportunidades, expectativa por mudança de setor, esquecimento do ocorrido, e minimização da mudança ocorrida. Os resultados alcançados levam a uma reflexão sobre o conceito de carreira associado à cultura da empresa e sobre a importância do exercício da função gerencial neste contexto.

## Palavras-chave

Prazer no Trabalho; Sofrimento no Trabalho; Carreiras; Estratégia Defensiva; Psicopatologia do Trabalho.

## Abstract

Valle, Marcia Rocha do; Lemos, Ana Heloisa da Costa (Advisor). **Declining careers: dismissal from managerial positions, and experiences of pleasure & suffering at work.** Rio de Janeiro, 2019. 101 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The study analyzes the experiences of pleasure and suffering in the work, as well as the eventual defensive strategies, of a group of employees who were dismissed from managerial positions and remained working at an energy company. Data collected in the twenty-seven individual semi-structured interviews carried out for this purpose were analyzed through the content analysis method and pointed out that the dismissal of the managerial position increased the experiences of suffering in these workers. Most reports of suffering are related to the loss of pleasure experienced as a manager. Similarly, most reports of pleasure are associated with the end of the suffering experienced as a manager. In addition, the analysis of the reports allowed the identification of defensive strategies classified into nine categories, named by the researcher as: naturalization of the event, disqualification of the process that led to dismissal of managerial position, disqualification of current managers, self-consolation: it could be worse, expectation for retirement, hesitation about new opportunities, expectation for changing the sector, forgetting what happened, and minimizing the change that occurred. The results obtained lead to a reflection on the concept of career associated with company culture and on the importance of the exercise of the managerial function in this context.

## Keywords

Pleasure at Work; Suffering at Work; Careers; Defensive Strategies; Psychopathology of Work.

## Sumário

1 Introdução	12
1.1. Objetivo final	14
1.2. Objetivos Intermediários	14
1.3. Delimitação do estudo	15
1.4. Relevância do estudo	16
2 Referencial teórico	18
2.1. Carreira	18
2.1.1. Modelos e tipos de carreira	19
2.1.2. Carreira: estudos empíricos	21
2.2. Psicopatologia do Trabalho	23
2.2.1. Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho	25
2.2.2. Estratégias Defensivas	28
2.2.3. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho: estudos empíricos	30
3 Metodologia	33
3.1. Tipos de pesquisa (Design da Pesquisa)	33
3.2. Seleção dos sujeitos	34
3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados	34
3.4. Tratamento dos dados	36
3.5. Limitações do estudo	37
3.6. Perfil dos Entrevistados	38
4 Análise e Interpretação dos Resultados	43
4.1. Vivências de prazer no trabalho	43
4.1.1. Redução das responsabilidades e da jornada de trabalho	44
4.1.2. Bom ambiente de trabalho	48
4.1.3. Retorno às atividades técnicas	50
4.2. Vivências de sofrimento no trabalho	52
4.2.1. Subutilização da capacidade de trabalho	54
4.2.2. Desmotivação com o trabalho	58



4.2.3. Desvalorização profissional	59
4.2.4. Perda do status	60
4.2.5. Redução da Remuneração	62
4.2.6. Tristeza	64
4.3. Estratégias defensivas	66
4.3.1. Naturalização do ocorrido	67
4.3.2. Desqualificação do processo que levou à dispensa da função gerencial	69
4.3.3. Desqualificação dos gerentes atuais	73
4.3.4. Auto-consolo: podia ser pior	77
4.3.5. Expectativa pela aposentadoria	80
4.3.6. Hesitação diante de novas oportunidades	81
4.3.7. Expectativa por mudança de setor	84
4.3.8. Esquecimento do ocorrido	88
4.3.9. Minimização da mudança ocorrida	89
5 Conclusão	92
5.1. Sugestões e recomendações para novas pesquisas	95
6 Referências bibliográficas	96
Anexo 1	98
Anexo 2	99
Anexo 3	100

## Lista de figuras

Figura 1: Gráfico da Taxa de Desemprego Anual no Brasil	13
Figura 2: Distribuição por sexo	39
Figura 3: Distribuição por idade	39
Figura 4: Distribuição por tempo trabalhando na empresa	40
Figura 5: Distribuição por idade ao começar a trabalhar na empresa	41
Figura 6: Distribuição por estado civil	41
Figura 7: Distribuição por número de filhos	42
Figura 8: Distribuição por formação	42

## Lista de tabelas

Tabela 1: Perfil dos entrevistados	38
Tabela 2: Relação entre vivências de prazer atual com vivências de sofrimento ao ser gerente	44
Tabela 3: Relação entre vivências de sofrimento atual com vivências de prazer ao ser gerente	53

# 1

## Introdução

O estudo sobre carreira abrange diversos fatores que relacionam a experiência humana ao trabalho, sob diferentes lentes. Observa-se, entretanto, que a literatura costuma discorrer sobre a ideia de carreira atrelada a uma trajetória ascendente, como no modelo tradicional (CHANLAT, 1995), ou, em algumas abordagens, a uma trajetória descontinuada ou horizontal.

Entretanto, na contramão destes estudos e das expectativas dos trabalhadores, no ambiente da organização em que trabalho, há situações em que a carreira incorre numa trajetória em declínio. Esse fenômeno pode ser observado no caso de empregados que são destituídos de função gerencial e permanecem trabalhando na empresa. Tal descenso representa uma situação pouco comum no mundo das organizações, cuja reflexão sobre seus impactos ensejaram a escolha do tema da presente pesquisa.

As vivências de declínio na carreira mencionadas ocorreram numa empresa de energia, doravante denominada Energy por questões de garantia do sigilo das informações, que havia passado por uma reestruturação levando à redução de um percentual significativo das funções gerenciais em áreas não operacionais. Sendo assim, diversos empregados foram destituídos de suas funções devido à extinção de suas gerências. Além disso, algumas das demais gerências tiveram seus gerentes substituídos por empregados que ocupavam função gerencial nos setores extintos.

Adicionalmente, a empresa havia disponibilizado um Programa de Demissão Voluntária. Ocorre que, como a Energy apresenta uma cultura organizacional que assegura estabilidade no emprego e oferece um atrativo plano de previdência a seus empregados, muitos dos trabalhadores que deixaram de ocupar funções gerenciais optaram pela não-adesão ao Programa de Demissão Voluntária e permaneceram trabalhando na empresa. Esta situação, vivenciada pessoalmente por esta pesquisadora e por diversos colegas com quem trabalha, constitui uma situação peculiar, tendo em vista o alto grau de capacitação destes trabalhadores e o distanciamento da situação vivenciada por estes trabalhadores

do tradicional entendimento do que seja “fazer carreira”: um movimento de permanente ascensão.

Vale notar que, a reestruturação e a disponibilização do Programa de Demissão Voluntária ocorreram em 2016, ano em que ocorreu o impeachment da Presidente da República, gerando um panorama de instabilidade política. Além disso, a conjuntura do país apontava para um cenário de crise, com crescente taxa de desemprego de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad), como pode ser observado na Figura 1.

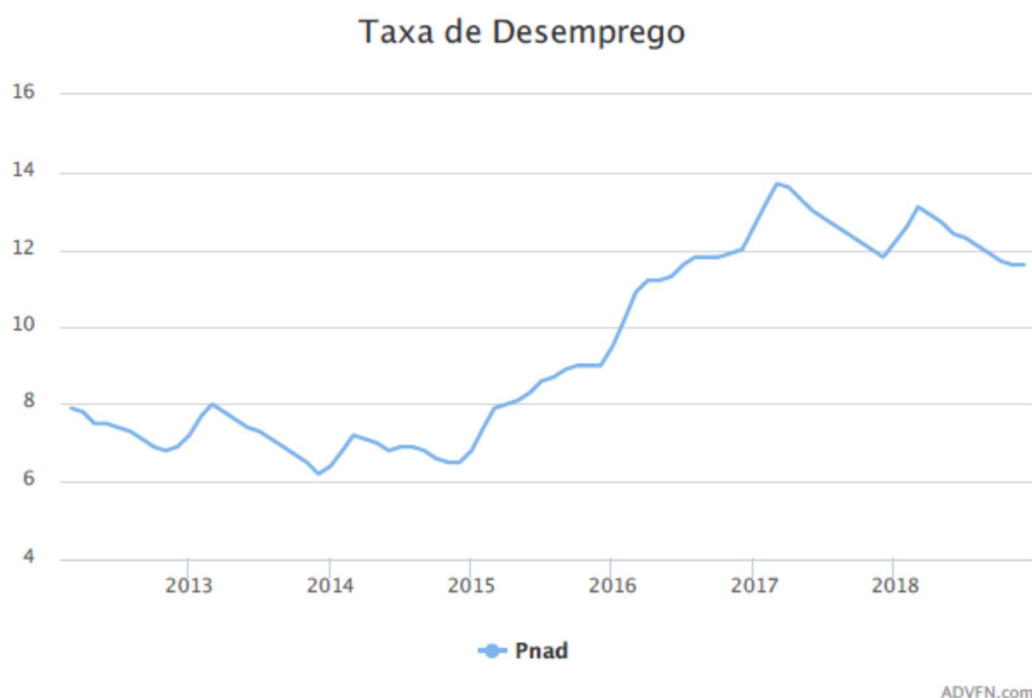


Figura 1: Gráfico da Taxa de Desemprego Anual no Brasil  
 Fonte: <https://br.advfn.com/indicadores/pnad> em 21/02/2019

Para analisar este contexto, tão singular, que carecia de maior aprofundamento, considerando suas diversas implicações, optou-se por utilizar a ótica da psicopatologia do trabalho, conforme proposta por Dejours (2015), enfatizando não somente as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, mas também as estratégias defensivas coletivas elaboradas pelos trabalhadores de forma a suportar o sofrimento e viabilizar a manutenção das relações de trabalho.

Vale notar que a Energy também foi alvo da pesquisa de Meireles (2015), na qual se constatou um grau significativo tanto de desmotivação (51,59% dos respondentes da pesquisa), quanto de entrenchamento organizacional (50,33% dos respondentes da pesquisa), restando, todavia, uma lacuna para a análise em profundidade dos fatores que levariam a tais resultados. Adicionalmente, os

resultados de Meirelles (2015) apontaram para uma correlação significativa e positiva, embora fraca, entre as variáveis de entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho:

Assim, o empregado entrincheirado que deseja sair da companhia (atitude) mas não sai (comportamento) pode estar reconfigurando o seu nível de satisfação de modo a minimizar o desconforto gerado pela percepção de discrepância que há entre o seu desejo de sair (atitude) e a sua decisão em ficar (comportamento). (MEIRELES, 2015, p. 139)

Sendo assim, o presente trabalho se propõe a analisar, utilizando o embasamento teórico proposto por Dejours (2015) referente à psicodinâmica do trabalho, quais as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, bem como as eventuais estratégias defensivas, de um grupo de empregados que foram dispensados de funções gerenciais, em uma empresa do setor de energia, mas que permaneceram no emprego.

### **1.1. Objetivo final**

Este trabalho pretende identificar e compreender as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, bem como as eventuais estratégias defensivas, de um grupo de empregados que foram dispensados de funções gerenciais, em uma empresa do setor de energia, mas que permaneceram no emprego.

### **1.2. Objetivos Intermediários**

Para se atingir o objetivo final proposto esse estudo prevê, como objetivos intermediários a serem alcançados:

- ✓ Identificar as atuais vivências de prazer no trabalho de um grupo de empregados que foram dispensados de funções gerenciais, mas que permaneceram no emprego.
- ✓ Identificar as atuais vivências de sofrimento no trabalho de um grupo de empregados que foram dispensados de funções gerenciais, mas que permaneceram no emprego.

- ✓ Analisar se há ocorrência de estratégias defensivas em um grupo de empregados que foram dispensados de funções gerenciais, mas que permaneceram no emprego.

### 1.3.

#### **Delimitação do estudo**

A presente pesquisa analisa um grupo de empregados de uma empresa brasileira de energia, de economia mista, denominada Energy por questões de garantia do sigilo das informações.

Todos os empregados entrevistados já ocuparam funções gerenciais e foram dispensados destes cargos. Tal fato acarretou em redução salarial e alteração de responsabilidades e atribuições, modificando significativamente as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho. Vale notar que os empregados analisados continuaram trabalhando na empresa, após a dispensa das funções gerenciais, o que torna suas experiências particularmente interessantes de serem conhecidas.

Este estudo volta-se mais especificamente para abordar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho deste grupo de empregados da empresa Energy, sob o ponto de vista específico da análise da psicopatologia do trabalho proposta por Dejours (2015).

De forma semelhante ao serviço público, a empresa possui trabalhadores admitidos através de concurso público e terceirizados. Nesse contexto, somente os trabalhadores admitidos por tais concursos podem ocupar funções gerenciais, de forma que somente estes trabalhadores foram analisados na presente pesquisa. Cabe destacar, também, que somente os trabalhadores oriundos de concurso público usufruem da cultura de estabilidade da empresa.

A pesquisa analisou tanto empregados que possuem formação de nível superior, quanto empregados com formação de nível técnico, pois ambos podem ocupar funções gerenciais. Ressalta-se que é proporcionado a ambos a ascensão até o topo da carreira, em decorrência de avaliações de desempenho e treinamentos, independente de ocupação de função gerencial (e seu respectivo adicional na remuneração).

Apesar de a empresa Energy desenvolver tanto atividades administrativas quanto operacionais, o grupo de empregados analisados executava, quando da

realização das entrevistas, trabalhos administrativos em escritórios da empresa. Vale notar que a sede da empresa se localiza no Rio de Janeiro, sendo a maior parte do trabalho administrativo realizada nesta cidade.

Sendo assim, não foram entrevistados os empregados terceirizados da empresa, nem os empregados que seguem ocupando funções gerenciais, tampouco os empregados que nunca ocuparam funções gerenciais. A pesquisa também não entrevistou empregados que desenvolvem trabalhos operacionais.

#### **1.4.**

#### **Relevância do estudo**

A presente pesquisa visa contribuir academicamente para a discussão sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, segundo a ótica Dejouriana (DEJOURS, 2015), ao analisar com profundidade as vivências de um grupo de empregados que foram dispensados de funções gerenciais e permaneceram no emprego, o que configura um contexto atípico.

As informações que esse estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse, também, para o setor de recursos humanos da empresa analisada, pois poderão contribuir para a elaboração de programas que visem maximizar as fontes de prazer e minimizar as fontes de sofrimento no trabalho dos trabalhadores que são dispensados de funções gerenciais.

Os resultados do estudo também poderão ser úteis para os atuais gerentes da empresa analisada, posto que aumentarão a compreensão sobre as vivências dos empregados de suas equipes que foram dispensados de funções gerenciais.

Para os trabalhadores analisados, a pesquisa representou uma oportunidade de reflexão acerca da experiência de dispensa da função gerencial.

Analogamente, a presente pesquisa pode apresentar contribuição para outras empresas onde ocorram situações de empregados que são destituídos de funções gerenciais e permanecem no emprego.

Por fim, para a pesquisadora, o estudo viabilizou maior compreensão de suas próprias vivências de trabalho, bem como do contexto em que a mesma se encontrava inserida.

Cabe observar que, ao retratar uma situação pouco comum, de empregados que permanecem no mesmo emprego após serem dispensados de funções



gerenciais, o presente estudo pode ensejar outras análises de situações atípicas como a analisada.

## 2

### Referencial teórico

Neste capítulo são discutidos aspectos teóricos e estudos relacionados ao tema de investigação. Esta seção está dividida em duas partes que abordam, respectivamente, os conceitos de carreira e a discussão acerca da psicopatologia do trabalho.

#### 2.1. Carreira

A palavra carreira tem origem no latim (*carraria*) e, segundo o dicionário, seu significado pode ser, dentre outros: (i) caminho estreito, vereda, (ii) profissão com possibilidade de crescimento (MICHAELIS, 2018). O conceito de carreira abarca uma grande gama de possibilidades, algumas até mesmo conflitantes ou contraditórias com outras, como exemplificado a seguir:

Para citar poucos exemplos, carreira pode significar, ao mesmo tempo, emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional (sindicalizado ou não) ou a manifestação da mais pura idiossincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos) ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos. (BENDASSOLLI, 2009, p.388)

O estudo sobre carreira abarca múltiplos fatores que relacionam a experiência humana ao trabalho, sob diferentes lentes. O presente estudo tem seu foco no modelo de carreira tradicional, que se refere a uma trajetória profissional linear e ascendente, muitas vezes desenvolvida no âmbito de uma organização e sob a tutela desta (CHANLAT, 1995).

Apesar de o debate contemporâneo apresentar novas abordagens em relação ao conceito de carreira, as carreiras tradicionais persistem na realidade atual, principalmente na relação dos trabalhadores admitidos através de concurso público.

### 2.1.1. Modelos e tipos de carreira

A ideia de carreira é relativamente recente, pois as sociedades tradicionais tinham a imobilidade social como sua principal marca. Como exemplo pode-se citar a sociedade feudal, onde cada indivíduo já nascia com seu papel pré-determinado na sociedade, a depender da posição social e atividade desenvolvida pelos seus pais. Porém, com o início da sociedade capitalista industrial, começa a surgir a possibilidade de mobilidade social através do trabalho e, consequentemente, surge também a ideia de carreira (CHANLAT, 1995).

Durante os anos que se sucederam à Segunda Guerra Mundial, a ideia de carreira foi se desenvolvendo numa conjuntura favorável aos trabalhadores, pois havia pequena taxa de desemprego, melhoria contínua dos benefícios sociais e economias em desenvolvimento, sem endividamento do Estado. Sendo assim, os empregos eram abundantes e considerados estáveis, o que atrelava a ideia de carreira ao emprego numa única empresa (CHANLAT, 1996).

Na década de 80, em decorrência da importância que a empresa adquire nesse período e da profissionalização da gestão nos países industrializados, surgiu a ideia de gestão de carreira. Neste contexto, observa-se a valorização dos recursos humanos, sendo a gestão de carreira a ferramenta para conciliar os interesses das empresas e dos trabalhadores (CHANLAT, 1995).

Neste contexto, Chanlat (1995) reagrupa as carreiras em dois modelos e quatro tipos. Os modelos referem-se às características fundamentais da carreira na sociedade. Por outro lado, os tipos são relativos às diferentes trajetórias possíveis de um trabalhador no ambiente de trabalho.

Os dois modelos apresentados por Chanlat (1995) são o tradicional e o moderno.

O modelo tradicional (CHANLAT, 1995) está associado o indivíduo do sexo masculino, pertencente aos grupos socialmente dominantes, com empregos considerados estáveis, com trajetórias lineares contínuas verticais. Este modelo se baseia na noção de emprego herdada da sociedade industrial, na qual o trabalhador se dedica a uma empresa, em busca de estabilidade e progressão linear vertical.

Já o modelo moderno (CHANLAT, 1995) surgiu a partir dos anos setenta, em decorrência das mudanças sociais iniciadas nessa época, tais como a feminização do mercado de trabalho, a globalização da economia e a flexibilização do trabalho. Este modelo se refere tanto a homens quanto a mulheres,

pertencentes a grupos sociais e étnicos variados, cujos empregos são considerados instáveis e com progressão descontínua vertical e horizontal.

Os encaminhamentos profissionais dentro desses dois modelos são diversos, tendo sido reagrupados por Chanlat (1995) em quatro tipos: burocrático, profissional, empreendedor e sociopolítico.

No tipo burocrático (CHANLAT, 1995), as posições hierárquicas são claramente definidas, bem como suas responsabilidades, benefícios, salários e vantagens sociais de cada posição hierárquica. Neste contexto, a progressão linear se dá através do avanço de uma posição hierárquica a outra. Este tipo de carreira é usual em organizações de grande porte, com poder centralizado.

Já o tipo profissional (CHANLAT, 1995) tem como principais recursos o saber, a especialização e a reputação dos trabalhadores. Assim, a trajetória profissional avança com o acúmulo de experiência. Neste modelo, a mobilidade do profissional é mais ampla que no modelo burocrático, sendo a lealdade do trabalhador maior em relação à profissão do que à organização que o emprega.

Por outro lado, o tipo empreendedor (CHANLAT, 1995) utiliza a capacidade de criação e inovação para criação de novos produtos e serviços. Esse modelo é observado principalmente em pequenas e médias empresas, podendo ser visto em empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade.

Por fim, o tipo sociopolítico (CHANLAT, 1995) valoriza as habilidades sociais, o conhecimento, as relações e a rede social dos trabalhadores. Um exemplo desse modelo são as empresas familiares.

Ocorre que as modificações da conjuntura sócio-cultural levaram a alguns paradoxos, como a discussão sobre carreira num cenário em que (i) o mercado de trabalho que demanda cada vez menos empregos estáveis e bem-remunerados, (ii) a forma de gestão está dominada por preocupações essencialmente financeiras, (iii) observa-se um declínio da ética do trabalho, (iv) os sistemas de formação estão em crise, e (v) o horizonte é cada vez mais curto (CHANLAT, 1996).

Tendo em vista as mudanças econômicas, sociais e culturais, bem como seus impactos sobre as carreiras, a literatura vem sendo atualizada com novos modelos e tipos de carreira. Estas mudanças podem ser exemplificadas com o endividamento dos Estados, a concorrência internacional, as mudanças no ambiente organizacional, os avanços tecnológicos frequentes, o aumento dos índices de desemprego, e o aumento de empregos precários ou temporários, dentre outros.

Por fim, observa-se que a literatura costuma retratar a ideia de carreira atrelada à uma trajetória ascendente, ou em algumas abordagens, a uma trajetória descontinuada ou horizontal.

### 2.1.2.

#### **Carreira: estudos empíricos**

Dentre as diversas pesquisas realizadas sobre carreira, o presente trabalho buscou as pesquisas brasileiras que mais se relacionavam com a situação ora analisada, por apresentarem abordagens da carreira tradicional. Estas pesquisas estão listadas a seguir em ordem cronológica: (i) carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? (BALASSIANO, VENTURA, FILHO, 2004), (ii) sistematização das principais narrativas produzidas sobre carreira na literatura especializada (RIBEIRO, 2013), (iii) burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público (SILVA, BALASSIANO, SILVA, 2014), (iv) percepção de sucesso na carreira: semelhanças e diferenças entre profissionais do setor público (LIMA et al., 2015), e (v) modelos de carreira, inclinações profissionais e satisfação com a vida (PAULI et al., 2016).

Balassiano, Ventura e Filho (2004) comparam e contrastam duas abordagens de carreira: a tradicional e a moderna, visando identificar e ordenar as cidades onde as dimensões da carreira moderna se apresentam com maior intensidade. A carreira tradicional pressupõe que a empresa deve assumir a responsabilidade pelas carreiras de seus empregados, com premissas voltadas eminentemente para as garantias de benefícios e segurança. Já a carreira moderna associa o sucesso na carreira à trajetória pessoal, expandindo o espaço de expressão para o campo pessoal, familiar e profissional. Segundo os autores, numa perspectiva temporal, há um deslocamento da ideia de carreira tradicional, voltada para a empresa, onde o sucesso pode ser medido pelo quão alto se chegou na hierarquia da empresa, para uma concepção mais moderna de carreira, individualizada, na qual as pessoas são preparadas para assumirem as decisões sobre seu próprio destino. Como resultado, foram ordenadas cem cidades, de acordo com critérios de inclusão, definidos para a pesquisa.

