

MARCIA OKI BOIN

AS LIDERANÇAS NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL
CONTEMPORANEA:
uma abordagem da relação intersubjetiva entre o homem e a
organização de trabalho.

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Assis, para obtenção do título de Mestre. Área de Concentração: Psicologia e Sociedade.

Orientador : Dr. Francisco Hashimoto

ASSIS – SP
2002

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da F.C.L. – Assis – UNESP

Boin, Marcia Oki

B681b As lideranças na organização empresarial contemporânea:
uma abordagem da relação intersubjetiva entre o homem e a
organização de trabalho / Marcia Oki Boin. Assis, 2002.
---f.

Dissertação de Mestrado – Faculdade de Ciências e Letras
de Assis – Universidade Estadual Paulista.

1. Trabalho – Aspectos psicológicos. 2. Liderança. 3. Cul-
tura organizacional. I. Título.

CDD 158.7
658.3

AS LIDERANÇAS NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL
CONTEMPORÂNEA :
uma abordagem da relação intersubjetiva entre o homem e a
organização de trabalho

MARCIA OKI BOIN

COMISSÃO JULGADORA

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

Presidente e Orientador.....

1º Examinador.....

2º Examinador.....

Assis, _____ de _____ de 2002.

DADOS CURRICULARES

MARCIA OKI BOIN

NASCIMENTO	22.04.53 – Presidente Prudente/SP
FILIAÇÃO	Motoichi Oki In Endo Oki
FORMAÇÃO ACADÊMICA	
1970/1975	Curso de Graduação em Psicologia Faculdade de Ciências e Letras de Assis UNESP
1977/1978	Curso de Especialização (Lato Sensu) Psicoterapia Analítica da Criança Instituto de Promoção de Saúde Mental Campinas – SP
1999/2002	Curso de Pós-Graduação em Psicologia Nível de Mestrado Faculdade de Ciências e Letras de Assis UNESP
CARREIRA PROFISSIONAL	
1976/ 1979	Secretaria da Saúde. Coordenadoria de Saúde Mental. Ambulatório Regional de Saúde Mental de Presidente Prudente -SP Cargo: Psicóloga
1979/ 1982	Secretaria Estadual da Promoção Social. Fundação Estadual do Bem Estar do Menor-SP Cargo: Psicóloga
1986/ 1996	Secretaria da Criança, Família e Bem Estar Social. Divisão de Ação Regional de Presidente Prudente-SP Cargo: Psicóloga
1998/ 2002	Bebidas Wilson Indústria e Comércio Ltda. Cargo:Coordenadora de Rec. Humanos

À memória de meu pai,

Razão maior,

E sentido de todo meu trabalho.

AGRADECIMENTOS

- Ao professor Dr. Francisco Hashimoto, pela orientação recebida, pelo incentivo e dedicação a este trabalho. Manifesto minha gratidão especial pelo seu esforço em abrir um espaço dentro deste curso que me oportunizou, dentre outras coisas, a busca e ampliação do conhecimento e a experiência da pesquisa.
- Aos participantes da empresa que colaboraram de maneira efetiva, pronta e incansável. Mais que sujeitos da pesquisa foram companheiros e parceiros deste trabalho; obrigada pela confiança depositada, na certeza de que podemos melhorar o amanhã.
- À colega de trabalho Cleunice, pelo apoio e dedicação na transcrição e informatização dos dados e pela cobertura dada ao departamento nos momentos de ausência.
- Ao meu companheiro Marcos pela escuta paciente e pelas valiosas sugestões nos momentos difíceis de produção solitária.
- À Deus, pela minha guarda e proteção.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	01
 CAPÍTULO I - O TRAJETO HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES E O CENÁRIO ATUAL	14
1 - A Era Industrial Clássica : o paradigma da Administração Científica.....	16
2 - A Era Industrial Neoclássica : a busca de maior produtividade e satisfação no trabalho.....	21
3 - A Era da Informação e da Complexidade: a Tecnologia da Informação.....	27
4 - O Cenário Atual: o ambiente globalizado das organizações contemporâneas	29
 CAPÍTULO II - A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA CULTURAL.....	31
1 - A Cultura Organizacional Brasileira : o estilo brasileiro de administrar.....	37
2 - Traços Culturais e o Cotidiano das Organizações Brasileiras.....	41
 CAPÍTULO III -A RELAÇÃO INTERSUBJETIVA ENTRE O HOMEM E O TRABALHO.....	55
1 - O Ser Humano : da fragmentação à restituição da unidade/especificidade.....	57
2 - S.Freud e a análise do vínculo social.....	58
2.1. - A ligação entre a realidade psíquica e a realidade histórica: o papel determinante do grande homem no edifício social.....	59
2.2. - O eterno jogo entre a Pulsão de Vida e a Pulsão de Morte.....	63
2.3. - A civilização como renúncia à satisfação das pulsões: a instância institucional e as organizações.....	64
2.4. - A ilusão como fator fundamental na edificação dos vínculos sociais.....	66
2.5. - Psicologia Individual e Psicologia Social.....	67
3 - Psicopatologia do Trabalho: a procura da gênese e as transformações do sofrimento mental vinculadas à organização do trabalho.....	69
 CAPÍTULO IV – A PESQUISA.....	79
1 - A empresa.....	81
2 - O trajeto do departamento de Recursos Humanos.....	83

3 -	Metodologia : o caminho para a abordagem da realidade.....	88
3.1 -	Objetivo da pesquisa.....	89
3.2.-	Sujeitos da pesquisa.....	90
3.3. -	Procedimento para a obtenção dos relatos.....	91
3.4. -	A análise dos dados.....	94
	 CAPÍTULO V – AS LIDERANÇAS E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	97
1-	Apresentação dos dados