Adicionalmente, Ribeiro (2013) organizou os possíveis processos de construção das carreiras em quatro produções discursivas genéricas, sendo duas delas marcadas por modelos tradicionais: organizacional (discurso da nostalgia) e profissional/ocupacional (discurso do fechamento); uma por um modelo flexível através de construção de rede (discurso da possibilidade) e uma fora do

*continuum* de construção das carreiras (discurso da instrumentalidade). O discurso da nostalgia considera trajetórias de trabalho em carreiras organizacionais, com desenvolvimento em uma única organização, enquanto o discurso de fechamento considera trajetórias em carreiras profissionais, que se baseia na organização dos trabalhadores em associações de classe, sindicatos e comunidades que perpassam diversas empresas. Já o discurso da possibilidade representa as pessoas com necessidade de mudança constante, flexibilidade e abertura ao novo, que constroem suas carreiras perpassando relações fluídas nas redes sociais, utilizando projetos individualizados articulados. Por fim, o discurso da instrumentalidade retrata as pessoas que evitam a tarefa de construção do projeto de vida e vivenciam a realidade sócio-laboral através de relações psicossociais de descompromisso, sem a existência de projetos futuros.

Em relação aos servidores públicos, Silva, Balassiano e Silva (2014) buscaram compreender como são construídos os processos pessoais de carreira de servidores com carreiras técnicas de nível superior no setor público, frente às diferentes perspectivas de carreiras articuladas no contexto social contemporâneo. Os autores concluíram que no setor público coexistem profissionais com distintas perspectivas de carreira: uma mais tradicional e outra mais relacional. A perspectiva de carreira tradicional se baseia na premissa de estabilidade, durabilidade e senioridade na carreira.. Por outro lado, a perspectiva de carreira relacional, apesar de articular elementos da carreira tradicional, possui uma dinâmica que a assemelha à carreira proteana, resultando num contexto onde o trabalhador vai além do esperado pela organização e busca objetivos pessoais para sua trajetória profissional.

Lima et al. (2015), por sua vez, avaliou a percepção de sucesso na carreira dos profissionais de uma empresa do setor público, buscando diferenciar a percepção de sucesso na carreira entre funcionários efetivos e terceirizados. Uma das conclusões deste estudo foi que os funcionários consideram a identificação com a organização um fator importante para a percepção de sucesso na carreira, mas a segurança e estabilidade foram considerados mais importantes. (LIMA et al., 2015) também concluiu que a gestão de carreiras pode fornecer oportunidades de desenvolvimento das carreiras dos profissionais, mas cabe aos profissionais o direcionamento que dará a sua carreira.

Por fim, cabe ressaltar que Pauli et al. (2016) analisaram a relação entre modelos de carreira, inclinações profissionais e satisfação geral com a vida, através de um estudo quantitativo com 215 estudantes de pós-graduação em administração. Uma das conclusões do estudo é que as inclinações segurança e

estabilidade e competência técnico-funcional foram associadas à carreira tradicional.

## **2.2. Psicopatologia do Trabalho**

A presente seção apresenta uma introdução sobre o debate acerca da psicopatologia do trabalho. Inicialmente são discutidas as vivências de prazer e sofrimento no trabalho e o conceito de estratégias defensivas e, por fim, de estudos empíricos sobre estes assuntos.

Dejours e Abdoucheli (1994) definem psicopatologia do trabalho como a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho.

Segundo Dejours e Abdoucheli (1994), no início das pesquisas em psicopatologia do trabalho, o foco eram as afecções mentais que poderiam ser ocasionadas pelo trabalho, tais como a fadiga, o stress e certas afecções ditas psicossomáticas (como o infarto do miocárdio, em executivos sobrecarregados, e a úlcera duodenal, em trabalhadores em turnos alternantes).

Nos anos 70, os autores analisavam a relação trabalho-saúde mental, segundo um modelo causalista emprestado da patologia somática de origem profissional, sem abandonar a esperança de encontrar evidências de doenças mentais específicas do trabalho. Entretanto, os resultados não caracterizaram doenças mentais específicas decorrentes do trabalho, como era esperado, e sim comportamentos peculiares (DEJOURS & ABDOUCHELI, 1994).

Diante do exposto, os autores esboçaram outro modelo teórico, que buscava analisar, sobretudo, o sofrimento no trabalho e as defesas contra a doença. Neste modelo, quaisquer que sejam as circunstâncias, os trabalhadores organizam sua conduta, comportamento e discurso de forma a viabilizar a permanência no trabalho (DEJOURS & ABDOUCHELI, 1994).

Neste ponto, cabe ressaltar a contradição entre a individualidade ligada ao prazer e sofrimento e a natureza fundamentalmente social do trabalho, levando a um conflito social-privado. No que tange às reações de defesa, apesar destas serem fortemente singularizadas em função do passado, da história e da estrutura de personalidade de cada sujeito, a realização de entrevistas coletivas se mostrou capaz de fazer aparecer estratégias defensivas coletivamente construídas para lutar contra os efeitos desestabilizadores e patogênicos do trabalho (DEJOURS & ABDOUCHELI, 1994).

Sendo assim, o estudo da psicopatologia do trabalho se voltou para a relação entre as pressões do trabalho e as defesas (principalmente coletivas) contra o efeito psicológico dessas pressões, em vez da ligação entre pressão e doença (no plano individual). Outra evolução relevante foi que as condições físicas de trabalho deixaram de ser consideradas como únicas fontes das pressões do trabalho, passando a ser analisadas as pressões decorrentes da organização do trabalho, conceito que abrange também a construção social, isto é, a “divisão dos homens” tais como repartição de responsabilidades, hierarquia, comando, controle, etc (DEJOURS & ABDOUCHELI, 1994).

Desta forma, segundo Dejours e Abdoucheli (1994) o estudo da psicopatologia do trabalho, que anteriormente pesquisava e observava as doenças mentais do trabalho, passou a considerar que, em geral, os trabalhadores não se tornam doentes mentais do trabalho, sendo o novo objeto de estudo o sofrimento no trabalho e as estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores para resistirem às pressões psíquicas do trabalho e se manterem na “normalidade”.

Segundo os autores, o sofrimento, na ocasião, era designado como “sofrimento patogênico”, isto é, o sofrimento que emerge quando todas as possibilidades de adaptação ou de ajustamento à organização do trabalho pelo sujeito, para colocá-la em concordância com seu desejo, foram utilizadas, e a relação subjetiva com a organização do trabalho está bloqueada (DEJOURS & ABDOUCHELI, 1994).

Ainda segundo os autores, em relação às estratégias defensivas construídas, organizadas e gerenciadas coletivamente, as mesmas funcionam como regras, supondo um consenso ou um acordo compartilhado. Estas estratégias levam à modificação, transformação e, em geral, à eufemização da percepção que os trabalhadores têm da realidade que os faz sofrer. Sendo assim, as estratégias asseguram a coesão e a criação de um coletivo de trabalho (DEJOURS & ABDOUCHELI, 1994).

Dejours e Abdoucheli (1994) relatam que, em alguns casos, a estratégia defensiva torna-se tão preciosa e essencial aos trabalhadores, que qualquer ameaça à mesma passa a ser combatida, transformando a manutenção da estratégia defensiva em um objetivo por si só. Nestas situações, o sofrimento passa a ser percebido não como consequência do trabalho, mas como resultado do enfraquecimento da estratégia defensiva. Analogamente, a estratégia defensiva passa a ser vista como promessa de felicidade, sendo protegida através de uma ideologia defensiva.



Analisando diferenças entre estratégia defensiva e ideologia defensiva, os autores esclarecem que a estratégia defensiva substitui a ordem da imagem pela ordem do pensamento. Já a ideologia defensiva leva de uma ordem coletiva, onde as regras permitem coordenar as personalidades com identidades singulares e reconhecidas, a uma ordem do grupo homogeneizado que apaga todas as diferenças singulares e as originalidades. Esta massificação acaba por derivar em sofrimento e violência, ao buscar incessantemente a homogeneidade e o conformismo.

Por fim, ressalta-se que, para a psicopatologia do trabalho, a análise da relação homem-trabalho não considera o trabalhador como um indivíduo isolado, nem considera uma relação com o trabalho que seja estritamente técnica, estritamente cognitiva nem estritamente física, o que representa uma ruptura com a concepção taylorista da organização do trabalho. Para a psicopatologia do trabalho, a organização do trabalho é, antes de tudo, uma relação intersubjetiva e uma relação social (DEJOURS & ABDOUCHELI, 1994).

Vale notar que o início das pesquisas em psicopatologia do trabalho encontrou resistência dos sindicatos e das organizações esquerdistas. Segundo estes, a psicopatologia do trabalho privilegiava a subjetividade individual, levando a práticas individualizantes e tolhendo a mobilização coletiva e a consciência de classe. Tal resistência contribuiu para a desqualificação do discurso sobre o sofrimento e, conseqüentemente, para a tolerância ao sofrimento subjetivo (DEJOURS, 2006).

### **2.2.1. Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho**

Dejours (2015) analisa a vivência e o sofrimento decorrentes do choque entre um indivíduo, dotado de uma história personalizada, e a organização do trabalho, portadora de uma injunção despersonalizante.

Segundo o autor, o prazer no trabalho ocorre quando a organização do trabalho e a estrutura mental do trabalhador são compatíveis. Isto é, quando ao menos uma das seguintes condições é realizada: (i) as exigências intelectuais, motoras ou psicossensoriais da tarefa estão de acordo com as necessidades do trabalhador, fazendo com que a execução da tarefa leve ao “prazer de funcionar”, e (ii) o conteúdo do trabalho é fonte de satisfação sublimatória. Dejours (2006)

também pondera que identificar o trabalho como fonte de prazer é essencial para o equilíbrio psíquico do empregado.

Analogamente, o sofrimento no trabalho decorre da inadaptação do conteúdo da tarefa às competências reais do trabalhador. Segundo o autor, a insatisfação com o conteúdo da tarefa se transforma numa carga de trabalho psíquica, aumentando o custo individual da tarefa (DEJOURS, 2015). O sofrimento foi definido da seguinte forma:

O sofrimento é definido como uma vivência individual ou coletiva, frequente e permanente, muitas vezes inconsciente, de experiências dolorosas como angústia, medo e insegurança provenientes do conflito entre as necessidades de gratificação do binômio corpo-mente e a restrição de satisfazê-las, pelas imposições das situações de trabalho. (MENDES, COSTA E BARROS, 2003, p. 39)

Dejours (2015) afirma que a atividade intelectual constitui o principal amortecedor entre a organização do trabalho e o aparelho mental do trabalhador. Sendo assim, a redução da atividade intelectual leva à execução de tarefas sem investimento material ou afetivo, demandando um esforço que, em outras circunstâncias, seria suprido pela motivação. Desta forma, o subemprego das capacidades do trabalhador leva a uma sensação de adormecimento intelectual, de paralisia da imaginação e marca o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo.

Dejours (2015) descreve o sofrimento observado através do sintoma da insatisfação, conceito pouco estudado, tendo em vista que a maioria dos autores se interessa mais pelo seu oposto, isto é, pela satisfação. A insatisfação decorre da indignidade relacionada ao contato forçado com uma atividade desinteressante, da falta de significação da tarefa realizada, da frustração narcisista do sentimento de inutilidade relacionado à falta de qualificação e de finalidade do trabalho.

No conteúdo significativo do trabalho em relação ao sujeito, entra a dificuldade prática da tarefa, a significação da tarefa acabada em relação a uma profissão (noção que contém ao mesmo tempo a ideia de evolução pessoal e de aperfeiçoamento) e o estatuto social implicitamente ligado ao posto de trabalho determinado. (DEJOURS, 2015, p.63)

O assunto se relaciona também ao conteúdo significativo do trabalho em relação ao objeto, do qual vale destacar tanto a produção como função social, econômica e política, quanto as significações do salário (positivas ou negativas).

Vale notar que o indivíduo pode vivenciar no trabalho o sofrimento criativo ou o sofrimento patogênico. O sofrimento criativo leva o indivíduo a buscar

soluções para as dificuldades do seu trabalho e, caso tenha sucesso, haverá vivência de prazer. Já o sofrimento patogênico ocorre quando o sofrimento não é exteriorizado, isto é, o indivíduo não tem espaço para se expressar, discutir sobre o fracasso, a dor e a impotência. Sendo assim, a relação subjetiva com a organização do trabalho está bloqueada (DEJOURS & ABDOUCHELI, 1994) (MENDES, 2013).

Em seu estudo, Dejours (2015) leva em consideração três componentes da relação homem-organização do trabalho: (i) a fadiga decorrente da inatividade, caracterizando a inatividade não como um simples repouso, mas como uma inibição da atividade espontânea, fazendo com que o aparelho mental perca sua versatilidade; (ii) o sistema frustração-agressividade reativa, que deixa sem saída uma parte importante a energia pulsional e (iii) a organização do trabalho.

A respeito da inatividade, Dejours, Dessors e Desriaux (1993) relatam a fadiga causada pelo esforço do trabalhador para estar presente e fazer de conta que está ocupado, mesmo quando não há atividades a realizar no trabalho:

Por paradoxal que isso possa parecer, um trabalho onde não há grande coisa a fazer, mas que é preciso estar presente e fazer de conta que se está ocupado, vai gerar, rapidamente, um aumento da carga psíquica, seguida por uma intensa fadiga. (DEJOURS, DESSORS, DESRIAUX, 1993, p.103)

Em relação à organização do trabalho, Dejours (2015) entende que a livre organização do trabalho é essencial para o equilíbrio psicossomático do trabalhador. Isto é, a organização do trabalho fixada pelas chefias pode bloquear os esforços do trabalhador para adequar o modo operatório às necessidades de sua estrutura mental. Desta forma, a organização do trabalho colide com o comprometimento que o trabalhador teria instituído espontaneamente, levando ao sofrimento. Por outro lado, ideias e aspirações, num ambiente suficientemente flexível, levam ao prazer no trabalho (DEJOURS, DESSORS, DESRIAUX, 1993).

Adicionalmente, o autor relaciona a saúde do trabalhador com a inadequação do conteúdo da tarefa, tendo em vista que o sofrimento pode se manifestar através de doenças somáticas. Neste ponto, ressalta-se a importância do aparelho psíquico, encarregado de representar e de fazer triunfar as aspirações do sujeito, no arranjo da realidade suscetível de produzir, simultaneamente, satisfações concretas e simbólicas. As satisfações concretas são as relacionadas às necessidades do corpo, que podem ser alcançadas com a subtração da nocividade do trabalho e com a adequação das atividades à economia psicossomática individual, isto é, com atividade capaz de oferecer as vias melhor adaptadas à descarga da energia. Já as satisfações simbólicas se relacionam com

a vivência qualitativa da tarefa, isto é, as motivações e desejos decorrentes da significação do trabalho.

O autor discorre sobre algumas causas de sofrimento no trabalho, tais como: (i) o medo da incompetência, que ocorre quando o trabalhador não tem como saber se as falhas decorrem de sua incompetência ou de falhas no sistema técnico, (ii) a pressão para trabalhar mal, exercida pelos demais trabalhadores ou por métodos e regulamentos incompatíveis entre si, e (iii) a falta de esperança de reconhecimento (DEJOURS, 2006).

A respeito do reconhecimento, Dejours (2006) entende que o mesmo dá sentido ao sofrimento, fazendo com que o trabalho se torne parte da dinâmica de realização do ego, conforme exposto a seguir:

Quando a qualidade de 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; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também fez de mim, em compensação, um sujeito diferente daquele que eu era antes do reconhecimento. (DEJOURS, 2006, p.34)

Dejours (2006) também estuda o sofrimento causado pela perda do emprego, que pode passar pelo processo de dessocialização progressiva, atacando os alicerces da identidade. Neste caso, o sofrimento não costuma ser associado à injustiça, mas a uma situação pela qual ninguém tem responsabilidade. Sendo assim, de forma geral, não surge o sentimento de indignação, e sim de resignação ou constatação da impotência diante de um processo. Segundo a psicodinâmica do trabalho, este poderia ser considerado um processo nomeado por Dejours (2006) como “banalização do mal”.

Por fim, o autor (DEJOURS, 2015) propõe analisar o que constitui obstáculo, para cada grupo de trabalhadores, no acesso a um trabalho mais satisfatório.

### **2.2.2. Estratégias Defensivas**

Segundo Dejours (2015), a utilização de estratégias defensivas coletivas é uma forma de controlar o sofrimento, a ansiedade e a insatisfação no trabalho, impedindo que estes se transformem em patologias, como as doenças somáticas.

Ainda segundo Dejours (2015), este é um mecanismo de defesa elaborado por um grupo social e, para ser operatório, deve contar com a participação de todos os interessados. Adicionalmente, a estratégia defensiva se dirige contra um perigo e um risco reais, e não contra uma angústia proveniente de conflitos

intrapsíquicos de natureza mental. Sendo assim, a mesma deve ser dotada de certa coerência com a realidade. Por fim, a estratégia defensiva tem sempre um caráter vital, fundamental, necessário, substituindo os mecanismos de defesa individuais por torná-los impotentes.

Mendes (2013) exemplifica algumas estratégias defensivas:

Destacam-se como exemplos: a aceleração, o individualismo, a banalização, o cinismo, dissimulação, hiperatividade, desesperança de ser reconhecido, desprezo, infringir danos aos subordinados, negação do risco inerente ao trabalho e distorção da comunicação. (MENDES, 2013, p. 24-25)

Dejours (2015) discorre sobre um dos exemplos de estratégia defensiva, intitulada como “ideologia da vergonha”, que se baseia na resistência maciça em falar de doença e sofrimento, como se fossem situações vergonhosas que devem ser escondidas, ou pelas quais fosse preciso se desculpar. Segundo o autor, em algumas situações, diante da impossibilidade de evitar a doença ou o sofrimento, o objetivo passa a ser domesticá-lo, contê-lo, controlá-lo e viver com ele (DEJOURS, 2015). O autor discorre também sobre a vergonha do trabalhador de fazer queixa de uma situação quando há pessoas que são muito mais desfavorecidos (DEJOURS, 2006).

Vale notar que Dejours (2015) faz também uma analogia entre a alienação, segundo Marx, e as estratégias defensivas. A alienação, segundo os manuscritos de 1844 de Marx, seria a tolerância dos trabalhadores a uma organização do trabalho que vai contra seus desejos, necessidades e saúde, substituindo a vontade própria do Sujeito pela do Objeto. Da mesma forma, as estratégias defensivas levam o trabalhador a abrir mão de seu livre arbítrio em favor da organização do trabalho, em vez de triunfar sua vontade própria.

Apesar de focar nas estratégias defensivas coletivas, o autor também discorre sobre a compensação, no tempo fora do trabalho, do sofrimento decorrente do trabalho. Esta compensação, quando ocorre, é na forma de um sistema defensivo individualizado (DEJOURS, 2015).

Dejours (2006) também discorre que o sofrimento somente suscita indignação e ação coletiva quando há convicção de que o mesmo resulta de uma injustiça. Segundo o autor, a percepção de justiça ou injustiça está associada com a ideia de que há ou não responsabilidade do indivíduo na causa de seu sofrimento. Caso não haja percepção de injustiça, o sofrimento passa a ser considerado uma fatalidade, levando à banalização do sofrimento. Tal banalização leva à resignação e constatação de impotência diante de um processo sobre o qual o indivíduo não tem qualquer responsabilidade. Por fim, a banalização do mal

é uma estratégia defensiva nomeada por Dejours (2006) que protege o trabalhador da dolorosa consciência de ser responsável, ao menos parcialmente, no que causa sofrimento.

### **2.2.3.**

#### **Vivências de prazer e sofrimento no trabalho: estudos empíricos**

Dentre as diversas pesquisas realizadas no Brasil para análise de vivências de prazer e sofrimento no trabalho, o presente trabalho buscou as que mais se relacionavam com a situação ora analisada, listados a seguir em ordem cronológica: (i) vivências de prazer e sofrimento no trabalho após a implantação de um Programa de Demissão Voluntária (CUNHA, 1999), (ii) estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário (MENDES, COSTA, BARROS, 2003), (iii) Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil (BARROS, MENDES, 2003), (iv) vivências de prazer e sofrimento de terceirizados (COSTA, 2007), (v) vivências de prazer e sofrimento no trabalho de gerentes (ALMEIDA & MERLO, 2008), e (vi) vivências de prazer e sofrimento de trabalhadores que atuam em estações terrestres petroleiras das empresas localizadas na Bolívia (CANEDO, 2014).

Cunha (1999) realizou uma pesquisa exploratório-descritiva que busca analisar os reflexos, a partir da abordagem Dejouriana referente a prazer e sofrimento no trabalho, da implantação do Programa de Demissão Voluntária sobre os servidores que optaram pela não adesão a este programa e permaneceram trabalhando na empresa. A problemática da pesquisa de Cunha (1999) parte do pressuposto de que, com o Programa de Demissão Voluntária, a possibilidade da perda do emprego torne-se uma realidade para o funcionário público, trazendo, para o seu cotidiano do trabalho, o sentimento de medo (medo da perda do emprego), acompanhado da dicotomia sofrimento/prazer. Os resultados de Cunha (1999) mostram que o Programa de Demissão Voluntária é um fator desencadeante do sofrimento no trabalho, considerando que, após a implementação do Programa, permanece para os servidores uma condição de frustração e de conflitos pessoais e institucionais.

Sobre a investigação da utilização de estratégias defensivas para enfrentar o sofrimento no trabalho com base no referencial teórico da psicodinâmica do trabalho, é importante mencionar o estudo de Mendes, Costa e Barros (2003). Tais autores investigaram as estratégias defensivas e de mobilização subjetiva de enfrentamento psíquico no trabalho bancário. Os resultados apontam que, para

enfrentar o sofrimento no trabalho, são utilizadas defesas de negação e controle por meio de mecanismos de racionalização.

Ainda sobre o assunto, é relevante o estudo realizado Barros e Mendes (2003), que investigou as estratégias defensivas contra o sofrimento utilizadas pelos trabalhadores terceirizados de uma construtora em Brasília. Os resultados apontam que o sofrimento destes trabalhadores é enfrentado mediante estratégias de mediação defensivas de negação e controle.

Adicionalmente, vale citar a pesquisa realizada por Costa (2007), que investigou como um grupo de terceirizados, prestadores de serviços gerais no Ministério Público do Rio Grande do Sul, vivencia o prazer e o sofrimento no trabalho, em especial em relação à sua condição trabalhista, concluindo que os terceirizados vivenciam sofrimento psíquico decorrente da precarização trabalhista. Além disto, Costa (2007) identificou vínculos tênues entre as empresas de terceirização e os terceirizados, cujas necessidades são parcialmente supridas pelo próprio Ministério Público.

Vale aludir também a pesquisa de Almeida e Merlo (2008), que aborda o tema do prazer e do sofrimento psíquico presentes no trabalho de gerentes, despindo o cargo de gerentes do glamour que reveste as posições de comando e dando-lhe voz para falar sobre o conteúdo do seu trabalho, sobre as relações que atravessam sua rotina profissional e sobre o papel que o trabalho desempenha em suas vidas. Os resultados da pesquisa qualitativa de Almeida e Merlo (2008), realizada a partir de vinte entrevistas semi-estruturadas, apontam uma grande demanda por autonomia e reconhecimento, o ressentimento pelo tempo em demasia dedicado ao trabalho e, conseqüentemente, o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Os resultados também chamam atenção pela importância das relações interpessoais no trabalho como um fator capaz de fazê-lo pender para uma vivência positiva ou negativa.

Por fim, vale mencionar que Canedo (2014) realizou pesquisa com o objetivo de investigar a relação entre os valores organizacionais nas vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores que atuam em estações terrestres petroleiras das empresas localizadas na Bolívia. A metodologia utilizada por Canedo (2014) integrou a abordagem quantitativa e qualitativa na coleta e análise dos dados. Canedo (2014) utilizou como instrumentos validados o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) e a Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento (EIPS), analisados por meio de estatísticas descritivas e análises inferenciais no Statistical Package for Social Science (SPSS). Foram realizadas duas entrevistas coletivas

e dezesseis entrevistas individuais, ambas submetidas a Análise de Núcleo do Sentido.

Os resultados de Canedo (2014) indicam predomínio da vivência de prazer – reconhecimento – e vivência moderada de sofrimento – desgaste. Canedo (2014) entende que o sofrimento se explica em razão da repetitividade das tarefas, do volume excessivo de trabalho e do distanciamento familiar e social por períodos contínuos na percepção dos empregados. Canedo (2014) conclui também que as vivências de prazer emergem em função da percepção de valorização e reconhecimento dos pares e chefia. Vale notar que Canedo (2014) analisou somente trabalhadores que desempenhavam atividades em campo, nas estações terrestres petroleiras, não analisando os trabalhadores que executam trabalhos administrativos.



### 3

## Metodologia

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como a pesquisa que fundamenta este estudo foi realizada. Está dividido em seis seções que informam, respectivamente, sobre o tipo de pesquisa realizada, sobre os critérios de seleção de sujeitos que compõe a amostra. Na sequência, informa-se sobre os processos de coleta de dados realizados e sua justificativa, sobre os procedimentos de tratamento dos dados coletado e, por fim, sobre o perfil dos entrevistados.

### 3.1.

#### Tipos de pesquisa (Design da Pesquisa)

Este estudo é do tipo qualitativo, posto que visa explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem ao problema da pesquisa, isto é, às experiências vividas devido à dispensa de uma função gerencial.

A presente pesquisa, por ser qualitativa, apresenta as seguintes características básicas, descritas por Creswell (2010):

- a) A pesquisa utiliza uma lente teórica, isto é, análises à luz da psicopatologia do trabalho.
- b) Os dados foram coletados pessoalmente pela pesquisadora.
- c) Os dados foram coletados através de múltiplas fontes de dados (realização de entrevistas semi-estruturadas e coleta de dados secundários de documentos da empresa).
- d) Os dados foram coletados no ambiente natural, isto é, na empresa.
- e) A análise dos dados é feita de forma indutiva, através da metodologia de análise de conteúdo visando entender os significados que os entrevistados dão ao problema de pesquisa.
- f) O processo de pesquisa é emergente, isto é, o plano inicial para a pesquisa não foi rigidamente prescrito, podendo ser modificado com a evolução da pesquisa.
- g) A pesquisa pretende ser interpretativa, posto que o prazer e sofrimento são vivências essencialmente inter-subjetivas.

A pesquisadora desempenha dois papéis nesse estudo. Por um lado, a mesma está inserida no contexto analisado por trabalhar na empresa Energy, conhecendo a maioria dos entrevistados há alguns anos. Por outro lado, a pesquisadora se distanciou da situação que vivenciava após ser destituída de cargo gerencial para realizar o estudo e aumentar sua compreensão sobre esta vivência. Esta maior compreensão resultou em influência positiva na forma da pesquisadora lidar com sua situação de trabalho.

A presente pesquisa apresenta uma análise de nível organizacional, tendo como unidade de análise o indivíduo empregado da empresa analisada.

### **3.2. Seleção dos sujeitos**

O universo desta pesquisa é composto por empregados da empresa Energy. A seleção dos entrevistados foi feita por meio da rede pessoal e profissional da pesquisadora (e-mail e telefone), observando o requisito de ter deixado de ocupar função gerencial e permanecer trabalhando na empresa. De forma geral, os entrevistados se mostravam disponíveis e interessados em contribuir com a pesquisa, algumas vezes tomando a iniciativa de indicar outros potenciais entrevistados que atendiam aos requisitos definidos. Desta forma, a seleção dos entrevistados foi complementada pela técnica bola de neve, levando à realização de entrevistas com dois empregados que não conheciam a pesquisadora.

A pesquisadora buscou a saturação dos dados, situação na qual, após sucessivas entrevistas, nenhum tema novo emerge. Essa saturação se deu por volta da décima segunda entrevista. Entretanto, considerando o interesse dos potenciais entrevistados em participar da pesquisa e a contribuição de cada entrevista para que a pesquisadora lidasse melhor com o contexto em que estava inserida, vinte e sete trabalhadores foram entrevistados ao todo.

### **3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados**

Os dados foram coletados através de entrevistas individuais realizadas pela pesquisadora nos meses de novembro e dezembro de 2017.

Os entrevistados foram contatados por e-mail (conforme Anexo 1). Antes de iniciar as entrevistas, os respondentes foram informados que o conteúdo era

confidencial e seria utilizado somente para fins acadêmicos, mantendo sigilo quanto à identidade dos entrevistados e ao nome da empresa, assinando Termo de Consentimento com este teor (Anexo 2).

Todas as entrevistas foram presenciais, exceto uma que foi realizada por telefone, tendo em vista que o entrevistado se encontrava em outra cidade, onde se localiza seu atual local de trabalho. Os encontros aconteceram, em sua maioria, no próprio local de trabalho dos entrevistados, para facilitar a sua participação.

Apesar de a pesquisa tratar de um assunto bastante sensível aos entrevistados, estes não apresentaram resistência à realização das entrevistas, se mostrando bastante disponíveis e interessados em colaborar.

Antes do início de cada entrevista, foi realizado breve questionário, para coleta de dados demográficos objetivos.

Nas entrevistas foi utilizado um roteiro semi-estruturado como auxílio (Anexo 3), partindo da expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário (FLICK, 2009).

Para contextualizar a vivência dos empregados após a dispensa da função gerencial, foco deste estudo, fez-se necessário buscar informações sobre a trajetória profissional dos entrevistados, incluindo o momento em que os mesmos eram gerentes. Nota-se que os entrevistados relatam lembranças positivas do período em que ocupavam funções gerenciais, em contraponto às vivências após a dispensa da função gerencial.

As entrevistas foram centradas no problema de pesquisa, isto é, nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho atual, visando identificar eventuais estratégias defensivas como resposta ao sofrimento no trabalho. Foram incorporados questões e estímulos narrativos, viabilizando a coleta de dados biográficos com relação ao problema da pesquisa (WIZEL, 2000, apud FLICK, 2009), sendo o roteiro da entrevista complementado por ideias a respeito de como estruturar seus conteúdos durante a coleta de dados. Tal procedimento foi escolhido por viabilizar a obtenção de dados em profundidade e por aumentar a comparabilidade dos dados, produzindo um material rico e complexo. Todas as entrevistas foram gravadas e integralmente transcritas.

O estudo também abrange observação de campo e análise de dados secundários de documentos da empresa, tais como o programa de desenvolvimento de carreira gerencial e o programa realizado previamente para incentivo ao desligamento voluntário.

### 3.4.

#### Tratamento dos dados

Os dados coletados serão tratados através de análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2009). Esse procedimento é adequado aos objetivos dessa pesquisa por permitir a análise de dados com profundidade.

Segundo esta metodologia, a partir da leitura das entrevistas, foram inferidos conhecimentos para interpretação das vivências dos entrevistados. Ainda segundo esta metodologia, a leitura do conteúdo das entrevistas não é unicamente uma leitura “à letra”, mas principalmente o realçar de um sentido que se encontra em segundo plano. Isto é, esta abordagem tem por objetivo efetuar interpretações referentes ao conteúdo das entrevistas realizadas (BARDIN, 2009).

Conforme proposto por Bardin (2009), inicialmente, foi realizada uma análise temática, dividindo o conteúdo das entrevistas em alguns temas principais. Adicionalmente, foram levantadas as características associadas ao tema central da pesquisa, isto é, sobre a dispensa de função gerencial. Além disso, também foi realizada análise das oposições, ao comparar os relatos do trabalho enquanto gerente e o trabalho após a dispensa da função gerencial, bem como análise sequencial, dividindo as entrevistas em basicamente três categorias: (i) vivências de prazer no trabalho, (ii) vivências de sofrimento no trabalho, e (iii) estratégias defensivas. Por fim, foi realizada também análise da enunciação, principalmente nas entrevistas em que os entrevistados omitiam o momento após a dispensa da função gerencial ao relatar sua trajetória profissional, ou quando o entrevistado se referia aos trabalhadores da empresa em terceira pessoa, como se não se sentisse mais parte deste grupo, ou também quando o entrevistado interrompia a narrativa e se questionava em voz alta qual seria a melhor forma de abordar aquele assunto na entrevista.

Sendo assim, utilizando a análise de conteúdo, após a etapa de pré-análise e a exploração do material, o tratamento dos resultados e a interpretação levaram ao enquadramento dos dados obtidos através das entrevistas em categorias. O processo de categorização contempla duas etapas: (i) o inventário: isolar os elementos, e (ii) classificação: repartir os elementos, e portanto procurar ou impor uma certa organização (BARDIN, 2009). Segundo Bardin (2009), um sistema de

categorias é válido se puder ser aplicado com precisão ao conjunto da informação e se for produtivo no plano das inferências.

### **3.5. Limitações do estudo**

Tendo em vista que a pesquisadora trabalha na empresa Energy há mais de dez anos, era esperado que as principais limitações da presente pesquisa decorressem do fato da pesquisadora ser atuante no contexto em estudo, o que poderia acarretar em eventual receio dos participantes em expor suas reais opiniões. Entretanto, esta limitação não se confirmou. Os entrevistados se mostraram disponíveis para a realização das entrevistas e dispostos a expor abertamente suas opiniões sobre os assuntos demandados, com a condição de terem suas identidades mantidas em sigilo.

### 3.6. Perfil dos Entrevistados

Foram entrevistados vinte e sete trabalhadores da Energy, cujas características estão apresentadas nos gráficos a seguir.

Numero	Idade	Tempo de Empresa	Estado Civil	Filhos
E-01	38	12	Casado	1
E-02	54	11	Casado	2
E-03	43	11	Solteiro	0
E-04	59	30	Casado	2
E-05	36	10	União Estável	0
E-06	66	43	Casado	2
E-07	51	16	Casado	2
E-08	33	9	Casado	0
E-09	62	30	Casado	0
E-10	46	16	Casado	1
E-11	46	11	Divorciado	1
E-12	48	11	Casado	1
E-13	36	6	Solteiro	0
E-14	41	10	Casado	2
E-15	56	31	Casado	2
E-16	54	27	Casado	2
E-17	60	36	Casado	3
E-18	48	28	Divorciado	3
E-19	39	11	Casado	2
E-20	39	11	Casado	1
E-21	37	9	Casado	0
E-22	55	30	Casado	2
E-23	36	9	Casado	1
E-24	63	17	Casado	1
E-25	47	15	Casado	3
E-26	43	14	Solteiro	0
E-27	46	16	Solteiro	0

Tabela 1: Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria

Foram coletados também dados a respeito do sexo e da formação, conforme detalhado a seguir. Entretanto, estes dados não foram apresentados na Tabela 1, de forma a evitar a identificação dos entrevistados.

A distribuição por sexo apresentou predominância de entrevistados do sexo masculino, conforme Figura 2. Vale notar que, no quadro gerencial atual da empresa, também há predominância do sexo masculino, o que pode explicar a predominância de homens dentre os trabalhadores entrevistados. Ressalta-se

também que não foram observadas diferenças relevantes nos relatos de homens e mulheres que possam permitir associar determinadas experiências à questões de gênero, por esse motivo não julgamos relevante enunciar o sexo de cada respondente. .



Figura 2: Distribuição por sexo  
Fonte: Elaboração própria

Conforme a Figura 3, a distribuição dos trabalhadores entrevistados por idade apresenta um perfil equilibrado entre as faixas de 30 a 40 anos, de 41 a 50 anos e de 51 a 60 anos. Nota-se que há menos entrevistados com mais de 60 anos, o que pode ser devido à possibilidade de aposentadoria para empregados nesta faixa etária.

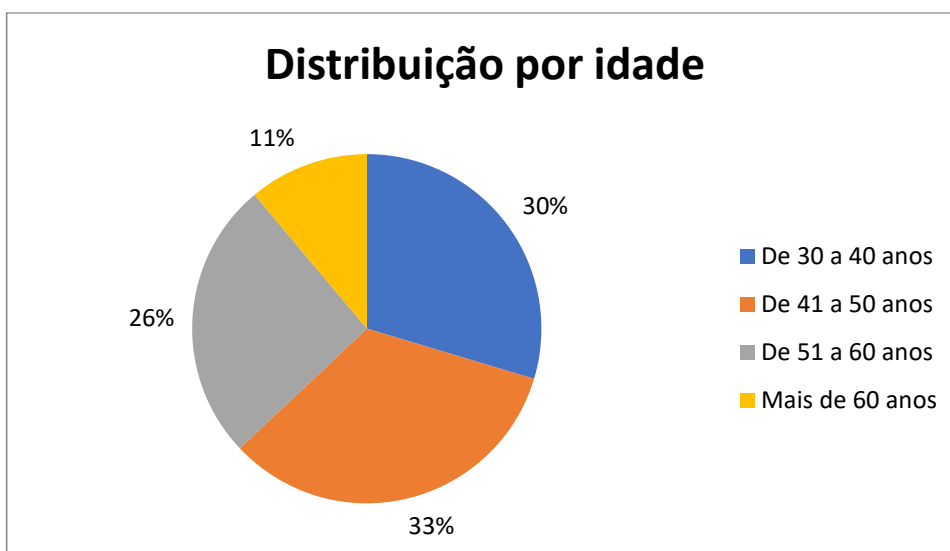


Figura 3: Distribuição por idade  
Fonte: Elaboração própria

A distribuição dos entrevistados por tempo trabalhando na empresa apresenta predominância de trabalhadores que trabalham na empresa pelo período de 11 a 20 anos, conforme Figura 4.

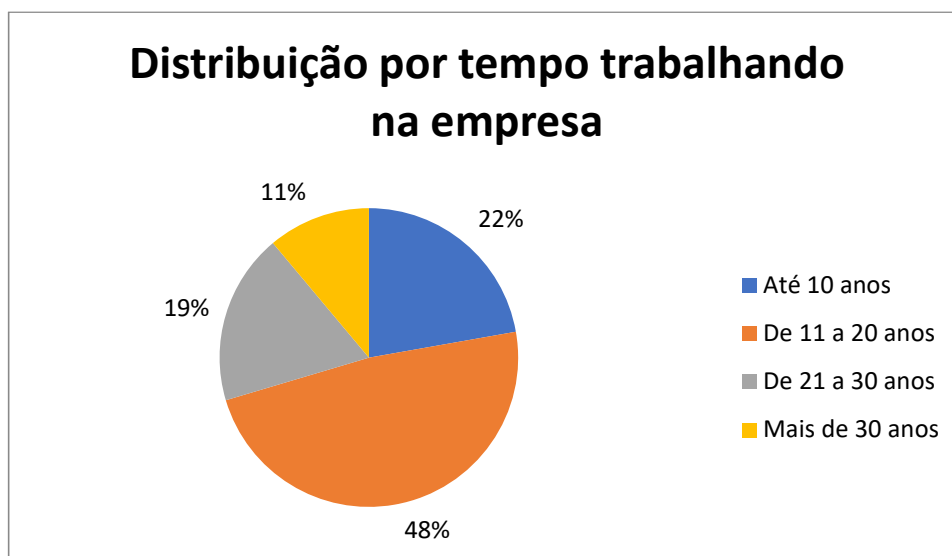


Figura 4: Distribuição por tempo trabalhando na empresa  
Fonte: Elaboração própria

Vale notar que foi considerado como tempo trabalhando na empresa somente o período após a admissão através de concurso público até o momento da entrevista. Sendo assim, não foi considerado período de trabalho realizado como terceirizado ou estagiário na empresa Energy, bem como período de trabalho anterior nesta mesma empresa que tenha sido seguido de pedido de demissão.

A distribuição dos entrevistados por idade ao começar a trabalhar na empresa apresenta predominância de trabalhadores que começaram a trabalhar na empresa com até 30 anos de idade, conforme Figura 5.



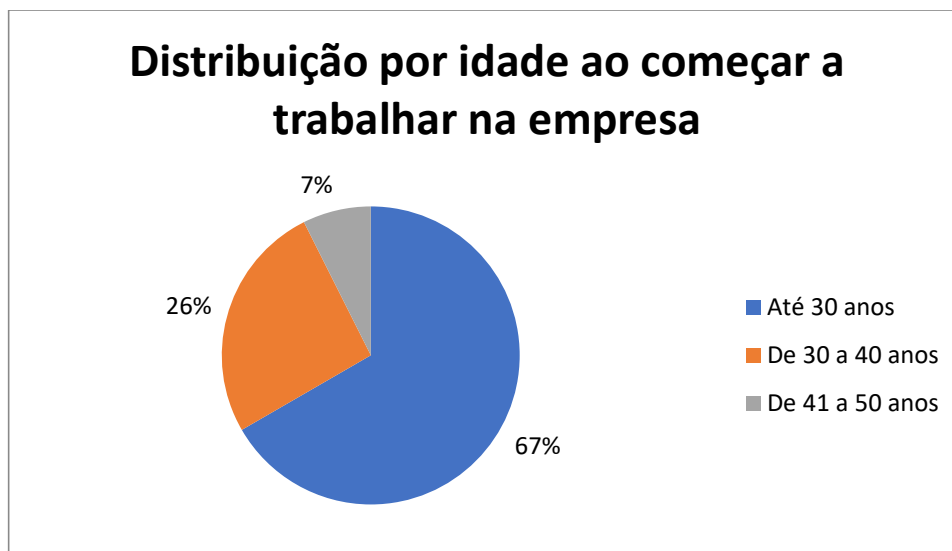


Figura 5: Distribuição por idade ao começar a trabalhar na empresa  
Fonte: Elaboração própria

A distribuição dos entrevistados por estado civil apresenta predominância de trabalhadores casados, conforme Figura 6.

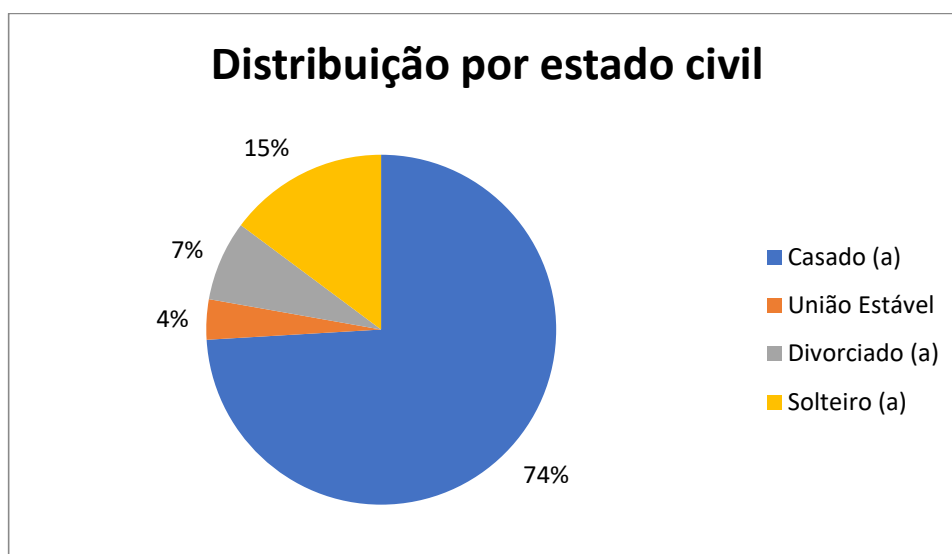


Figura 6: Distribuição por estado civil  
Fonte: Elaboração própria

A distribuição dos entrevistados por número de filhos é diversificada, conforme Figura 7. Vale notar que não foram considerados os filhos cuja gestação ainda estava em curso no momento da entrevista.

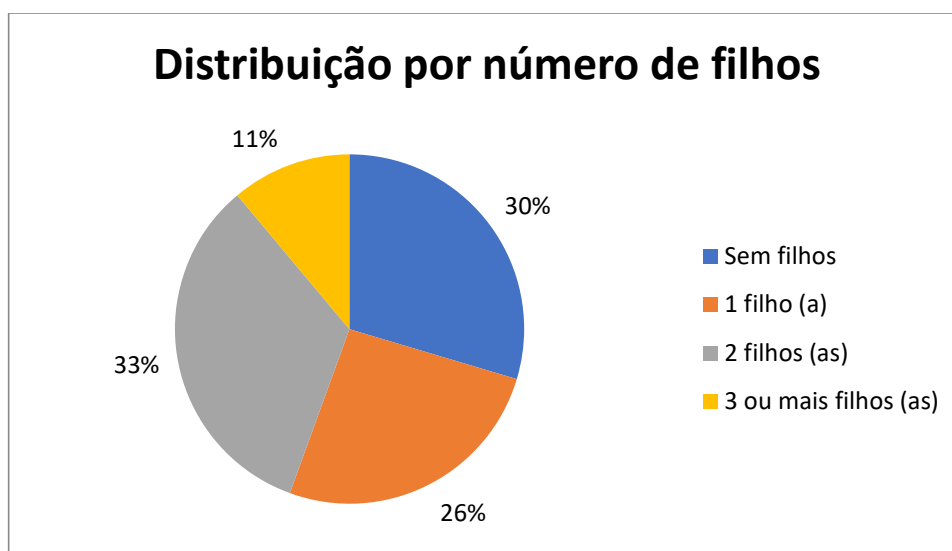


Figura 7: Distribuição por número de filhos  
Fonte: Elaboração própria

A distribuição dos entrevistados por formação apresenta predominância de engenheiros, conforme Figura 8. Vale notar também que somente 7% dos entrevistados possui nível técnico, e não nível superior. Isto pode ser explicado devido à predominância na Energy de profissionais com nível superior nas funções gerenciais.

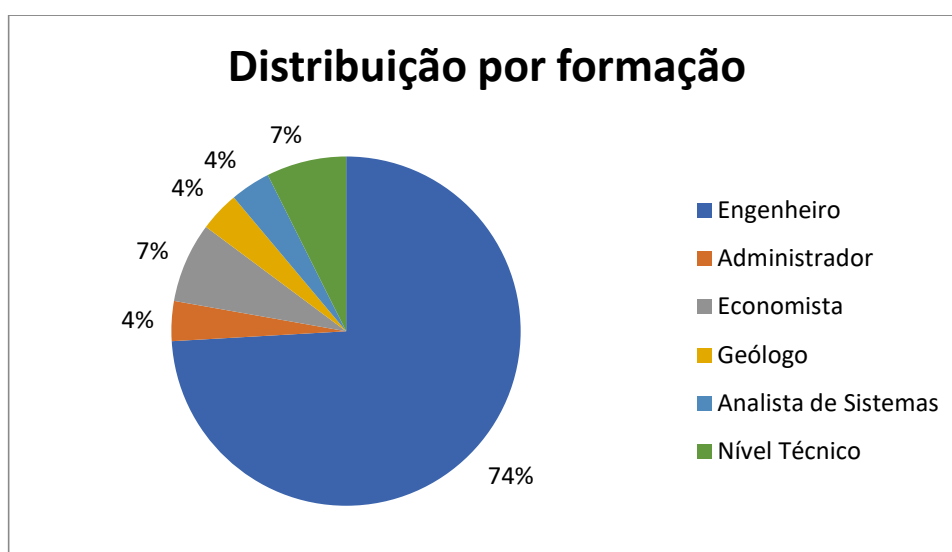


Figura 8: Distribuição por formação  
Fonte: Elaboração própria

## 4

## **Análise e Interpretação dos Resultados**

Este capítulo apresenta os principais resultados alcançados, discute suas implicações e produz sugestões sobre o problema de pesquisa previamente selecionado. Sendo assim, este capítulo está organizado em três seções. A primeira seção apresenta a análise das vivências prazer no trabalho após a dispensa da função gerencial. A seção seguinte apresenta a análise das vivências de sofrimento no trabalho, neste mesmo contexto. Vale notar que a maioria destes relatos se relacionava à perda do prazer vivenciado quando da ocupação do cargo de gerente. A última seção discute e analisa as estratégias defensivas elaboradas para negação ou controle do sofrimento após a dispensa da função gerencial.

Foram identificados poucos relatos referentes ao prazer no trabalho, na situação ocupacional atual dos entrevistados, em comparação à quantidade de relatos sobre sofrimento, ao trabalhar neste contexto. Por outro lado, puderam ser identificadas, nos relatos dos entrevistados, diversas estratégias defensivas, o que pode ser considerado uma resposta ao predomínio das experiências de sofrimento no trabalho.

### **4.1.**

#### **Vivências de prazer no trabalho**

Esta seção refere-se ao prazer relatados pelos entrevistados em suas atuais vivências laborais, em resposta a uma das perguntas do roteiro de entrevista. Os relatos de prazer ao trabalhar, após a destituição da função gerencial, foram classificados nas seguintes categorias:

1. Redução das responsabilidades e da jornada de trabalho
2. Bom ambiente de trabalho
3. Retorno às atividades técnicas

Apesar de terem sido poucos os relatos de vivências de prazer no trabalho, ressalta-se que identificar o trabalho como fonte de prazer é essencial para o equilíbrio psíquico do empregado (DEJOURS, 2006).

Vale notar que as vivências de prazer identificadas podem ser consideradas como respostas às vivências de sofrimento relatadas pelos entrevistados, relativas ao período em que eram gerentes, conforme Tabela 2. Isto é, o prazer está associado ao término de situações que eram fonte de sofrimento quando da ocupação de função gerencial.

	<b>Vivência de prazer atual</b>	<b>Vivência de sofrimento ao ser gerente</b>
1	Redução das responsabilidades e da jornada de trabalho	Dificuldade de conciliação com vida profissional e pessoal
2	Bom ambiente de trabalho	Sensação de solidão
3	Retorno às atividades técnicas	Necessidade de lidar com atividades administrativas e com “Burocracia”

Tabela 2: Relação entre vivências de prazer atual com vivências de sofrimento ao ser gerente

Fonte: Elaboração própria

#### **4.1.1.**

##### **Redução das responsabilidades e da jornada de trabalho**

Em algumas entrevistas, foram mencionados como vivências prazerosas no trabalho atual: (i) diminuição da carga de trabalho, (ii) maior facilidade para planejar o horário de trabalho, as folgas e as férias, (iii) possibilidade de maior dedicação à família e projetos pessoais.

Nestes casos, é possível notar a tentativa de substituir a realização pessoal, obtida por meio do trabalho na empresa, pela realização relacionada à família e projetos pessoais, bem como pela realização profissional em outros ambientes. Essa atitude pode ser relacionada com a compensação, no tempo fora do trabalho, do sofrimento decorrente do trabalho, analisada por Dejours (2015). Entretanto, esta compensação se apresenta na forma de um sistema defensivo individualizado, e não como uma estratégia defensiva coletiva.

Alguns entrevistados relatam a redução das responsabilidades e a consequente redução na jornada de trabalho. Vale notar que não foi possível relacionar estas falas com o estado civil ou a quantidade de filhos dos entrevistados. Estes relatos mencionam a possibilidade de planejar o horário de saída do trabalho e os períodos de folga, conforme ilustrado a seguir:

"(...) Por um lado foi muito bom, porque eu retomei meus domingos. Hoje meus domingos são tranquilos e plácidos, foi bom." (entrevista 7, casado com 2 filhos)

"(...) Depois que deixei de ser gerente, onde eu consigo controlar minha vida, onde eu consigo ir a um médico sem sofrimento entendeu? Consigo me programar direitinho, eu sei que vou sair de férias tal dia e vou voltar tal dia, sei que se eu trabalhar mais aqui durante o dia, eu vou ter horas e eu vou poder folgar em determinado momento. Isso não existia durante o tempo da carreira gerencial." (entrevista 18, divorciado com 3 filhos)

"(...) Primeiro lugar, ter horário para entrar e para sair: excelente. Ter banco de horas: excelente. Tipo assim, combina com o chefe, deixo o trabalho no ponto, dá para emendar feriadão, essa parte é muito boa." (entrevista 20, casado com 1 filho)

"(...) A grande vantagem de ser peão, teoricamente, é que você cumpre seu horário e vai embora." (entrevista 27, solteiro sem filhos)

Adicionalmente, os entrevistados narram que a maior facilidade para planejar o horário de trabalho permite melhor conciliação entre a vida profissional e dedicação à família. Cabe observar notar que todos os entrevistados que mencionaram a possibilidade de maior dedicação à família são casados e possuem um filho, conforme relatos a seguir:

"(...) Não que tenha sido uma opção, mas já que a situação era inevitável, tentar me enquadrar e buscar o que tinha de bom nesse momento, que era mais tempo para a família, e viver esse momento de maneira mais intensa." (entrevista 1, casado com 1 filho)

"(...) Eu, bem ou mal, como o horário da minha esposa é horrível, ela tem hora para chegar e não tem hora para sair. Basicamente eu me ocupei muito com minha filha. Minha filha, chega num ponto que eu sou a mãe e a mãe é o pai. Eu sempre cuidei porque meu horário permitiu isso. A gente acaba se ocupando. Às vezes a gente até se descobre." (entrevista 20, casado com 1 filho)

"(...) Investir na minha família, repriorizar minha vida. (...) Não pretendo colocar mais o trabalho na frente da família. (...) Hoje não tenho vergonha nenhuma de sair no meio da reunião porque deu meu horário, coisa que eu jamais faria. Eu despedaçaria minha vida pessoal por conta de uma reunião, por conta de um trabalho. Hoje eu jamais faria isso. Então, assim, meu primeiro plano é planejar prioritariamente minha vida pessoal." (entrevista 23, casado com 1 filho)

Importante observar que a fala “não que tenha sido uma opção, mas já que a situação era inevitável” e o uso da expressão “bem ou mal” denotam uma conotação negativa à situação atual, mesmo ao narrar a vantagem de ter mais disponibilidade para vivências fora do ambiente de trabalho.

Outros entrevistados mencionam melhores condições para conciliação entre vida profissional e pessoal, considerando outros fatores da vida pessoal além da dedicação à família. Ressalta-se que estes relatos foram identificados principalmente nas entrevistas com os empregados que não têm filhos, conforme falas a seguir:

“(…) Eu dedicava realmente mais tempo da minha vida para o trabalho, do que para mim mesmo, eu acho. E agora, não, agora eu quero fazer o oposto. (entrevista 8, casado sem filhos)

“(…) Hoje, alguns pontos que eu estava negligenciando na minha vida pessoal, estou conseguindo contrabalançar melhor.” (entrevista 16, casado com 2 filhos)

“(…) A questão de qualidade de vida, eu recuperei (deixando de ocupar função gerencial). Assim, hoje não sei se eu voltaria a ser gestora, sabendo de toda a pressão que há.” (entrevista 21, casado sem filhos)

“(…) Hoje em dia eu gosto de tentar fazer meu trabalho no meu horário e ir para minha casa fazer meus projetos (pessoais).” (entrevista 27, solteiro sem filhos)

Ainda no âmbito da conciliação do trabalho com a dedicação a outras atividades, alguns relatos mencionam também a dedicação a outros projetos profissionais não relacionados à empresa, conforme exemplos a seguir:

“(…) Eu montei uma empresa com um grupo de médicos. (...) Tenho ajudado algumas pessoas, pessoas que querem empreender, querem abrir um negócio. Então ajudei algumas pessoas que foram desmobilizadas da Energy, os contratados. Ajudei uma pessoa a criar uma marca de uma empresa de venda de doces para festas. Ajudei, estou ajudando, na verdade esse ainda estou desenvolvendo, um colega a montar um *food truck*. (...) Então embora eu tenha falado que não tenho tempo, tenho ainda achado um tempo que acaba não existindo, para fazer outras coisas que me dão realmente prazer.” (entrevista 10, casado com 1 filho)

“(…) Eu também já iniciei outro projeto, que estou fazendo outra faculdade para tirar licenciatura em matemática.” (entrevista 23, casado com 1 filho)

A grande importância dada à redução de responsabilidades e da jornada de trabalho pode ser considerada uma resposta aos relatos de dificuldade de conciliação entre vida pessoal e profissional quando eram gerentes. Ao ser gerente, a sobrecarga de trabalho e os extensos horários de trabalho levavam diversos entrevistados à percepção de que viviam para trabalhar e que, portanto, a atenção à família ficava prejudicada, de forma aderente aos resultados da pesquisa sobre prazer e do sofrimento psíquico presentes no trabalho de gerentes realizada por Almeida e Merlo (2008). Os relatos a seguir exemplificam essa questão:

“(…) Quando você está gerente, isso não é muito razoável. Entrava às vezes sete e pouco da manhã, saía quase dez horas da noite, isso não é vida. Isso incomoda. Meu filho (...) reclamava: “nem te vejo direito”.” (entrevista 16)

“(…) As pessoas que tinham filhos, o cônjuge era quem cuidava dos filhos.” (entrevista 23)

Em alguns casos, a dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal quando eram gerentes, devia-se, principalmente, a viagens de trabalho, conforme exposto a seguir:

“(…) Eu me mudei, vários processos de obras, morei em diversos lugares (...) e sempre assim, às vezes ficava lá dois, três meses, com a família aqui no Rio. Porque eu ia para um lugar, ficava três, quatro meses, daqui a pouco já tinha que me mudar para outro. Não dá para levar família. (...) Às vezes, como eu tinha que ficar trabalhando final de semana longe de casa, não dava para ir para casa, trazia uma dificuldade em relação a isso.” (entrevista 12)

“(…) Eu diria que você tem um certo prejuízo da sua vida pessoal, uma vez que você passa a viajar muito.” (entrevista 17)

“(…) Eu passava a semana (em outra cidade), durante esses anos, eu só via a família sábado e domingo.” (entrevista 24)

Observa-se que os entrevistados afirmam que os extensos horários de trabalho, as demandas de trabalho nos finais de trabalho e as viagens a trabalho impactavam negativamente a vida pessoal. Desta forma, os entrevistados buscam

compensar o ônus de terem perdido a função gerencial com o bônus de findar algo que consideravam negativo e que estava atrelado à função gerencial. Esta compensação é observada em relatos sobre: (i) a diminuição da carga de trabalho, (ii) maior facilidade para planejar o horário de trabalho, as folgas e as férias, (iii) possibilidade de maior dedicação à família e aos projetos pessoais. Apesar de poderem ser consideradas, em certa medida, estratégias defensivas, a valorização da carga de trabalho menor e da diminuição de determinadas responsabilidades e pressões podem ser entendidas como aspectos prazerosos associados ao trabalho atual, na medida em que liberaram os trabalhadores de uma rotina que julgavam penosa e que lhes trazia custos físicos e psíquicos.

#### **4.1.2. Bom ambiente de trabalho**

Em referência ao trabalho atual, há relatos de prazer associados à boa convivência com os colegas e à sensação de pertencimento à uma equipe, levando a um bom ambiente de trabalho. Estes relatos demonstram que há um suporte social dado pelos colegas de trabalho que, além de tornar o cotidiano de trabalho mais prazeroso, possivelmente neutraliza parte do sofrimento advindo da dispensa da função gerencial. Vale notar que não foi possível relacionar estas falas com qualquer faixa etária. Os relatos a seguir ilustram a percepção de que o ambiente de trabalho atual é bom:

“(...) O grupo com que me relaciono mais próximo é excelente. O ambiente de trabalho é muito bom.” (entrevista 1, 38 anos)

“(...) Ao longo dos lugares que eu trabalhei, sempre prezei por construir isso: fundamental para mim é estar num ambiente bom, com um trabalho bom.” (entrevista 16, 54 anos)

“(...) Se não fossem as pessoas que estão lá... A gente acaba se... não é se estimulando, mas são pessoas de bom relacionamento.” (entrevista 24, 63 anos)

“(...) A gente tem um bom ambiente, que é coisa para mim importante. Você passa praticamente o dia inteiro na empresa, então hoje em dia tem um bom ambiente de amizade de coleguismo no trabalho.” (entrevista 27, 46 anos)

Em algumas entrevistas, a valorização do bom ambiente de trabalho está associada à sensação de pertencimento de uma equipe, conforme exposto nas falas a seguir:



“(…) Deixando de ser gerente voltei a perceber uma proximidade maior de equipe, ao fazer parte, você está ali no dia a dia o tempo todo, discute assunto de trabalho com a equipe, o gerente não está sempre presente, então você acaba discutindo um pouco mais.” (entrevista 14)

“(…) A equipe que eu trabalho, eu conheço todo mundo de outras obras que eu trabalhei junto. Então são pessoas que eu me dou bem, pessoalmente e profissionalmente, são pessoas competentes (...) isso é importantíssimo para mim, você estar inserido dentro de uma equipe harmônica, para mim é essencial.” (entrevista 21)

Em relação à sensação de pertencimento a uma equipe, vale notar que alguns entrevistados relataram a sensação de solidão associada à ocupação de função gerencial. A solidão, nesse contexto, se deveria ao fato de não serem simples membros das equipes, mas serem os gestores das equipes. Nesses casos, a valorização do pertencimento à equipe, criando um bom ambiente de trabalho, pode ser uma reação positiva ao fim da sensação de solidão atrelada à função gerencial, narrada nas falas a seguir:

“(…) Na função gerencial, você perde um pouco. Porque por mais que tenha equipe que de alguma forma faça e execute, você fica um pouquinho isolado. Acho que a função gerencial muitas vezes te isola.” (entrevista 11)

“(…) A vida de gerente é de certa forma solitária, porque você tem que gerir pessoas, mas você no final das contas, não é totalmente daquela equipe, você é gestor daquela equipe.” (entrevista 14)

Pode-se concluir que o bom ambiente de trabalho e a sensação de pertencimento à equipe são fatores que levam à sensação de prazer nas atuais vivências de trabalho dos entrevistados. Em alguns casos, tal sensação pode ser considerada uma resposta ao término da sensação de solidão associada à ocupação de uma função gerencial.

Ressalta-se que essa conclusão está aderente à pesquisa de Almeida e Merlo (2008) sobre o prazer e do sofrimento psíquico presentes no trabalho de gerentes, cujos resultados chamam atenção pela importância das relações interpessoais no trabalho como um fator capaz de fazê-lo pender para uma vivência positiva ou negativa.

### 4.1.3. Retorno às atividades técnicas

O retorno às atividades técnicas foi relatado nas entrevistas como fonte de prazer, através de diferentes pontos de vista. A maioria dos relatos sobre o retorno às atividades técnicas apresenta uma perspectiva positiva. Nesses casos, a satisfação com o retorno a atividades técnicas parece se relacionar com o término de um dos fatores que levava ao sofrimento quando ocupava função gerencial: o distanciamento de realizações significativas para a empresa devido ao excesso de atividades administrativas.

Entretanto, também há relatos negativos sobre o retorno a essas atividades. Este ponto de vista pode ser explicado considerando que a empresa oferece possibilidade de trajetória vertical com o desenvolvimento de atividades gerenciais e distanciamento das atividades técnicas. Sendo assim, o retorno às atividades técnicas pode ser percebido como um retrocesso não aderente com a expectativa de trajetória vertical, esperada no modelo de carreira tradicional (CHANLAT, 1995).

Em algumas entrevistas, a satisfação percebida pelos entrevistados em seu cargo atual refere-se ao retorno às atividades técnicas. As falas a seguir expõem essa satisfação:

“(...) Quando você volta a atuar como engenheiro, de alguma forma você volta ao estado da arte das atividades em si. Porque você não está gerenciando mais ninguém, como equipe, mas você trabalha muito na atividade. (...) De certa forma você resgata e volta a ter de novo uma certa liberdade, como capacidade técnica de poder opinar, de poder de repente poder influenciar a orientação de uma decisão.” (entrevista 11)

“(...) Em síntese, minha nova área é uma área bacana, uma área técnica, uma área onde estou podendo desenvolver um lado técnico meu.” (entrevista 15)

“(...) Sempre valorizei o trabalho como técnico, tenho essa cultura de pesquisador, de professor (...). Isso me ajudou nesse momento de saída (da função gerencial).” (entrevista 16)

“(...) E o que eu mais gosto hoje é o que eu faço, assim, a parte técnica, discutir assuntos técnicos, não só me limitar assuntos de gestão. Isso é bom, isso fazia falta, ainda me faz falta.” (entrevista 21)

“(...) Onde faço a maior parte do meu trabalho, posso dizer que com um nível de satisfação bastante grande. Acho que consegui, de algum modo, me encontrar na atividade técnica fazendo o que faço hoje.” (entrevista 25)

A importância do retorno às atividades técnicas, relatada nestas entrevistas, pode ser associada à percepção de que o trabalho anterior, como gerente, era atrelado, excessivamente, a funções administrativas, não se associando à contribuição significativa para a companhia, conforme as falas seguintes ilustram:

“(...) A gente estava se distanciando do que estava acontecendo, e com um controle excessivo que não tinha muita efetividade no desenvolvimento do projeto.” (entrevista 1)

“(...) O que eu não gosto de fazer é justamente quando tem esse excesso de reuniões, excesso de reuniões, de burocracia.” (entrevista 22)

Desta forma, o prazer associado à atual ocupação se relaciona com o afastamento de um dos fatores que levava ao sofrimento quando da ocupação da função gerencial: o distanciamento de realizações significativas para a empresa devido ao excesso de atividades administrativas.

Porém, alguns entrevistados mencionam a retomada de atividades técnicas como uma das vivências de sofrimento no trabalho atual. Tais relatos remetem à carreira do tipo burocrático (CHANLAT, 1995), na qual as posições hierárquicas são claramente definidas, bem como suas responsabilidades, benefícios, salários e vantagens sociais de cada posição hierárquica. Neste contexto, a progressão linear se dá através do avanço de uma posição hierárquica a outra. Este tipo de carreira é usual em organizações de grande porte, com poder centralizado, como a empresa ora analisada. Ocorre que os entrevistados vivenciaram um descenso na sua trajetória profissional, sendo destituídos de função gerencial, com atribuições relacionadas à gestão, e voltaram a ocupar uma posição hierárquica inferior, que tem como atribuição a realização de atividades técnicas. Sendo assim, esses relatos parecem atrelar a execução destas atividades à percepção de retrocesso na trajetória profissional, conforme exposto a seguir:

“(...) A primeira coisa que você sente é o seguinte: você tem que fazer as coisas, isso é muito chato. Porque você desce... Você acostuma a ter pessoas para fazer as coisas para você, ter secretária, essas coisas todas. Então a primeira falta que você sente é tipo assim, na sua casa você tem uma empregada doméstica, aí a empregada sai, aí você:

“tenho que lavar o copo”. É você ter que descer um nível, ter que se importar com mais coisas.” (entrevista 9)

“(...) Eu já estava acostumando a delegar serviços, a conseguir gerenciar bem os assuntos, e voltei para área operacional. Então também tem uma curva de reaprendizagem do que eu fazia antes, exatamente o que eu fazia antes. Isso que eu gosto muito da área operacional, mas reaprender isso depois de ter aprendido a ser uma gestora é mais complicado.” (entrevista 21)

“(...) Aí sim tem um baque, tantos anos depois, agora, essa tentativa de retornar, uma aproximação de carreira técnica novamente, é muito complicado. Porque você já está com muitos anos de empresa, você tem que voltar a conversar com pessoal técnico, se atualizar, se reciclar. Isso sim é um problema.” (entrevista 22)

As vivências desses entrevistados se aproximam do modelo de carreira tradicional, que se refere a uma trajetória profissional linear e ascendente, muitas vezes desenvolvida no âmbito de uma organização e sob a tutela desta (CHANLAT, 1995). Este modelo é observado, principalmente, nos trabalhadores admitidos através de concurso público, como os empregados da Energy, que constroem relacionamento de longo prazo entre a organização e o indivíduo. Ocorre que a literatura costuma abordar a ideia de carreira atrelada à uma trajetória ascendente, como no modelo de carreira tradicional (CHANLAT, 1995), ou em algumas abordagens, a uma trajetória descontinuada ou horizontal. Entretanto, os entrevistados vivenciaram uma situação atípica, onde ocorre uma trajetória descendente, frustrando a expectativa da trajetória ascendente almejada no modelo tradicional de carreira.

Sendo assim, o retorno às atividades técnicas foi percebido de formas diferentes pelos entrevistados. Foi predominante a percepção positiva, tendo em vista que muitos entrevistados mencionavam essa questão como exemplo do desejado distanciamento das atividades administrativas típicas da função gerencial. Entretanto, outros entrevistados interpretaram tal fato de forma negativa, relacionando o mesmo a um retrocesso na trajetória profissional.

#### **4.2. Vivências de sofrimento no trabalho**

Nesta seção são analisadas as experiências de sofrimento dos entrevistados, que foram classificados nas seguintes categorias:

1.  
Subutilização da capacidade de trabalho
2.  
Desmotivação com o trabalho
3.  
Desvalorização profissional
4.  
Perda do status
5.  
Redução da Remuneração
6.  
Tristeza

Vale notar que as vivências de sofrimento identificadas podem ser consideradas como respostas a vivências de prazer relatadas pelos entrevistados em relação ao período em que eram gerentes, conforme Tabela 3. Isto é, o sofrimento está associado à perda das experiências prazerosas vivenciadas no exercício da função gerencial.

	<b>Vivência de sofrimento atual</b>	<b>Vivência de prazer ao ser gerente</b>
1	Subutilização da capacidade de trabalho	Desafio
2	Desmotivação com o trabalho	Ser útil e contribuir significativamente para a empresa
3	Desvalorização profissional	Reconhecimento
4	Perda do status	Status, autonomia e participação nas decisões
5	Redução da Remuneração	Reconhecimento e aumento da remuneração
6	Tristeza	Todos os anteriores

Tabela 3: Relação entre vivências de sofrimento atual com vivências de prazer ao ser gerente

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.1. Subutilização da capacidade de trabalho

Diversos relatos de sofrimentos referentes ao trabalho atual se referem à sensação de subutilização da capacidade, conhecimento e experiência, isto é, à redução da atividade intelectual do trabalhador. Segundo Dejours (2015), a redução da atividade intelectual leva à execução de tarefas sem investimento material ou afetivo e, conseqüentemente, ao sofrimento no trabalho. Tais relatos podem ser relacionados ao fim de vivências positivas experimentadas ao ocupar função gerencial, como a sensação de contribuir significativamente para a empresa e a percepção de desafio nas atividades desempenhadas.

Há também entrevistados exacerbam a percepção de subutilização, relatando vivências onde não desempenham nenhuma atividade no horário de trabalho. Tais relatos remetem ao conceito de inatividade utilizado por Dejours (2015), no qual a inatividade não é considerada como um simples repouso, mas como uma inibição da atividade espontânea, fazendo com que o aparelho mental perca sua versatilidade. As vivências relatadas nestas entrevistas encontram ressonância na análise de Dejours, Dessors e Desrioux (1993), que relatam a fadiga causada pelo esforço do trabalhador para estar presente e fazer de conta que está ocupado, mesmo quando não há atividades a realizar no trabalho.

As falas a seguir ilustram a sensação de subutilização da capacidade de trabalho, sendo observada a utilização frequente do termo “subutilização”:

“(...) Profissionalmente, me sinto extremamente subutilizado.”  
(entrevista 1)

“(...) Eu acho extremamente subutilizada a minha capacidade de trabalho no momento.” (entrevista 2)

“(...) Acho que estou sendo subutilizada, o meu conhecimento, minha experiência não está sendo utilizada, eu não estou contribuindo nem pra o setor XPTO e nem para a empresa, eu trabalho poucas horas, não tem trabalho para todas as horas que eu estou aqui dentro e o que eu faço, eu acho que eu poderia fazer muito mais para empresa.” (entrevista 3)

“(...) Eu acho que estou sendo subutilizado.” (entrevista 8)

“(...) Poderíamos ser melhor aproveitados, porque há uma subutilização de mão de obra especializada. A gente poderia aproveitar melhor isso.” (entrevista 21)

Outros relatos, apesar de não utilizarem o termo “subutilização”, referem-se à mesma sensação, conforme exposto a seguir:

“(...) Ficar arquivando documento, com a minha idade... E é isso, tem que arquivar sim...” (entrevista 4)

“(...) Atualmente, eu não estou fazendo isso (participando de decisões importantes), eu estou fazendo um trabalho extremamente burocrático.” (entrevista 6)

“(...) Eu sinto que hoje eu uso dez por cento da minha capacidade de trabalho. E o pior, ninguém está preocupado com isso. Não aparenta preocupação.” (entrevista 7)

“(...) O trabalho que faço hoje, é um trabalho que uma pessoa, talvez de nível médio, poderia fazer sem maiores dificuldades. É um trabalho bem burocrático. (...) fica claro que é um trabalho que não tem tanta magnitude do ponto de vista intelectual.” (entrevista 10)

“(...) Estou aqui em vias de ostracismo, me considero jovem (...) não estou em véspera de parar, acho que ainda tenho uns 10 anos pela frente, e tem esse baque.” (entrevista 15)

Em alguns casos, a sensação de estar sendo subutilizado é ainda mais intensa, pois há entrevistados que relatam que não fazem nada, isto é, não desempenham nenhuma atividade durante o horário de trabalho. Estes relatos fazem alusão à sensação de adormecimento da capacidade intelectual, que leva ao condicionamento em detrimento do comportamento produtivo (DEJOURS, 2015), conforme ilustrado nas falas a seguir:

“(...) Aqui as coisas são mais devagar. Então ninguém se importa. Por exemplo, hoje eu passei o dia sem fazer praticamente nada.” (entrevista 7)

“(...) Eu estava destruído... totalmente, totalmente... psicologicamente falando, sem atividade para fazer aqui nesse projeto, olhando vídeo o dia inteiro, fazendo o que eu acho o cúmulo do absurdo, vivendo um mundo de funcionário público que eu nunca fui na vida...” (entrevista 18)

“(...) Fiquei lá, largado naquela sala, como se eu fosse um leproso, como se ninguém me conhecesse. A sala sempre permaneceu de portas abertas, mas não entrava mais ninguém. Até o dia anterior da comunicação disso, a minha sala era uma efervescência de gente, entrando, me pedindo coisas, resolvendo assuntos comigo. Depois

que foi anunciado isso, foi como se eu tivesse morrido. Então fiquei trinta dias dentro daquela sala, numa solidão terrível.” (entrevista 25)

“(…) Fiquei alguns meses sem fazer nada, mesmo eu falando que eu estava ali à disposição, nunca me pediram nada. É muito ruim ficar um dia, imagina você ficar meses sem fazer nada.” (entrevista 27)

Cabe ressaltar que estas vivências estão associadas à cultura de estabilidade da empresa, que se assemelha à estabilidade oferecida pelo serviço público. Numa empresa sem tal cultura, os trabalhadores que não desempenhassem nenhuma atividade seriam demitidos e os subutilizados também estariam suscetíveis à demissão.

Adicionalmente, a sensação de subutilização é, em grande medida, o reverso da sensação relatada quando do exercício da função gerencial: a percepção de ser útil e produtivo por contribuir significativamente para as atividades da empresa. As falas seguintes são ilustrativas das reminiscências dos entrevistados do período em que eram gerentes:

“(…) Isso gerava uma satisfação realmente, por a gente poder participar de fato. Importante para a companhia.” (entrevista 6)

“(…) As funções que eu ocupei, você tinha um sentimento de fazer muito grande, um sentimento de fazer parte da construção de alguma coisa que era bastante grande.” (entrevista 24)

Em diversos relatos, que relembram o exercício da função gerencial, a importância do trabalho realizado se associava à realização pessoal, compensando até mesmo a sobrecarga de trabalho. Segundo Dejours (2006), o reconhecimento dá sentido ao sofrimento, de forma que o trabalho se torna parte da dinâmica de realização do ego, conforme exemplificado nos relatos a seguir:

“(…) Eu trabalhava muito mais, fisicamente, e eu me sentia muito mais realizado, porque eu estava muito mais próximo da coisa acontecer. Eu me sentia fazendo a diferença.” (entrevista 1)

“(…) A sobrecarga de trabalho era bastante grande, mas eu me sentia muito feliz, porque isso dava a sensação de que você era importante para o sistema e o algo que você fazia contribuía para o sistema.” (entrevista 2)

“(…) Era o momento em que você sentia as coisas acontecendo, era o momento em que você tomava decisões e podia decidir. (...)”



Prejuízo para vida particular tem, mas nada que eu não tivesse fazendo... não querendo, então eu fazia querendo.” (entrevista 17)

“(...) Eu era *workaholic*, ninguém me pedia isso, era pelo prazer de ver a coisa acontecer. Você trabalhar com obra tem esse viés, de você ver a coisa funcionar depois.” (entrevista 23)

A sensação de subutilização na função atual também pode ser relacionada com a ausência de desafio. Vale notar que alguns entrevistados valorizavam o desafio atrelado à função gerencial, conforme relatos a seguir:

“(...) O outro, o que eu gosto é a parte desafiadora da atividade em si. Isso que me motivava a estar aprendendo, a trazer novos conhecimentos com pessoas, relacionamento com pessoas de diversas áreas. Isso me motiva, era o que me fazia estar feliz por estar na função.” (entrevista 12)

“(...) O trabalho em si era muito desafiador (...). Eu gostava do desafio.” (entrevista 23)

Quando eram gerentes, a percepção que tinham de estarem fazendo um trabalho importante e/ou desafiador se relaciona com as seguintes fontes de prazer no trabalho: i) as exigências intelectuais, motoras ou psicossensoriais da tarefa estão de acordo com as necessidades do trabalhador, fazendo com que a execução da tarefa leve ao “prazer de funcionar”, e (ii) o conteúdo do trabalho é fonte de satisfação sublimatória. (DEJOURS, 2015). Consequentemente, os relatos referentes à subutilização de sua força de trabalho estão associados à perda dessas fontes de prazer no trabalho. A falta de atividades desafiadoras e importantes na rotina de trabalho, que eram desempenhadas quando eram gerentes, é fonte de sofrimento, para os entrevistados.

Diante do exposto, foram observadas narrativas referentes à sensação de subutilização da capacidade de trabalho. Tais relatos podem ser relacionados ao fim de vivências positivas experimentadas ao ocupar função gerencial, como a sensação de contribuir significativamente para a empresa e a percepção de desafio nas atividades desempenhadas. Vale notar também que a sensação de subutilização caracteriza a inadaptação do conteúdo da tarefa às competências reais do trabalhador, causando sofrimento. Neste caso, segundo Dejours (2015), a insatisfação com o conteúdo da tarefa se transforma numa carga de trabalho psíquica, aumentando o custo individual da tarefa.

#### 4.2.2. Desmotivação com o trabalho

Em relação às vivências de sofrimento no trabalho, foi mencionada a desmotivação diante da situação atual de trabalho. A desmotivação com o trabalho pode ser consequência da sensação de subutilização anteriormente discutida. Segundo Dejours (2015), num contexto de subutilização e redução da atividade intelectual, o trabalho demanda um esforço que parece ser adicional, tendo em vista que em outras circunstâncias, o mesmo seria suprido pela motivação.

Adicionalmente, observa-se que a organização do trabalho, na conjuntura em que o trabalhador é dispensado da função gerencial, colide com o comprometimento que o trabalhador teria instituído espontaneamente, levando à desmotivação e, conseqüentemente, ao sofrimento no trabalho (DEJOURS, 2015).

De forma análoga ao observado nos relatos referentes à subutilização da capacidade de trabalho, as narrativas associadas à desmotivação no trabalho também podem ser relacionados ao fim das seguintes vivências positivas experimentadas ao ocupar função gerencial: (i) sensação de contribuir significativamente para a empresa, e (ii) percepção de desafio nas atividades desempenhadas. As falas a seguir expressam essa situação de desmotivação com o trabalho, sendo observada a repetição do termo “motivação”:

“(...) Estou numa fase pouco motivado.” (entrevista 1)

“(...) Eu acho que poderia dar muito mais de mim, mas ao mesmo tempo, eu já não tenho mais a motivação para buscar isso.” (entrevista 8)

“(...) O que sobra para mim, do ponto de vista de dificuldade, de desafio intelectual é muito baixo. Então, por essa razão também, eu acabo não tendo tanta motivação para me empenhar.” (entrevista 10)

“(...) Tirou toda minha motivação, a expectativa de um crescimento. Você me perguntou se eu era motivado. Hoje não tenho essa motivação e não vejo meu chefe buscar isso da gente.” (entrevista 12)

“(...) Em termos de sentimento pessoal, talvez tenha uma certa desmotivação no trabalho.” (entrevista 26)

Um dos entrevistados associa a desmotivação com a perda de vivências positivas experimentadas durante o exercício da função gerencial, conforme relado a seguir:

“(...) As pessoas perderam a motivação quando perderam a função gerencial. Isso é fato. Não é só pela perda do benefício salarial financeiro. É a perda da autonomia, a perda de liberdade, a perda de você ter mais relacionamento com o trabalho em si. Isso acho que, de alguma forma, te dá uma sensação de importância do teu trabalho, estou contribuindo. Mas isso acho que se perdeu.” (entrevista 11)

Diante do exposto, pode-se observar que diversos entrevistados relatam a sensação de desmotivação como causa de sofrimento na situação atual de trabalho. De forma semelhante ao observado nos relatos referentes à subutilização da capacidade de trabalho, as narrativas associadas à desmotivação também podem ser relacionados ao fim de vivências positivas experimentadas durante o exercício da função gerencial, como a sensação de contribuir significativamente para a empresa e a percepção de desafio nas atividades desempenhadas.

#### **4.2.3. Desvalorização profissional**

Outro fator relatado nas entrevistas como responsável pelas vivências de sofrimento foi a sensação de desvalorização e falta de reconhecimento. A percepção de desvalorização dos entrevistados pode ser, em grande medida, considerada um contraponto à sensação de reconhecimento percebida pelos entrevistados quando eram gerentes. Segundo Mendes (2013), o reconhecimento no trabalho é essencial para que o trabalho seja fonte de saúde mental. Consequentemente, a falta de reconhecimento leva ao sofrimento no trabalho (DEJOURS, 2006). Ao se sentir reconhecido, o indivíduo considera seu trabalho importante para si mesmo, para a empresa e para a sociedade, reforçando o orgulho pelo trabalho que desenvolve, a realização profissional. As falas a seguir descrevem essa sensação, sendo observada a utilização do termo “valorização”:

“(...) Perdi a coordenação, eu pensei assim, “bom, o meu trabalho não é valorizado”. Está aí, como eu me senti quando eu perdi o cargo, foi o seguinte: o seu trabalho não tem valor que você acha que ele tem para a companhia.” (entrevista 8)

“(…) Só esperava que a empresa pudesse ter um pouquinho mais de reconhecimento de quem veio desempenhando um papel, tinha uma função, e que pudesse ter, não prestígio, mas uma valorização diferenciada dentro da empresa. Não foi isso que eu vi.” (entrevista 12)

“(…) Eu tinha a expectativa de que, se eu não estivesse num cargo gerencial, era sinal de que eu não estava sendo valorizada.” (entrevista 23)

“(…) Você se sente desvalorizado, desprestigiado.” (entrevista 27)

Os relatos referentes à percepção de desvalorização dos entrevistados podem ser, em grande medida, relacionados com o fim da sensação de reconhecimento associada à ocupação de função gerencial. Os relatos a seguir exemplificam as experiências prazerosas vivenciadas pelos entrevistados associadas à sensação de serem reconhecidos, quando do exercício da função gerencial, de forma aderente aos resultados da pesquisa de Almeida e Merlo (2008) sobre prazer e do sofrimento psíquico presentes no trabalho de gerentes:

“(…) Desde que eu assumi (função gerencial), eu me senti privilegiado e reconhecido.” (entrevista 7)

“(…) Quando você é nomeado para uma função, isso te traz um sentimento de que alguém reconheceu que você tem um valor. Isso é uma coisa muito importante sim, você se motiva, acaba se sentindo parte de um sistema que está realizando, que está fazendo alguma coisa.” (entrevista 24)

Sendo assim, os relatos de sofrimento decorrente da sensação de desvalorização ao não ocupar o função gerencial pode ser, em grande medida, relacionada à perda do prazer decorrente da sensação de reconhecimento dos entrevistados quando exerciam a função gerencial.

#### **4.2.4. Perda do status**

Um fato gerador de sofrimento no trabalho atual identificado em algumas entrevistas foi o constrangimento imposto pela organização do trabalho, referente à perda de status relacionado à função gerencial. Estes relatos associam o sofrimento à perda de uma fonte de prazer vivenciada ao ser gerente. A percepção de perda de status decorrente do fato de não ser mais gerente tipifica uma

frustração narcísica, levando ao sofrimento no trabalho (DEJOURS, 2015). As falas a seguir detalham essa situação, não sendo possível relacioná-las com qualquer faixa etária específica:

"(...) Eu era muito conhecido, eu conhecia o dia-a-dia. Eu, assim que abri mão da gerência, (...) eu sou um ninguém, um desconhecido. (...) eu perdi absolutamente todo o status." (entrevista 7, 51 anos)

"(...) Se a função traz um certo prestígio, a perda da função, ela traz uma certa desmotivação, se não for bem trabalhado isso." (entrevista 11, 46 anos)

"(...) Tudo o que me deixa feliz hoje, também me deixava na época, salvo essa questão mais de status." (entrevista 13, 36 anos)

"(...) O lado ruim (...) é a coisa do status. Porque você é gerente, você é tratado de outra maneira, você tem uma sala, as pessoas podem não gostar de você, mas te tratam com uma certa deferência. (...) me abateu." (entrevista 15, 56 anos)

"(...) Nesse período (logo após a dispensa da função gerencial), todas as portas ficam esquisitas. Gente que você conhecia começa a fazer de conta que não te conhece. Te avista no corredor e dá a volta para não encontrar com você." (entrevista 25, 47 anos)

Adicionalmente, a sensação de perda de status se combina, em grande medida, à perda da autonomia e da participação nas decisões que os entrevistados usufruíam quando eram gerentes. Nestes relatos, expostos a seguir, os entrevistados relembavam essa fonte de prazer vivenciada quando eram gerentes, de forma aderente aos resultados da pesquisa de Almeida e Merlo (2008) sobre prazer e do sofrimento psíquico do trabalho de gerentes:

"(...) Eu gostava porque eu participava muito do planejamento do setor XPTO, o Fulano me dava liberdade total de participar disso, e me pedia algumas ajudas extraordinárias." (entrevista 6)

"(...) Quando eu ocupava a função gerencial, eu tinha domínio do que estava acontecendo ao meu redor. O que estava acontecendo nas áreas, quais eram as mudanças que estavam havendo, o que estava sendo definido, forma de trabalho, o que que a gente estava pensando, eu participava dessas decisões." (entrevista 19)

"(...) A parte boa é que naquele tempo a gente realmente podia decidir. Fazer o negócio andar." (entrevista 20)

“(...) Então, o que foi bom? Foi bom porque me deu muita experiência, eu tinha assim, uma certa autonomia.” (entrevista 26)

“(...) Normalmente o cargo (gerencial) te dá mais autonomia. Você tem mais responsabilidade, mas você tem mais autonomia. Isso é a grande vantagem.” (entrevista 27)

Diante do exposto, o sofrimento decorrente da sensação de perda de status se refere: (i) a uma frustração narcísica, e (ii) à privação de experiências prazerosas que eram vividas ao ocupar a função gerencial, tais como a autonomia e a participação nas decisões.

#### **4.2.5. Redução da Remuneração**

Em relação à redução da remuneração após a dispensa da função gerencial, há diferentes pontos de vista sobre o assunto. A maioria dos entrevistados que abordou o tema relata que a redução na remuneração é um aspecto importante e significativo associado à dispensa do cargo. A redução na remuneração se relaciona ao conteúdo significativo do trabalho em relação ao objeto, levando ao sofrimento no trabalho (DEJOURS, 2015). Entretanto, há entrevistados que mencionam que a redução da remuneração não os afetou muito, o que pode ser interpretado como uma estratégia defensiva. Neste caso, ao negar o impacto financeiro decorrente da dispensa da função gerencial, os entrevistados parecem minimizar as fontes de sofrimento decorrentes dessa situação.

As falas a seguir, identificadas em entrevistas de empregados com mais de cinquenta e cinco anos, expõem o ponto de vista de que a redução de remuneração é um aspecto significativo decorrente da dispensa de função gerencial:

“(...) Isso é um significado financeiro grande. Então isso para mim, não é impactante na minha vida, mas é significativo.” (entrevista 6, 66 anos)

“(...) A remuneração também é importante.” (entrevista 15, 56 anos)

Dois dos entrevistados, ambos com menos de quarenta anos, destacaram a redução da remuneração, dando a impressão de que esse foi o único impacto negativo da dispensa de função gerencial. A redução da importância dos demais

aspectos atrelados à tal dispensa, pode ser uma tentativa de negação dos demais fatores que poderiam levar ao sofrimento, conforme exposto a seguir:

“(...) Para mim, não teve problema maior, exceto pela perda financeira.” (entrevista 5, 36 anos)

“(...) A não ser o impacto financeiro, eu não me senti muito, assim, prejudicada profissionalmente não.” (entrevista 21, 37 anos)

Vale notar que os dois únicos entrevistados com formação de nível técnico relataram que a redução na remuneração foi um fator relevante. Esses depoimentos talvez possam ser explicados pelo fato de a remuneração para profissionais de nível técnico, sem função gerencial, ser menor do que a remuneração para profissionais de nível superior, fazendo com que a redução de remuneração seja mais impactante para os profissionais de nível técnico. Os relatos a seguir refletem essa situação:

“(...) Mediante a perda do cargo, logicamente teu salário reduz.(...) Você perdendo o cargo, eu tive que buscar outros caminhos para suprir essa falta (financeira).”(entrevista 12)

“(...) Ao perder a função gerencial eu tive uma redução de XX% da minha remuneração, então readequar a este processo é uma coisa muito complexa, em termos financeiros” (entrevista 18)

Ainda em relação à importância da redução da remuneração, vale ressaltar que alguns entrevistados relataram que o reconhecimento ao ocupar uma função gerencial estava relacionado com o aumento da remuneração. Sendo assim, a redução da remuneração também pode ser associada à falta de reconhecimento decorrente da dispensa da função gerencial. As falas a seguir exemplificam os relatos que associam o reconhecimento e a nomeação para uma função gerencial ao aumento na remuneração:

“(...) Foi um grande reconhecimento, tanto financeiro, como profissional. Então eu gostava de ser gerente na Energy.” (entrevista 7)

“(...) Então, quando surgiu a função (gerencial), meu gerente disse: “eu não abro mão, porque você já esteve trabalhando comigo por longos anos, então agora que tem a oportunidade de te remunerar melhor, vai ser você o gerente, a não ser que você não queira”, e eu quis... porque foi assim, um aumento salarial muito significativo à época, né?!” (entrevista 18)

Entretanto, outros entrevistados relatam que a redução da remuneração não os afetou muito, o que pode ser considerado uma estratégia defensiva. Tendo em vista que a dispensa da função gerencial foi imposta aos entrevistados, os mesmos reduzem a importância de um de seus impactos, a diminuição da remuneração para lidar com mais facilidade com a nova realidade. Dessa forma, ao negar ou reduzir este impacto, os entrevistados talvez estejam tentando reduzir a percepção do sofrimento na situação atual de trabalho, conforme demonstrado nas falas a seguir:

"(...) Financeiramente, não me afetou muito." (entrevista 7)

"(...) Financeiramente, (...) eu perdia pouco." (entrevista 9)

"(...) Só lastimo, uma merreca a menos no salário." (entrevista 13)

"(...) Então a grande dor que foi esse processo, não foi porque eu deixei de ganhar X reais não. Porque é o seguinte, eu sou professor universitário em diversas instituições aqui no Rio de Janeiro. Então eu ganhar esse dinheiro, em dois finais de semana que eu dê aula, eu ganho isso." (entrevista 25)

"(...) Eu só teria cargo hoje... Não seria por causa de dinheiro. Porque eu também tenho uma vida simples e meu custo é baixo." (entrevista 27)

Conclui-se, então, que a maioria dos entrevistados que mencionou a redução de remuneração decorrente da dispensa da função gerencial considerou este aspecto relevante, mas cabe destacar que alguns entrevistados relataram que tal redução de remuneração não os afetou muito.

#### **4.2.6. Tristeza**

Adicionalmente, há relatos de desânimo, tristeza e a percepção de viver uma situação deprimente, ao se trabalhar sem ocupar função gerencial. Nestes casos, o sentimento relatado pelos entrevistados se assemelha à insatisfação estudada por Dejours (2015), que decorre da indignidade relacionada ao contato forçado com uma atividade desinteressante e sem significado, da frustração narcísica, do sentimento de inutilidade relacionado à falta de qualificação e de finalidade do trabalho. Sendo assim, pode-se relacionar o sentimento de tristeza a todos os aspectos de sofrimento e frustrações explicitados nos itens anteriores.



Alguns entrevistados relatam que não estão felizes na situação atual, sendo observada a utilização frequente da palavra “feliz”, o que sugere que o trabalho deveria ser uma fonte de felicidade, mas não está sendo, conforme exposto a seguir:

“(...) Eu realmente diria que hoje, não sou um cara feliz do ponto de vista profissional.” (entrevista 10)

“(...) Meu gerente tem conhecimento de que não estou feliz aqui.” (entrevista 12)

Outros entrevistados utilizam as palavras “triste” e “tristeza” para expressar como se sentem em relação ao trabalho, o que está alinhado com os relatos sobre a falta de felicidade. Nesse caso, ao invés de somente relatar a falta de prazer no trabalho, os entrevistados associam o trabalho a vivências de tristeza e sofrimento, conforme ilustrado a seguir:

“(...) Fico triste, achando que não foi da melhor forma, e tentando entender a situação, por que que isso aconteceu comigo.” (entrevista 10)

“(...) Passei pela fase de tristeza: “ah, não valeu nada a pena, foi um desperdício de tempo, de vida, fiz as escolhas erradas”, enfim.” (entrevista 23)

“(...) Então me deu uma tristeza muito grande, ver o empenho de treze anos, não foram treze dias, ser jogado por terra, totalmente largado a própria sorte.” (entrevista 25)

Por fim, foram identificados relatos utilizando outros termos, como “decepção” e “deprimente”, ambos também associados à experiência de sofrimento no trabalho, conforme falas a seguir:

“(...) Foi no momento em que eu estava melhor na minha carreira. Eu realmente não entendi o porquê que me tiraram (da função gerencial). Então isso foi uma decepção grande, foi um baque grande para mim.” (entrevista 17)

“(...) É deprimente (deixar de ocupar função gerencial).” (entrevista 18)

Pode-se concluir que os entrevistados narram a percepção de tristeza, mencionando para tanto a falta de felicidade, a tristeza em si, a decepção e a percepção de viver uma situação deprimente. Nestes relatos, a tristeza parece ser

uma a consequência maior de todas as demais vivências de sofrimento no trabalho relatadas.

#### **4.3. Estratégias defensivas**

Nesta seção são analisadas as estratégias defensivas (DEJOURS, 2015) identificadas nos relatos dos entrevistados para enfrentar o sofrimento no trabalho após a dispensa da função gerencial. A utilização de estratégias defensivas ocorre porque, diante da impossibilidade de evitar o sofrimento decorrente de uma situação particular, o objetivo passa a ser domesticá-lo, contê-lo, controlá-lo e viver com ele (DEJOURS, 2015). Neste contexto, as estratégias defensivas surgem como uma forma coletiva dos trabalhadores ignorarem o sofrimento patogênico e negarem suas causas (MENDES, 2013).

Cabe ressaltar que, na presente pesquisa, identificação de estratégias defensivas coletivas decorreu da observação da repetição de diversos relatos individuais que revelaram formas semelhantes de lidar com a situação no trabalho. Sendo assim, a observação da repetição dos mesmos enunciados levou à conclusão de que tratavam-se de estratégias coletivas, construídas pelo grupo e narradas nas entrevistas individuais. Isto é, apesar de cada empregado vivenciar seu sofrimento de forma individual, estes se protegem de forma coletiva através da criação de estratégias defensivas comuns.

Foram identificadas nas entrevistas diversas estratégias defensivas, com base na observação da repetição de alguns temas pelos entrevistados. Os nomes atribuídos às estratégias defensivas foram criados pela pesquisadora, com base nos relatos, e dão título para os subitens desta análise:

1.  
Naturalização do ocorrido
2.  
Desqualificação do processo que levou à dispensa da função gerencial
3.  
Desqualificação dos gerentes atuais
4.  
Auto-consolo: podia ser pior

5.  
Expectativa pela aposentadoria
6. Hesitação diante de novas oportunidades
7. Expectativa por mudança de setor
8.  
Esquecimento do ocorrido
9.  
Minimização da mudança ocorrida

Estas estratégias defensivas são particulares ao contexto de trabalho analisado, considerando a organização, as condições e as relações do trabalho, bem como a trajetória dos indivíduos. Sendo assim, buscou-se relacionar as estratégias identificadas nas entrevistas, que se relacionam especificamente ao contexto analisado, com os exemplos de estratégias defensivas existentes na literatura.

Cabe destacar, finalmente, que também nomeou-se estratégia defensiva o fato de alguns entrevistados terem omitido a dispensa da função gerencial ao relatarem suas trajetórias profissionais, em resposta à primeira pergunta da entrevista, apesar de estarem cientes de que este fato era o objeto central da pesquisa. Em alguns casos, o entrevistado sequer relatou que já havia ocupado funções gerenciais, narrando sua trajetória atrelada somente a diferentes projetos ou a mudanças na localização geográfica do trabalho. Nestes casos foi necessário adicionar questões objetivas perguntando se o entrevistado já havia ocupado função gerencial e se permanecia no exercício dessa função. A omissão da dispensa da função gerencial ao narrar a trajetória profissional se relaciona com a estratégia defensiva intitulada por Dejours (2015) como “ideologia da vergonha”, que se baseia na reticência em falar do sofrimento, como se fosse uma situação vergonhosa que devesse ser escondida.

#### **4.3.1. Naturalização do ocorrido**

Nos relatos de vários entrevistados observou-se que a dispensa da função gerencial foi retratada como um processo “natural”, quase esperado, da trajetória profissional. O uso frequente da palavra “natural”, pelos entrevistados, ao lado de expressões que denotam ciclos naturais (“tudo tem começo, meio e fim”), denotam o esforço destes em naturalizar o ocorrido, como forma de diminuir o sofrimento vivenciado pela perda da função gerencial. Essa constatação inspirou a nomeação

da primeira das estratégias defensivas identificadas nos relatos como “naturalização do ocorrido”. As falas seguintes ilustram essa estratégia, sendo observado o uso frequente da palavra “natural”:

"(...) Como que eu encaro isso (a dispensa da função gerencial)? Eu encaro como um processo que acontece naturalmente na tua vida. Na minha forma de conviver, aceitar e continuar vivendo." (entrevista 2)

"(...) Porque para mim, isso foi muito claro, muito linear. A perda, o reconhecimento. Você está em uma área como menos destaque, essa área vai ser eliminada, vai ser reformulada. Então é natural que os cargos sejam perdidos, ou ganhos, a depender da estrutura da companhia." (entrevista 5)

"(...) Deixar de ser gerente é uma coisa natural, um dia você é (gerente) e no outro dia você não vai ser." (entrevista 6)

"(...) Eu não me senti mal porque eu já esperava. Já era uma coisa natural até.(...) Eu sabia que a maioria das pessoas ia perder cargo, ou ser rebaixada de cargo, e eu tinha certeza absoluta de que eu ia estar nessa. Então eu já estava preparado psicologicamente, não me abalou absolutamente nada." (entrevista 13)

Também ilustram essa estratégia os relatos a seguir, que referem-se ao jargão, amplamente difundido na empresa, de que um empregado nunca “é” gerente, e sim “está” gerente:

"(...) Porque ali você está transitoriamente no cargo (gerencial), você não tem o cargo, você está no cargo." (entrevista 11)

"(...) Tem gente que às vezes confunde, achando que vai ser eternamente gerente. Isso eu tinha clara consciência de que não é assim. Isso para mim foi tranquilo, a perda do cargo para mim foi tranquila." (entrevista 12)

"(...) Eu sempre parti desse bordão: “você está gerente”, posso não estar amanhã." (entrevista 16)

"(...) Então você está no cargo, amanhã você pode não estar. Então eu sempre conduzi minha atuação dessa forma. Eu nunca me senti isso “sou” gerente. Sempre encarei que, da mesma forma que eu assumi (função gerencial), um dia, não sei dizer se daqui a cinco anos ou dez anos, vai chegar uma hora que uma reestruturação, ou que for, vai haver mudanças, e pode ser que eu não seja aproveitado." (entrevista 22)

“(...) Eu entendo que gerência é aquilo, você está hoje, não tem garantia nenhuma de que vai estar amanhã.” (entrevista 25)

Por fim, há ainda relatos sobre a efemeridade do exercício da função gerencial, denotam ciclos naturais (“tudo tem começo, meio e fim) que levam à naturalização da dispensa ocorrida, conforme relatos a seguir:

“(...) Carreira é um negócio complicado. Tem que tomar cuidado de não ser pego de surpresa. Porque ela pode causar muitas satisfações, mas aquilo não é perene, pode dar uma reviravolta.” (entrevista 4)

“(...) Eu acho que a gente tem que saber entender que tudo tem começo, meio e fim. Então a minha história como gerente na Energy, tenho a impressão que acabou.” (entrevista 7)

“(...) Eu disse que todo gerente deveria estar preparado para um momento dessa natureza, porque nós estamos num ambiente muito politizado, e depende de quem está te olhando, não é? Se ela agradar de você, você vai ficar gerente, se não agradar, você deixará de ser gerente.” (entrevista 18)

A tentativa de naturalizar o ocorrido pode ser associada à estratégia defensiva nomeada por Dejours (2006) como “banalização do mal”. Com a utilização da estratégia defensiva de naturalização do ocorrido, os entrevistados buscaram interpretar a dispensa do cargo como algo que não decorreu de uma injustiça, mas de um processo normal, a fatalidade, um fenômeno sistêmico sobre o qual não se poderia exercer nenhuma influência (DEJOURS, 2006; MENDES, 2013). Os entrevistados relatam que precisam entender a situação, conviver e aceitar. Esta estratégia é reforçada por um jargão amplamente difundido na empresa, de que um empregado nunca “é” gerente, e sim “está” gerente.

#### **4.3.2. Desqualificação do processo que levou à dispensa da função gerencial**

Nos relatos de diversos entrevistados observou-se também a presença de críticas ao processo que levou à dispensa da função gerencial. As críticas se devem a diversos motivos, tais como: a falta de transparência no momento da dispensa da função gerencial, a falta de *feedback*, a falta de critérios claros para definir os gerentes que seriam mantidos em suas funções e os que seriam

dispensados, o favorecimento de alguns setores da empresa e a falta de objetivo em melhorar processos e gestão da empresa. Este conjunto de críticas caracterizava uma desqualificação da forma como foi conduzida a dispensa da função gerencial, inspirando a nomeação da segunda estratégia defensiva.

As críticas à forma como foi conduzida a destituição da função gerencial podem levar à conclusão de que um processo mais justo teria preservado as funções gerenciais dos entrevistados, em detrimento de outras pessoas que seguiram ocupando funções gerenciais. Com a percepção de ter sofrido uma injustiça, o trabalhador se exime do sentimento de incompetência, transferindo a culpa pela dispensa da função gerencial às falhas enxergadas no procedimento adotado pela empresa. Também nessa estratégia defensiva, a destituição da função gerencial é percebida como a fatalidade, um fenômeno sistêmico sobre o qual não se poderia exercer nenhuma influência (DEJOURS, 2006; MENDES, 2013), ao invés de ser considerada fruto de um processo justo.

Segundo Dejours (2006), a percepção de justiça ou injustiça está associada com a ideia de que há ou não responsabilidade do indivíduo na causa de seu sofrimento. Ao desqualificar os critérios que levaram à sua dispensa de função gerencial, o trabalhador se exime da responsabilidade nas causas de sua dispensa da função gerencial, qualificando o ocorrido como uma fatalidade. Desta forma, ocorre a banalização do sofrimento, que leva a uma postura de resignação, ou de constatação de impotência diante de um processo inadequado. Configura-se assim uma defesa contra a eventual consciência dolorosa de que a dispensa da função gerencial tenha sido merecida e de responsabilidade do desempenho do próprio trabalhador.

As críticas de alguns entrevistados se referem à sensação de falta de transparência e comunicação na dispensa da função gerencial, com uso frequente da palavra “transparência”. As falas seguintes ilustram essas críticas:

“(...) Foi um processo (de dispensa da função gerencial) que, na época que isso aconteceu a coisa estava muito confusa. A empresa peca muito por conta da própria cultura dela, peca pela (falta de) transparência. Achei que foi um processo muito na surdina. (...) Então, você via os movimentos acontecendo, via que tinha informação que não estava sendo compartilhada. Não foi o que eu entendo como um processo saudável.” (entrevista 1)

“(...) Na minha opinião, o processo (de dispensa de função gerencial) não foi transparente, o processo foi meio, talvez seja até um pouco

leviano da minha parte, mas foi um pouco de acordo entre os amigos na minha leitura." (entrevista 2)

"(...) A forma como conduziram essa saída (da função gerencial), foi uma forma fria, de certa forma desrespeitosa, sem tanto reconhecimento, sem tanta comunicação, então eu acho que isso foi muito falho." (entrevista 11)

"(...) Então, o maior desafio desse processo, acho que foi a falta mesmo de transparência, por parte da companhia, falta de respeito com os profissionais, porque tanta dedicação, tantos anos aqui dentro, tantas noites mal dormidas, tantos finais de semana trabalhando, para de uma hora para outra..." (entrevista 18)

Alguns relatos explicitam a falta de *feedback* explicando os motivos para a destituição do cargo gerencial, relacionando o ocorrido ao desempenho no trabalho, conforme exemplificado nos relatos a seguir:

"(...) Não tive um *feedback* exatamente do porquê da troca (de gerente). Fiz minha leitura, mais por motivos pessoais do que profissionais de gestão. Para trocar gerente, o superior não precisa dar uma justificativa. Achou por bem trocar, tudo bem, troca. Foi um pouco de surpresa." (entrevista 14)

"(...) Eu poderia ter feito uma péssima gestão? Sim, mas pelo menos não era o que estava sendo sinalizado, não foi ao longo desse tempo como gestor, (...) nunca recebi uma indicação nesse sentido, ao contrário." (entrevista 16)

"(...) Realmente foi algo que eu não esperava, porque eu estava numa ascendente na carreira (...) e não entendi. Até hoje não tem explicação porque que aconteceu aquilo (a dispensa da função gerencial)." (entrevista 17)

"(...) Ela disse: "Sinto muito, não é nada com seu desempenho, mas você vai ficar sem função gerencial"." (entrevista 18)

"(...) A primeira reação foi de revolta. Porque, digamos assim, a estrutura enxugou muito, mas tiveram ainda algumas vagas. Então o que passava pela cabeça da gente? "Vão ficar os melhores." E eu nunca tinha tido um *feedback* negativo." (entrevista 23)

As críticas feitas pelos entrevistados referem-se também à falta de critérios claros para a dispensa do cargo. Esta percepção levou à conclusão de que os gerentes que seriam mantidos ou dispensados foram escolhidos por critérios que

não se relacionavam com o desempenho no trabalho ou o atingimento de metas. As seguintes falas ilustram essa percepção:

"(...) Apesar de transparente, não acho que (o processo de dispensa da função gerencial) foi justo. Acho sim que não houve reconhecimento, acho que a avaliação de que seríamos mantidos ou não, não foi através da necessidade, do processo e nem da produtividade do gerente ou coordenador. Então, não acho que foi um processo justo." (entrevista 3)

"(...) Aqui não é muito claro porque você é destituído. Às vezes são razões que são opostas àquele objetivo que formalmente lhe designaram." (entrevista 10)

"(...) No nosso caso, especificamente, (a dispensa do cargo) foi completamente desatrelado a metas ou resultados. (...) Por outro lado, surgiram funções (gerenciais) ao nosso lado que não foram preenchidas por colegas, por pessoas que tem qualificação para atuar." (entrevista 26)

A percepção de falta de regras claras para definir os gerentes que seriam destituídos de suas funções é reforçada pela percepção de que outros gerentes também foram destituídos de forma não criteriosa. A fala a seguir ilustra isso:

"(...) Aí você começa e ver que tem tantas outras pessoas que você achava que eram boas, eram super competentes, também perderam (a função gerencial)." (entrevista 19)

"(...) Nem todo mundo perdeu o cargo porque merecia perder, não é isso." (entrevista 21)

Adicionalmente, alguns entrevistados relatam a percepção de que o processo favoreceu alguns setores da companhia em detrimento de outros. As falas a seguir ilustram este ponto de vista:

"(...) Então, para mim, essa reestruturação que teve a consequência de perda de diversas funções, principalmente nas áreas mais fracas, ou nas que foram extintas, para mim não foi bem pensada. Basicamente minha visão é essa." (entrevista 5)

"(...) Com a reestruturação, que para mim foi completamente enviesada. (...) as áreas corporativas que estavam comandando esse processo se mantiveram, e outras áreas que não tinham tanto prestígio, se dissolveram. E foi o caso." (entrevista 10)



Por fim, há relatos de entrevistados que criticam o processo que levou à destituição da função gerencial por considerar que o mesmo não teve como objetivo melhorar a gestão ou os processos da companhia. As falas a seguir exemplificam esta questão:

"(...) A reestruturação, ela não foi pensada para melhorar a gestão da companhia." (entrevista 5)

"(...) Com toda a reestruturação que a Energy passou, infelizmente não focando muito em processos, e principalmente definindo as caixinhas (cargos) para depois repensar o processo." (entrevista 11)

Diante do exposto, observa-se a utilização da estratégia defensiva de desqualificação do processo que levou à dispensa da função gerencial, através dos relatos de críticas à forma como foi conduzida a destituição da função gerencial devido aos seguintes motivos: falta de transparência no momento da dispensa da função gerencial, falta de *feedback*, falta de critérios claros para definir os gerentes que seriam mantidos em suas funções e os que seriam dispensados, favorecimento de alguns setores da empresa e falta de objetivo em melhorar processos e gestão da empresa.

#### **4.3.3. Desqualificação dos gerentes atuais**

Nos relatos de vários entrevistados foram observadas críticas aos gerentes atuais, apesar de não ter sido feita nenhuma pergunta sobre esse assunto. É inevitável notar que a crítica aos gerentes atuais decorre de uma comparação do desempenho dos entrevistados quando eram gerentes, com o desempenho dos gerentes atuais. A diversidade de tais críticas inspirou a nomeação da terceira das estratégias defensivas identificadas nos relatos como "desqualificação dos gerentes atuais".

Assim como na estratégia defensiva de desqualificação do processo que levou à dispensa da função gerencial, descrita anteriormente, ao desqualificar os gerentes atuais, os entrevistados legitimam que a dispensa de seus cargos foi injusta, se eximindo de responsabilidade pela mesma e do sentimento de incompetência. Desta forma, a perda da função gerencial passa a ser vista como uma fatalidade, algo que não poderia ter sido evitado, numa tentativa de banalizar o sofrimento. Esta interpretação do ocorrido leva a uma postura de resignação ou

de constatação de impotência diante de um processo inadequado (DEJOURS, 2006). Configura-se assim uma defesa contra a eventual consciência dolorosa de que a dispensa da função gerencial tenha sido justa e de responsabilidade do próprio trabalhador.

As falas seguintes ilustram a estratégia defensiva de desqualificação dos gerentes atuais:

"(...) Apesar de que, quem está gerente muitas vezes não merece. Porque é amigo de alguém, é indicado por outro, nem sempre mostra resultado para estar assumindo aquela função." (entrevista 5)

"(...) Hoje em dia, o que eu vejo com muito pesar, é isso. Então o gerente não é capaz, você pergunta o que vai ser do setor daqui a quinze dias, e ele fala: "não sei"." (entrevista 6)

"(...) O meu gerente, do meu ponto de vista, ele tem a agilidade de um caracol, ele não me passa trabalho, tudo que eu falo com ele é muito difícil." (entrevista 7)

"(...) Nunca estivemos tão mal de gerentes de topo. (...) São muito fracos, muito fracos, eu tenho diversos elementos para considera-los extremamente fracos." (entrevista 15)

"(...) Outra dificuldade também. Acredito que as pessoas que estão acima da gente muitas vezes não sabem porque estão ali nem o que estão fazendo." (entrevista 20)

Alguns entrevistados relatam que há gerentes que não estão devidamente preparados para assumir a função, conforme relatos a seguir:

"(...) Na área gerencial, eu acho que a pessoa tem que ter vivido alguns anos na empresa (...) e ter feito uma série de treinamentos de curso preparatório para se aventurar na carreira de gerente, que não é fácil. Mas muitas das vezes usam para premiar. (...) E a pessoa às vezes nem preparado estava para assumir aquela posição (gerencial). E aí aconteceu vários casos, um problema sério." (entrevista 22)

"(...) Eu olho: "Quanta ingenuidade (dos coordenadores atuais)". Não é culpa deles, é que não foram preparados para a função, então eles estão deslumbrados com isso e acham que atingiram um nirvana, quando na verdade isso é só um degrau na escada." (entrevista 25)

Um dos relatos apresenta uma comparação direta entre o desempenho do setor atualmente e quando o entrevistado ocupava função gerencial, reforçando o

uso da desqualificação gerente atual como estratégia de defesa, conforme fala a seguir:

“(...) Olho o resultado hoje e olho o resultado na ocasião em que eu era gerente da área, eu tenho convicção de que os resultados hoje são bem piores.” (entrevista 10)

Em algumas entrevistas, as críticas aos gerentes atuais se referem à falta de habilidade para os mesmos lidarem com suas equipes. As falas a seguir ilustram as críticas em relação a este assunto:

“(...) Meu gerente imediato não era uma pessoa que pensa muito na equipe, tem uma visão muito egocêntrica” (entrevista 1)

“(...) As pessoas são ótimas da gerência, inclusive o gerente imediato. Porém eu acho que, como ele não tem nenhuma coordenação, nenhum apoio, ele não consegue cuidar de tudo, então a equipe é meio autogerida, cada um faz o que dá para fazer, se decide fazer, prioriza da forma que acha da forma correta, porque o gerente não consegue acompanhar.” (entrevista 3)

“(...) Tem muitas pessoas que ocupam uma função de liderança sem realmente ter o dom e a formação para liderar. Vejo muito gerente que gerencia grupos de pessoas com pouca capacidade de lidar com pessoas. Isso é fundamental, porque o gerente não faz nada sozinho.” (entrevista 10)

“(...) Os gerentes têm que saber que eles não são só gerentes de processos, eles são gerentes de pessoas. Eu diria, fácil, noventa por cento dos nossos gerentes não sabem que são gerentes de pessoas. Eles têm certeza absoluta que são gerente de processos. (...) Então se as pessoas abaixo dele estão felizes ou não, não faz a menor diferença para ele se manter no cargo.” (entrevista 23)

“(...) Porque às vezes me incomoda também ver quem está em cima, a forma de trabalho, se isso está me incomodando, talvez não me satisfaça. A maneira que pessoa que estava lá, se relacionava com gerentes, praticamente não falava, então isso me incomodava, falava por *whatsapp*, por e-mail. Você está ali na empresa, então chama a pessoa, acho que também não é razoável você estar sendo gerente (...) assim. Isso me incomodava bastante.” (entrevista 16)

Um dos entrevistados apresenta uma comparação direta entre sua experiência liderando pessoas e seu gerente atual, reforçando o uso da desqualificação do outro como estratégia de defesa, conforme fala a seguir:

“(…) Por ter vivido tantos anos exercendo função gratificada, entendi, há mais tempo do que as pessoas que me lideram hoje, como é que é essa questão de lidar com pessoas. Eu percebo que eles às vezes tropeçam e esses tropeços são frutos da própria inexperiência, é a primeira função gratificada que eles exercem.” (entrevista 25)

As críticas aos gerentes atuais referentes à falta de habilidade destes na gestão de suas equipes parece decorrer, em grande medida, de uma comparação com a forma como os entrevistados lideravam suas equipes, quando eram gerentes. Para a maioria dos entrevistados, ser o líder de uma equipe era uma atribuição prazerosa atrelada à função gerencial. As falas a seguir são alguns exemplos dos relatos dos entrevistados referentes ao prazer que tinham ao liderar equipes, enquanto gerentes:

“(…) Eu desenvolvi muito e gostava muito de desenvolver o “lidar com pessoas, coordenar pessoas, gerenciar pessoas”. Eu aprendi muito com a equipe, foi um momento muito prazeroso nesse sentido.” (entrevista 1)

“(…) Uma outra parte interessante é que você tem a autonomia e liberdade de você gerenciar pessoas, para tentar, pelo menos, gerenciar pessoas, que eu particularmente gosto muito.” (entrevista 11)

“(…) Formando as pessoas, discutindo, vendo que a equipe crescendo, dando ideias, as equipes mesmo dando ideias de coisas que podiam ser implantadas, e a gente fazia a implantar. (...) Isso aí eu acho que é o melhor, a interação com as equipes e vendo que o trabalho está se desenvolvendo, e o pessoal tá crescendo.” (entrevista 17)

“(…) Eu também gostava de fazer gestão de pessoas, eu gosto de sentar, conversar, tentar ajudar as pessoas, eu gostava dessa parte.” (entrevista 19)

Observa-se que, ao criticar os gerentes atuais, os entrevistados se comparam de forma velada a estes, concluindo que poderiam estar desempenhando a função com mais competência. Foram observadas, em diversas entrevistas, críticas especificamente à falta de habilidade dos gerentes atuais em liderarem suas equipes, o que pode significar uma resposta à percepção dos entrevistados de que liderar suas equipes era algo que eles faziam bem e com prazer quando eram gerentes.

#### 4.3.4.

##### **Auto-consolo: podia ser pior**

Foram identificadas, nas entrevistas, relatos de comparações da situação atual dos entrevistados com a de outras pessoas, percebidas como piores do que a dos entrevistados, numa postura de auto-consolo. As situações com as quais os entrevistados se compararam foram: i) instabilidade no emprego, (ii) dificuldade de recolocação no mercado de trabalho, (iii) demissão, e (iv) empregados que sofreram uma queda maior ao perder a função gerencial. Estes relatos inspiraram a nomeação da quarta estratégia defensiva como “auto-consolo: podia ser pior”.

Segundo esta estratégia defensiva, os entrevistados se comparam com situações piores, buscando assim reduzir a percepção do seu sofrimento na situação atual. Segundo Dejours (2006), há vergonha de fazer queixa de uma situação quando há pessoas que são muito mais desfavorecidos. No caso em questão, há vergonha em protestar devido à dispensa da função gerencial, quando há pessoas em situações consideradas piores, conforme detalhado a seguir.

Em algumas entrevistas, a comparação foi feita com situações de instabilidade. Vale notar que estas falas foram identificadas nas entrevistas de empregados com idade próxima a quarenta anos, que provavelmente ainda estavam distantes da possibilidade de aposentadoria. As falas seguintes ilustram essa estratégia, sendo observado o uso frequente da palavra “estabilidade” em relação ao trabalho na empresa, contrastando com a instabilidade fora da mesma:

“(...) Isso para mim faz diferença, você ter a sensação de estabilidade. Vejo hoje amigos, até minha irmã, meu cunhado, que estão hoje no mercado privado, vejo a situação de instabilidade de emprego, isso para mim é uma coisa muito desconfortável.” (entrevista 1, 38 anos)

“(...) Considero (o emprego na empresa) estável. Acho isso importante, sempre achei. Mas claro que no momento atual do país, eu acho que isso é um valor agregado alto, não é o único claro, mas não é só por isso, mas é um valor agregado alto. Eu conheço muitos profissionais bons, que estão desempregados no momento. Então, se ser um bom profissional não é garantia. Então eu acho que a estabilidade é um valor agregado sim.” (entrevista 3, 43 anos)

“(...) A gente tem uma certa segurança, a gente vê colegas aí que hoje estão desempregados, a gente tem uma estabilidade, mas não é a estabilidade para sempre.” (entrevista 19, 39 anos)

Alguns entrevistados comparam sua situação com a dificuldade para ter sucesso numa recolocação no mercado de trabalho fora da empresa. Ressalta-se que estes relatos foram identificados nas entrevistas de empregados com idades variadas, não sendo possível relacionar as mesmas com qualquer faixa etária, conforme falas a seguir:

"(...) Na minha faixa etária hoje, a recolocação no Brasil está muito difícil para sair da Energy para ir para outro canto. Então, a tendência é continuar aqui" (entrevista 2, 54 anos)

"(...) Então é melhor ficar com o garantido aqui na companhia, ainda mais, frente ao que está acontecendo aqui no país. O país está com a economia estranha, quase quebrada. Então não sei se seria um bom momento para se arriscar lá fora." (entrevista 5, 36 anos)

"(...) Mas é fato, eu tenho quarenta e seis anos também e não vou dizer que seja trivial sair daqui e obter uma proposta de emprego com um salário melhor do que estou aqui, para uma coisa do ponto de vista intelectual gratificante. Então essas coisas me fazem estar por aqui." (entrevista 10, 46 anos)

"(...) Ainda mais num cenário de crise econômica que a gente vive, com toda essa crise de trabalho, de desemprego, quanto mais maduro ou velho você vai ficando, a gente sabe das dificuldades que você tem de conseguir um emprego." (entrevista 11, 46 anos)

"(...) Eu estou no meio da minha carreira, ainda não estou perto de aposentar, também não sou recém-formado. Então uma recolocação no mercado para um nível, até mesmo salarial, como aqui da Energy, não é tão fácil para o mercado no momento em que estava." (entrevista 14, 41 anos)

Um entrevistado comparou sua situação com a de profissionais que nunca trabalharam na Energy e enfrentam dificuldades para conseguir ou manter um bom emprego, conforme fala a seguir:

"(...) Eu vejo os meus colegas que não entraram na Energy, (...) e a gente vê que alguns deles, vamos dizer, agora estão subempregados, alguns estão desempregados." (entrevista 6)

Há também relatos em que a dispensa do cargo foi comparada com uma demissão, tendo em vista que em outras empresas, não ocorre a dispensa da função gerencial mantendo o emprego, e sim a demissão. As seguintes falas ilustram essa comparação:

"(...) No momento que não existe aqui dentro a demissão, você ocupa uma função ou não ocupa uma função. Isso no mercado livre, no mercado lá de fora, você poderia dizer assim que, "eu sou gerente projeto" e quando acabar o projeto, você está liberado, dispensado. (...) Você não sai do ser gerente e volta a ser analista no mercado de fora. Só na Energy acontece isso." (entrevista 2)

"(...) Na maioria das empresas quando você não serve para aquela função gerencial, você é imediatamente desligado. Então, a empresa não me demitiu, me colocou na função de engenheiro de equipamentos sênior. O salário para engenheiro de equipamentos sênior é um salário que não é ruim frente à média de profissionais no Rio de Janeiro, que passa por uma crise danada." (entrevista 10)

"(...) Tem lugares até piores. No mercado financeiro, deixou de ser gerente é demitido." (entrevista 14)

"(...) Em qualquer outra organização, se esses gestores fossem os donos desta empresa, eu teria perdido o meu emprego, e eu não perdi." (entrevista 18)

"(...) Qualquer outra empresa, pegaria esse gerente mandaria para rua, aqui está aproveitando a mão de obra." (entrevista 21)

Um dos entrevistados comparou a destituição da função gerencial na Energy a uma situação em que foi demitido de outra empresa. Cabe observar que a idade deste entrevistado pode ser associada à sua maior experiência no mercado de trabalho, conforme fala a seguir:

"(...) Apesar de que, dentro da Energy, isso ainda é um sentimento menor do que eu senti quando eu perdi o emprego. A primeira vez que eu perdi emprego foi uma coisa horrorosa." (entrevista 24, 63 anos)

Por fim, alguns entrevistados se comparam com outras situações de dispensa de função gerencial na empresa que são consideradas piores, seja porque ocupavam cargos mais altos ou porque estavam há mais tempo na empresa. Destaca-se que estes relatos foram identificados nas entrevistas de empregados com até quinze anos de trabalho na empresa, o que pode ser considerado pouco tempo em relação a outros trabalhadores. As falas seguintes ilustram essa comparação:

"(...) No meu caso, a queda foi pouca, não afeta tanto assim."  
(entrevista 13, 6 anos de empresa)

"(...) A gente fica um pouco frustrada, mas talvez se eu tivesse há mais tempo na empresa, essa frustração ainda seria bem maior."  
(entrevista 19, 11 anos de empresa)

"(...) Eu já vi (...) vários gerentes de postos maiores que o meu tomarem tombos homéricos." (entrevista 25, 15 anos de empresa)

Sendo assim, foram feitas comparações com as seguintes situações: (i) instabilidade no emprego, (ii) dificuldade de recolocação no mercado de trabalho, (iii) demissão, e (iv) empregados que sofreram uma queda maior ao perder a função gerencial. Essas quatro situações são consideradas pelos entrevistados como piores do que a situação em que se encontram. Aparentemente, a estratégia defensiva de comparação com situações consideradas piores torna mais suportável o sofrimento atrelado ao trabalho atual.

#### **4.3.5. Expectativa pela aposentadoria**

Foram observados relatos referentes ao planejamento da aposentadoria no médio prazo. Estes relatos costumavam estar relacionados à sensação de sofrimento no trabalho atual, representando a possibilidade de findar tal sofrimento. Tais relatos levaram à nomeação da quinta estratégia defensiva como "expectativa pela aposentadoria".

Neste caso, o indivíduo adota uma postura passiva e seu objetivo deixa de ser a busca pelo prazer no trabalho e passa a ser a expectativa pela aposentadoria, mesmo que ainda seja necessário trabalhar mais alguns anos antes desta. Ao enxergar o sofrimento no trabalho como temporário, com previsão de término com a aposentadoria, a situação atual se configura como mais suportável para os entrevistados.

Vale notar que a utilização desta estratégia foi identificada somente na fala de empregados com mais de 50 anos, isto é, com idade mais próxima à possibilidade de aposentadoria. As falas a seguir ilustram essa estratégia:

"(...) A tendência é continuar aqui mais três anos, e aí eu ganho a alforria, que seria o direito à aposentadoria." (entrevista 2, 54 anos)

"(...) Então, eu não teria dificuldade para sair da empresa, agora, eu gostaria de sair já aposentado. (...) Eu não saí agora (da empresa),



porque eu não tinha chance de aposentadoria, a partir do momento que tiver chances, eu saio." (entrevista 7, 51 anos)

"(...) Está ruim, mas dane-se. Vou ficar na minha encolha aqui, se eu conseguir sobreviver até minha aposentadoria, (...) já me dou por satisfeito." (entrevista 9, 62 anos)

"(...) Estou até hoje aqui, agora esperando o momento de me aposentar." (entrevista 17, 60 anos)

"(...) Graças a Deus que, se eu achar que está complicado, que está difícil, não está tão distante de eu poder me aposentar." (entrevista 22, 55 anos)

Um entrevistado menciona a proximidade da aposentadoria e sua idade como justificativa para sua percepção de estar afastado do processo produtivo dentro da empresa, o que pode denotar um esforço de naturalização da sua sensação de subutilização.

"(...) Francamente, o tempo que me falta para aposentar (...) Nessa idade você não é mais parte do processo produtivo de nada." (entrevista 24, 63 anos)

Vale notar que, apesar do regime de trabalho dos entrevistados ser regido pela CLT, o mesmo encontra diversas semelhanças com o serviço público. Essas semelhanças podem ser notadas tanto na cultura de estabilidade quanto na existência de um sistema privilegiado de aposentadorias. Sendo assim, os entrevistados optam por permanecer resignadamente na empresa, apesar dos relatos de sofrimento, para: (i) poder usufruir futuramente do sistema de aposentadoria oferecido pela empresa, e (ii) evitar o mercado de trabalho privado.

Sendo assim, pode-se concluir que foi identificada nas entrevistas a estratégia defensiva de expectativa pela aposentadoria, como uma forma de perceber o sofrimento atual no trabalho como temporário, com previsão de término com a aposentadoria, como forma de tornar a situação suportável para os entrevistados.

#### **4.3.6. Hesitação diante de novas oportunidades**

Os entrevistados relataram diversos pontos de vista sobre a possibilidade de voltar a ocupar função gerencial. Alguns entrevistados relatam ter esperança de assumir novamente uma função gerencial, enquanto outros expõem que pode

surgir outra oportunidade de ocupar função gerencial, mas que não fazem planos com esta possibilidade. Há também entrevistados que mencionam não estarem interessados em voltar a ser gerente. Essa diversidade de posicionamentos sobre este mesmo assunto levou à nomeação da sexta estratégia defensiva como “hesitação diante de novas oportunidades”.

Alguns entrevistados que relataram a busca pela sensação de que ainda existirão novas oportunidades de ascensão de carreira na empresa. A esperança de voltar a ocupar função gerencial faz com que o sofrimento atual seja considerado temporário e, portanto, mais tolerável. Vale notar que este posicionamento frente a novas oportunidades foi identificado somente nos relatos de empregados com menos de cinquenta anos, o que pode levar à conclusão de que empregados acima desta idade têm menos esperança de retomar uma trajetória profissional ascendente. As falas a seguir ilustram essa sensação:

"(...) Eu acho que é uma possibilidade (voltar a ocupar uma função gerencial). No início, é claro que eu vou ter que aprender os processos de negócio, mas acho que a minha experiência pode ajudar futuramente com certeza." (entrevista 3, 43 anos)

"(...) Talvez a companhia de alguma forma vai crescer nas áreas estratégicas que tem que crescer, e de repente vai olhar os seus quadros internos, vai verificar que de repente podem ter perfis que já passaram por algumas áreas, que já tem uma certa maturidade, uma certa experiência, que gostam de trabalhar com pessoas, e de repente novamente surgir uma oportunidade de ocupar de uma função gerencial." (entrevista 11, 46 anos)

"(...) Gerência, a depender, pode ser que no futuro surja uma nova oportunidade. As coisas são muito cíclicas, eu pelo menos enxergo assim." (entrevista 14, 41 anos)

"(...) Acho que é uma empresa muito grande, tem muitas oportunidades ainda." (entrevista 19, 39 anos)

"(...) Dentro dessa área aqui, se tiver oportunidade de voltar a assumir uma carreira gerencial, de repente eu repenso." (entrevista 23, 36 anos)

Outros entrevistados ressaltam que avaliaram um eventual convite para assumir uma gerência, mas que não têm como meta voltar a ocupar função gerencial, provavelmente por não acreditarem que esta seja uma possibilidade. Neste caso, é utilizada a estratégia defensiva de desesperança em serem

reconhecidos, nomeada por Mendes (2013), que leva ao aparente desinteresse em voltar a ser reconhecido. As falas a seguir são exemplos desses relatos:

"(...) Se vier um convite (para assumir função gerencial), acho que vou analisar, mas não é o que busco hoje, hoje busco conhecimento novo, oportunidade nova, estar com pessoas novas, que me de motivação de continuar nessa nossa tarefa aí." (entrevista 12)

"(...) Você tem desejo pessoal que isso aconteça (voltar a ocupar função gerencial)? Também não... e seu eu for para outra área de negócio e for convidado? Vou avaliar com carinho, porque se eu for convidado a participar de um processo, significa dizer que alguém está vendo o meu trabalho como alguém que dá uma contribuição diferente para a companhia, vou ficar muito feliz se isto acontecer, mas não tenho desejo pessoal de que isso aconteça..." (entrevista 18)

"(...) Não coloco como meta (voltar a ocupar função gerencial), se pintar uma oportunidade, alguma coisa interessante, na área que eu gosto de trabalhar. Porque não adianta me convidar, ou surgir uma oportunidade, para gerenciar uma área eu não sinto afinidade." (entrevista 22)

"(...) Se vier a surgir uma nova oportunidade (gerencial), claro que estou aberto (...) mas não topo qualquer coisa. Hoje eu só busco coisas que acho que vale a pena acreditar." (entrevista 25)

"(...) Qualquer cargo (gerencial), ele está associado a uma demanda maior, até de tempo, de exigência. (...) Não tenho essa ambição. É óbvio que se você receber um convite você vai avaliar, mas eu não vou lutar por isso." (entrevista 27)

Por fim, há também relatos de entrevistados que afirmam que não querem voltar a ocupar função gerencial. Nestes casos, é mais aparente a utilização da estratégia defensiva de desesperança em serem reconhecidos, aliada à estratégia defensiva de desprezo, ambas nomeadas por Mendes (2013). Sendo assim, estes relatos de desinteresse pelo retorno à carreira gerencial estão associados não só à falta de perspectivas de que haja uma nova oportunidade de reconhecimento e nomeação de função gerencial, mas também à frustração das expectativas de carreira linear em ascensão. Ressalta-se que estes relatos foram identificados em entrevistas de empregados de idades variadas, não sendo possível relacionar este posicionamento com qualquer faixa etária. As falas a seguir ilustram esses sentimentos:

"(...) Hoje, sinceramente, eu espero que até isso mude, mas hoje eu não tenho vontade de crescer na companhia. Não tenho. Eu quero

ser aquele funcionário, é triste de falar isso, mas é verdade, eu quero ser aquele funcionário medíocre. O cara que chega, tem uma demanda, “olha tem uma apresentação para fazer”, eu vou faço a apresentação e acabou. Eu não quero ser o cara que corre atrás.” (entrevista 8, 33 anos)

“(...) Não me vejo voltando para o cargo gerencial da companhia nesse momento. Isso sim. Se disserem “Você entregou a toalha?” Eu vou dizer “Não.” Agora: “você não tem interesse em outro cargo?”. Nesse momento, não.” (entrevista 15, 56 anos)

“(...) Não me vejo mais (gerente). Me sinto um pouco... não sei se enojado é a palavra certa, enojado acho que é forte demais... mais paciência para esse jogo de poder que você tem que ter quando gerente. Você tem que estar se preocupando com coisas que, para mim, não são fundamentais.” (entrevista 16, 54 anos)

“(...) Eu, no tipo de administração que tem hoje, não seria gerente de forma alguma.” (entrevista 17, 60 anos)

“(...) Hoje eu não penso nisso, em voltar a ser gerente.” (entrevista 21, 37 anos)

Diante do exposto, foi observada nas entrevistas a utilização de uma estratégia nomeada como “hesitação sobre novas oportunidades”. A utilização dessa estratégia foi notada em relatos dos entrevistados com três pontos de vista distintos: (i) esperança de assumir novamente função gerencial, (ii) vislumbre de possibilidade de assumir novamente função gerencial, sem que isso seja uma meta, e (iii) falta de interesse em voltar a ser gerente.

#### **4.3.7.**

#### **Expectativa por mudança de setor**

Nas entrevistas realizadas foram observados relatos referentes à vontade de mudar de setor dentro da empresa, bem como as dificuldades envolvidas na concretização disto. O planejamento e o empenho dos entrevistados para lograr trabalhar em outro setor da empresa levaram à nomeação da sétima estratégia defensiva como “expectativa por mudança de setor”.

Com a utilização desta estratégia defensiva, os entrevistados creditam o sofrimento que vivem à permanência em determinado setor da empresa. Segundo esse ponto de vista, caso logrem mudar de setor, o sofrimento findará, mesmo permanecendo sem ocupar função gerencial. Esta estratégia defensiva se torna um objetivo por si mesmo, sendo combatidas as dificuldades para realização da

mesma. Assim, o sofrimento passa a ser percebido não como consequência da dispensa da função gerencial, e sim como resultado do enfraquecimento da estratégia defensiva, ou seja, como resultado da dificuldade para mudar de setor. Analogamente, a estratégia defensiva passa a ser vista como promessa de felicidade, sendo protegida através de uma ideologia defensiva. Logo, a luta pela manutenção desta estratégia defensiva, leva o trabalhador à resignação frente à situação que causa seu sofrimento (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994): o trabalho sem função gerencial, nesse caso.

As falas a seguir são exemplos de relatos em que os entrevistados expressam a vontade de trabalhar em outro departamento da empresa, utilizando a estratégia defensiva de expectativa por mudança de setor:

"(...) Meus planos profissionais para o futuro são esses, fazer uma movimentação para uma área em que eu esteja tão motivado quanto eu já estive aqui na companhia antes. Para me sentir contribuindo." (entrevista 1)

"(...) Minha expectativa, ou desejo, seria ir para alguma área onde eu tivesse novamente brilho na atividade, onde a atividade que fosse desempenhada fosse interessante. (...) onde que você tivesse a percepção que de fato você está contribuindo para o crescimento da empresa, para a consolidação da empresa." (entrevista 2)

"(...) Agora, o que eu busco? Uma área que me dê motivação de volta, aprender coisas novas, pessoas novas, e que eu consiga um desafio." (entrevista 12)

"(...) Quando você fala em fazer planos, eu procuro não fazer planos, mas o plano de sair da área que eu estou, ele para mim existe. Então assim, eu procuro não ficar pensando muito nisso, mas eu gostaria de sair da área que eu estou sim." (entrevista 19)

"(...) Vou seguir trabalhando na Energy, tentando buscar uma área de trabalho que me agrade." (entrevista 20)

Em alguns relatos, o desejo de trabalhar em outro setor parece estar relacionado à possibilidade de um recomeço, afastado das sensações associadas à destituição da função gerencial, conforme falas a seguir:

"(...) Eu pretendo ir embora, não quero aqui ficar... E lá nesta outra área? Vou chegar sem nenhum ranço, entendeu?" (entrevista 18)

“(...) Penso em trabalhar numa área fim da companhia, num espaço de tempo que não seja muito longo. (...) Entendo que, mudar de área, como já mudei algumas vezes, é bom para os dois lados, para a gente, para a companhia, oxigena, é bom.” (entrevista 26)

Sendo assim, alguns entrevistados envidam esforços para conseguir uma transferência para outros setores, o que é considerado pelo coletivo uma demanda mais legítima do que envidar esforços para voltar a ocupar função gerencial. Vale notar que a dificuldade referente ao processo de transferência é causa de sofrimento recorrente e já reconhecido entre os trabalhadores da empresa, ao contrário do sofrimento por ter perdido a função gerencial, que muitas vezes é interpretada pelos colegas de trabalho de forma egoísta e negativa. As falas a seguir exemplificam os relatos de dificuldades para mudar de setor:

“(...) Movimentação dentro da companhia, um dos grandes defeitos que enxergo, é que tem uma série de fatores que levam as pessoas a ficarem engessadas onde estão, sem ter a capacidade de experimentar outras áreas, em função de diversos fatores.” (entrevista 1)

“(...) No cenário atual aqui dentro hoje, não há essa possibilidade (de mudar de área). Eu avalio que não há essa possibilidade, a não ser que você faça isso de uma forma de ruptura. (...) Criando algum impasse grave com o teu gerente, a ponto que você seja ejetado do grupo, o cara vai te liberar, porque desse jeito não dá para continuar. Essa forma, não é a mais elegante de você sair.” (entrevista 2)

“(...) Então a gente vai ter que se adaptar, e rezando para que as pessoas que tenham a caneta acima da gente permitam que a gente consiga abraçar uma oportunidade agradável para a gente quando essa aparecer. Outra dificuldade também.” (entrevista 20)

“(...) A mobilidade na companhia é zero. Então, mesmo que eu queira fazer isso, eu não vou ser liberada para fazer isso, em termos de ir para outra área, ser aproveitada. (...) de onde você quer sair, ninguém quer te deixar sair. Então acaba ficando, gerando insatisfação.” (entrevista 21)

“(...) Acho que a companhia podia ter avaliado melhor as características de cada pessoa para ver a possibilidade de realocação.” (entrevista 26)

Alguns entrevistados relatam que já tentaram mudar de setor, porém não conseguiram, conforme relatos a seguir:

"(...) Eu pedi para sair da área que eu estou, já tem um bom tempo, (...) justamente porque eu acho que estou sendo subutilizada, meu conhecimento e experiência. Porém foi negado anteriormente a minha saída." (entrevista 3)

"(...) Simplesmente a empresa disponibilizou um programa oficial (para mudança de área), me inscrevi, fui pré-selecionado, e na hora em que o gerente tem que dar o chamegão te autorizando a ir, eu fui negado desse direito. (...) Tentei negociar com o gerente, mas a resposta foi negativa. Por isso me chateou um pouco esse fato da empresa." (entrevista 12)

"(...) Ele não me deu (a transferência quando perdi o cargo), fez eu perder isso, e ainda, psicologicamente isso me afetou para caramba." (entrevista 24)

Por fim, há também relatos de entrevistados que conseguiram mudar de setor após perderem a função gerencial. As falas a seguir exemplificam essas situações:

"(...) Eu consegui, pelo menos, ver uma outra área, autorizaram a ida, e estou aproveitando essa oportunidade." (entrevista 14)

"(...) Então pedi para sair (do setor), muito por conta dessa revolta. Minha saída não foi pacífica. Foi realmente, enfiei o pé na porta e disse assim: "estou saindo"." (entrevista 23)

"(...) Eu, particularmente, ia ser muito difícil ter continuado (no mesmo setor). No meu caso, outra coisa atípica, aconteceu isso (a dispensa do cargo) justo no momento em que minha filha passou no vestibular e mudou de cidade. Então ainda tive um estímulo adicional para mudar de cidade." (entrevista 24)

"(...) Eu decidi trilhar um caminho diferente. Bom, já que não é mais para viver a realidade que eu conhecia e gostava, então, eu vou fazer algo que seja totalmente novo, vou trabalhar numa área técnica para a qual eu não sei tanto, mas eu vou me desafiar a aprender." (entrevista 27)

Sendo assim, pode-se concluir que, para a maioria dos entrevistados, é relevante mudar de setor após perder a função gerencial, pois a permanência no mesmo setor acarreta em mais sofrimento. Esta estratégia defensiva de ter expectativa por mudança de setor se torna um objetivo por si mesmo, de forma que o sofrimento passa a ser percebido não como consequência da dispensa da função gerencial, mas como resultado da dificuldade de mudar de setor.

#### 4.3.8.

#### Esquecimento do ocorrido

Em algumas entrevistas, foi relatada a atitude de evitar pensar no ocorrido, para reduzir a sensação de sofrimento. Esta atitude dos entrevistados levou à nomeação da oitava estratégia defensiva de “esquecimento do ocorrido”. As falas a seguir ilustram essa estratégia:

"(...) A redução de jornada (de trabalho) deu algum respiro, digamos assim. Melhorou um pouco, porque eu não tenho a obrigatoriedade de ficar aqui pensando em como eu estou fazendo nada, não estou agregando." (entrevista 3)

"(...) Hoje eu vivo cada dia. Eu não penso no amanhã." (entrevista 4)

"(...) Agora tu fez a pergunta mais difícil de todas até agora (quais são os seus planos para o futuro?). Porque eu não penso muito nisso. Então, sinceramente, às vezes eu tenho essa dúvida, mas eu não fico alimentando ela: “O que será? O que será?”. É muito difícil fazer um plano, na atual situação” (entrevista 13)

Para evitar pensar no ocorrido, alguns entrevistados relatam estar muito ocupados, sendo esta uma forma de alienação. Nestes relatos, identifica-se a estratégia defensiva nomeada por Mendes (2013) como hiperatividade, sendo uma forma de evitar o sofrimento. Os relatos a seguir ilustram essa questão.

"(...) Então só esses dois estudos que estou tocando, mais o trabalho, mais a família, me leva realmente a uma agenda completamente cheia, sem espaço para colocar outras coisas agora." (entrevista 10)

"(...) Quando eu perdi a função, eu recebi outros convites até, sem função (gerencial), claro, para outras áreas. E o que me chamou atenção nesse convite que eu recebi foi exatamente por achar que o meu dia-a-dia não ia ser parado, eu não ia ficar assim, talvez com o tempo livre para ficar pensando muito “oh, vida, perdi...”.” (entrevista 19)

Sendo assim, observa-se que é utilizada por alguns entrevistados a estratégia defensiva de esquecimento do ocorrido. Em alguns casos, os entrevistados deliberadamente evitavam pensar no ocorrido, de forma a evitar minimizar o sofrimento. Em outros casos, os entrevistados se mantinham



demasiadamente ocupados, de forma que não restava tempo para refletir sobre a situação atual.

#### **4.3.9. Minimização da mudança ocorrida**

Foram observados relatos dos entrevistados que buscavam reduzir a importância das mudanças decorrentes da destituição da função gerencial. Segundo esses entrevistados, as atividades desempenhadas continuam as mesmas após a dispensa da função gerencial. Tal percepção dos entrevistados caracteriza-se, também, como negação do ocorrido, como uma forma de lidar com a nova realidade. Esses relatos inspiraram a nomeação da nona estratégia defensiva como “minimização da mudança ocorrida”. Vale notar que estes relatos foram identificados principalmente nas entrevistas de empregados com menos de quarenta anos e que, possivelmente, possuem menos experiência profissional. As falas a seguir ilustram a utilização dessa estratégia defensiva:

"(...) A atividade, com coordenação ou não, praticamente não mudou." (entrevista 5, 36 anos)

"(...) O trabalho em si, que eu exercia, não me deixava mais feliz do que por exemplo o trabalho que eu faço agora, em termos estritamente do trabalho, isso não tinha muita diferença não, eu acho. (...) Mas em termos de atividade não muda muito não." (entrevista 13, 36 anos)

"(...) Eu acabo fazendo um pouco desse papel, porque a gerente das pessoas que estão aqui, ela não fica aqui. E eu fico com a figura de líder." (entrevista 19, 39 anos)

"(...) O que eu não gosto... Eu acho que eu faço um trabalho que eu deveria ter uma função (gerencial) para fazer. É um trabalho que tem muita responsabilidade, não é um trabalho para uma pessoa sem função." (entrevista 27, 46 anos)

Entretanto, em outras entrevistas, foi relatado o oposto: incômodo por ainda ser cobrado para desempenhar as atividades de gerente, mesmo após a dispensa da função gerencial. Ressalta-se que as falas a seguir, que exemplificam esses relatos, referem-se a profissionais com mais de quarenta e cinco anos:

"(...) E essa questão de ainda ter um certo abuso de cobrar e querer uma dedicação a nível gerencial, quando você já tinha perdido a função, já estava em outras atividades, outras atribuições. Isso me causou um certo desgosto." (entrevista 11, 46 anos)

"(...) A companhia não me paga mais para fazer assim... e por que que eu vou ser gerente? Um gestor informal? Isso é tudo que a companhia precisa... continuar usufruindo do meu conhecimento, da minha competência e me pagando a metade do salário... isso é o melhor dos mundos... inclusive para o meu gerente, que foi o que me sacaneou..." (entrevista 18, 48 anos)

Mesmo a entrevistada 19, que relatou ainda se enxergar na figura de líder informal da equipe, se questiona sobre a adequabilidade disso, conforme fala a seguir.

"(...) Então eu acho que essa coisa de você estar como líder, mas num outro momento, num momento posterior a você ter tido uma função, eu acho ruim de certa forma, eu acho ruim, mas é o que eu gosto de fazer, então eu fico naquele dilema, naquela questão "continuo ou é melhor eu ficar quietinha fazendo as minhas coisas sem estar com esse papel ou não?" (entrevista 19, 39 anos)

Ainda sobre o exercício de atividades gerenciais sem a ocupação de cargo de gerente, vale observar que alguns entrevistados relatam que, antes de serem convidados a ocuparem as funções gerenciais, já exerciam informalmente as atividades de gerente. As falas a seguir ilustram esse ponto:

"(...) Eu já exercia uma coordenação, digamos, informal. Já tinha uma equipe que trabalhava comigo e que se reportava a mim, eu já era há algum tempo, substituta do gerente. Aí, em 2013, esse cargo foi oficializado, aí eu fiquei como coordenadora da área" (entrevista 3)

"(...) Fiquei como técnico de segurança e entre aspas como coordenador de SMS em algumas obras dessas, participava junto gerência setorial e ficava na responsabilidade da equipe de SMS, mas não de fato com designação formal." (entrevista 12)

"(...) Você foi surpreendido então quando te convidaram para área gerencial? Não, eu já assumia função de liderança, num processo informal" (entrevista 18)

"(...) Quando eu entrei na empresa, era curioso porque eu já entrei como líder. (...) Eram coordenações informais e aí, eu já entrei com

alguns contratados comigo, eu líder desses contratados." (entrevista 19)

Sendo assim, observa-se que as atividades dos gerentes e dos trabalhadores que não são gerentes se confundem de diferentes formas. Nota-se um prazer associado aos relatos sobre o exercício informal destas atividades antes de assumir a função gerencial, provavelmente relacionado à motivação. Entretanto, após a dispensa da função gerencial, alguns entrevistados seguem exercendo estas atividades informalmente, como estratégia de negação da realidade atual, enquanto outros preferem evitar esta situação.

## 5 Conclusão

Este trabalho pretendeu analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, bem como as eventuais estratégias defensivas, de um grupo de empregados que foram dispensados de funções gerenciais e permaneceram no emprego, numa empresa de energia denominada Energy, por questões de garantia do sigilo das informações.

Tal questão se mostra importante na medida em que, neste contexto organizacional, a falta de reconhecimento e valorização levou ao declínio da trajetória profissional destes empregados.

De forma a aprofundar a análise pretendida, abordou-se o modelo de carreira tradicional, usualmente atrelada à trajetória linear ascendente (CHANLAT, 1995, 1996), e a questão da psicopatologia do trabalho (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994), incluindo o estudo das vivências de prazer e sofrimento no trabalho, bem como a utilização de estratégias defensivas como resposta ao sofrimento (DEJOURS, 2006, 2015).

Para atingir aos objetivos pretendidos, realizou-se pesquisa qualitativa. Foram realizadas 27 entrevistas com empregados da empresa que haviam sido dispensados da função gerencial e permanecido no emprego. Os dados foram tratados através de análise de conteúdo (BARDIN, 2009).

O presente estudo concluiu que a dispensa da função gerencial potencializou as vivências de sofrimento destes trabalhadores, gerando mais vivências de sofrimento do que de prazer no trabalho. Além disso, as vivências de sofrimento identificadas nos relatos dos entrevistados se referem ao sofrimento patogênico, isto é, o sofrimento que não é ressignificado e mantém o indivíduo queixoso, imobilizado e sem ação sobre a realidade em que está inserido (DEJOURS & ABDOUCHELI, 1994; MENDES, 2013).

Postula-se que o sofrimento relatado nas entrevistas pode ser associado à cultura da empresa, que incorpora os conceitos da carreira tradicional (CHANLAT, 1995, 1996), criando a expectativa de uma trajetória profissional linear ascendente. Caso fosse estimulada nestes empregados a visão de sucesso na carreira como desenvolvimento profissional, em vez de necessariamente avanço

na hierarquia da empresa, poderia ser mitigado o sofrimento após a destituição de função gerencial.

As vivências de prazer relatadas pelos entrevistados estão associadas, principalmente, à redução das responsabilidades e da jornada de trabalho, à percepção de um bom ambiente de trabalho e ao retorno às atividades técnicas. Ressalta-se que a maioria desses relatos está associada ao término das situações vivenciadas ao ser gerente que eram fonte de sofrimento. Desta forma, os entrevistados buscam compensar o ônus de terem perdido a função gerencial com o bônus de findarem algo que consideravam negativo e que estava atrelado à função gerencial.

Em relação às vivências de sofrimento, os entrevistados se referem, principalmente, à sensação de subutilização da capacidade de trabalho, à desmotivação com o trabalho, à desvalorização profissional, à perda do status, à redução da remuneração e à tristeza. De forma análoga ao observado nas vivências de prazer, a maioria dos relatos de sofrimento pode ser relacionado, em boa medida, à perda do prazer vivenciado quando do exercício da função de gerente.

A associação da maioria dos relatos de prazer ao término de vivências de sofrimento vivenciadas ao ser gerente, bem como a análoga relação entre as falas de sofrimento ao término de vivências prazerosas relacionadas ao cargo gerencial, reforçam a importância, para os entrevistados, do período em que ocupavam funções gerenciais. Ao findar o período como gerente, o trabalho pode ter deixado de ser estruturante da identidade do trabalhador, o que ensejaria, em grande medida, a utilização de estratégias defensivas. Diante do exposto, cabe uma reflexão sobre o que significa ser gerente nessa empresa. Pode ser que estes empregados somente se sintam valorizados e engajados com os objetivos da empresa ao ocuparem funções gerenciais, apesar de ser desejável para uma empresa que todos os seus empregados se sintam valorizados e contribuindo para o atingimento das metas da empresa.

Adicionalmente, é interessante observar qual a importância que ser gerente assumiu na vida dos entrevistados, tendo em vista que diversos relatos associam o exercício da função gerencial a uma menor disponibilidade para vivências fora do ambiente de trabalho. Este pode ser um indicativo de que ser gerente acarreta numa realização pessoal tão grande, que talvez reduza a importância de outras realizações fora da empresa. Ou, por outro lado, a redução das vivências fora do ambiente de trabalho pode ser percebida pelos trabalhadores como o “preço” que se paga para alcançar a realização de exercer função gerencial. Neste caso, a

redução das vivências fora do ambiente de trabalho não seria necessariamente atrelada à função gerencial, mas às práticas organizacionais que levam a essa cultura onde é necessário que o gerente se sacrifique para merecer exercer essa função.

No contexto de destituição da função gerencial, o sofrimento pode passar pelo processo de dessocialização progressiva, atacando os alicerces da identidade, de forma análoga ao que ocorre com a perda do emprego, conforme analisado por Dejours (2006). Ainda de forma análoga à perda de emprego estudada pelo autor, apesar de haver reconhecimento coletivo do sofrimento causado pela dispensa da função gerencial, o mesmo não costuma ser associado à injustiça, mas a uma situação pela qual ninguém tem responsabilidade. Sendo assim, de forma geral, não surge o sentimento de indignação, e sim de resignação ou constatação da impotência diante de um processo. Segundo a psicodinâmica do trabalho, este poderia ser considerado um processo nomeado por Dejours (2006) como “banalização do mal”. Dessa forma, para alcançar certo equilíbrio psíquico diante da nova realidade, estes indivíduos lançam mão de estratégias defensivas, de forma a controlar o sofrimento, a ansiedade e a insatisfação no trabalho e, assim, favorecer o equilíbrio psíquico (DEJOURS, 2015).

Em linha com a conceituação de Dejours (2006), foram identificadas nas entrevistas algumas estratégias defensivas, que tiveram seus nomes criados pela pesquisadora, com base nos relatos. Os nomes atribuídos às estratégias defensivas identificadas pela pesquisadora foram: a naturalização do ocorrido, a desqualificação do processo que levou à dispensa da função gerencial, a desqualificação dos gerentes atuais, o auto-consolo: podia ser pior, a expectativa pela futura aposentadoria, a hesitação diante de novas oportunidades, a expectativa por mudança de setor, o esquecimento do ocorrido e minimização da mudança ocorrida. Cabe destacar, finalmente, que também nomeou-se estratégia defensiva o fato de alguns entrevistados terem omitido a dispensa da função gerencial ao relatarem suas trajetórias profissionais.

A utilização de estratégias defensivas pode ser considerada positiva, pois permite que os indivíduos atendam aos critérios sociais de normalidade, além de impedir que o sofrimento no trabalho se transforme em patologias, como as doenças somáticas (DEJOURS, 2015). Entretanto, a utilização destas estratégias pode ser considerada negativa, pois provoca uma estabilidade psíquica artificial, alienando o indivíduo sem provocar mudanças no contexto de trabalho.

De forma conclusiva, argumenta-se que os achados desta pesquisa possam contribuir para o melhor entendimento da saúde psíquica dos trabalhadores, na

medida em que dão visibilidade ao sofrimento no trabalho de empregados que foram dispensados da função gerencial, provocando uma reflexão sobre a frustração destes indivíduos quanto à expectativa de uma trajetória de carreira linear ascendente.

Adicionalmente, este estudo contribui para o enriquecimento da literatura sobre psicodinâmica do trabalho, ao investigar a utilização de estratégias defensivas em empregados que foram destituídos de função gerencial e permaneceram no emprego, situação que se configura como original no contexto das organizações.

## 5.1.

### **Sugestões e recomendações para novas pesquisas**

Como desdobramentos futuros, essa linha de pesquisa pode ser estendida através de investigação sobre a existência dos possíveis impactos que empregados que deixaram de ocupar função gerencial podem trazer não somente para si próprios, mas para a organização. Outros estudos podem ser realizados com vistas a analisar os impactos nas pessoas que convivem com estes indivíduos, tanto no ambiente de trabalho, quanto nos demais ambientes.

Sugere-se também o estudo sobre a adaptação a uma realidade onde a remuneração é menor do que a anterior, bem como os impactos disso no cotidiano das famílias.

Um ponto interessante a ser pesquisado é se todos os empregados da empresa se sentem valorizados e contribuindo para o atingimento das metas, ou se este sentimento é menor nos empregados que não ocupam função gerencial.

Outro campo passível de análise é a relação entre a ocupação de função gerencial e a priorização do trabalho em detrimento da vida pessoal.

Adicionalmente, pode ser analisada também a percepção dos trabalhadores sobre os procedimentos da empresa para seleção e designação de função gerencial, bem como os procedimentos para avaliação e manutenção ou dispensa de função gerencial.

Por fim, podem ser analisadas também as vivências de prazer e sofrimento dos empregados da Energy que permanecem ocupando funções gerenciais, bem como dos empregados da empresa que nunca ocuparam tais cargos.

## 6 Referências bibliográficas

- ALMEIDA, L. L.; MERLO, A. R. C. Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 11, n. 2, p. 139-157, 2008.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FILHO, J. R. F. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 99-116, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Ed. ver. Lisboa, Portugal: Edições 70. 2009.
- BARROS, P. C. da R.; MENDES, A. M. B. Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. **Psico-USF**, v. 8, n. 1, p. 63-70, 2003.
- CANEDO, K. M. C. T. d. **Valores organizacionais, prazer e sofrimento no trabalho: um estudo entre petroleiros na Bolívia**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil. Disponível em : <<http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/2394>>. 2014.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p.67-75, 1995.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 1, p.13-20, 1996.
- COSTA, S. G. d. O pai que não é o patrão: vivências de sujeitos terceirizados no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. **Organizações & Sociedade**, v. 14 n. 42, p. 97-113. 2007.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CUNHA, E. G. **Análise da dicotomia sofrimento e prazer em um programa de demissão voluntária**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/3567>>. 1999.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2006.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2015.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E., Itinerário Teórico em Psicopatologia do Trabalho. In Dejours, C., Abdoucheli, E., Jayet, C., & Betiol, M. I. S. **Psicodinâmica do trabalho : contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho (119-145)**. São Paulo: Atlas. 1994.
- DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n.3, p-98-104, 1993.
- FLICK, U. **Métodos de Pesquisa: Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.



LIMA, T. C. B. et al. Percepção de sucesso na carreira: semelhanças e diferenças entre profissionais do setor público. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, p. 18-33, 2015.

MEIRELES, A. Q. **Fico porque preciso: entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho para empregados de uma empresa de energia brasileira**. Tese de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <<https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.29465>>. 2015.

MENDES, A. M. Psicodinâmica e clínica do trabalho: algumas notas sobre a trajetória brasileira. In Trabajo, actividad y subjetividad. **Debates abiertos. Andrea Pujol y Constanza Dall'Asta (comp.)**. Córdoba, 2013. E-book.

MENDES, A. M.; COSTA, V. P.; BARROS, P. C. d. R. Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 3, n. 1, p. 38-48, 2003.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Disponível em: < <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/carreira/>> Acesso em: 15 de outubro de 2018.

PAULI, J. et al. Modelos de carreira, inclinações profissionais e satisfação com a vida. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 1, p.305-326, 2017.

RIBEIRO, M. A. Sistematização das principais narrativas produzidas sobre carreira na literatura especializada. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 14, n. 2, p. 177-189, 2013.

SILVA, J. R.; BALASSIANO, M.; SILVA, A. R. L. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 1-19, 2014.

## Anexo 1

Assunto: Entrevista para dissertação de Mestrado em Administração de Empresas

Prezado(a),

Gostaria de solicitar sua participação em entrevista para subsidiar pesquisa acadêmica sobre comportamento organizacional, visando a elaboração de dissertação de mestrado em Administração de Empresas na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Vale notar que a presente pesquisa garante confidencialidade e privacidade dos dados, de forma que não seja possível identificar indivíduos ou o nome da empresa.

Agradeço antecipadamente

Márcia do Valle

Mestranda em Administração de Empresas

## Anexo 2



### TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO

Gostaria de agradecer a sua participação nesta entrevista, conduzida por Márcia Rocha do Valle (mestranda de Administração de Empresas na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro), que pode ser encontrado no telefone: (21) 99811-6999. Os dados coletados nesta entrevista serão analisados e utilizados somente pelo pesquisador, e sua identidade e a identidade da empresa serão mantidas em sigilo. A sua participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento, se esta for a sua vontade.

Se você estiver de acordo em prosseguir, por favor, date e assine abaixo:

---

Local e Data

---

Nome e assinatura

Obrigado!

## Anexo 3

### Roteiro para a entrevista

#### Parte 1 – Identificação e dados objetivos

1. Idade:
2. Tempo de empresa:
3. Formação: (por exemplo: engenheiro, administrador, etc)
4. Função na empresa: (por exemplo: analista de suprimentos, etc)
5. Sexo:
6. Estado civil:
7. Filhos? Quantos?

#### Parte 2 – Questões abertas

1. Você poderia descrever, em linhas gerais, sua trajetória profissional na empresa, quais atividades já desempenhou até o momento atual?
2. O que você gostava e o que não gostava quando você ocupava (a última) função gerencial?  
(Se sentia valorizado? Tinha orgulho de ser empregado da empresa? Havia sobrecarga de trabalho? Como eram as relações de trabalho?)
3. Como você se sentiu ao perder esse cargo?
4. O que você gosta e o que não gosta no seu posto atual de trabalho?  
(Se sente valorizado? Tem orgulho de ser empregado da empresa? Há sobrecarga com a redução de terceirizados? Se sente sub-aproveitado? Como são as relações de trabalho?)
5. Qual sua expectativa quando começou a trabalhar na empresa?

6. Na sua opinião, o que você ganha e o que perde ao continuar trabalhando na empresa?

(Pensou na possibilidade de aderir ao Programa de Demissão Voluntária?

Como você se imagina sem este emprego?)

7. Quais suas expectativas e/ou planos profissionais para o futuro?
8. Afirmam que nesta empresa não existe “ser” gerente, existe “estar” gerente. O que você acha disso?
9. Você considera seu emprego estável? Qual a importância disso para você?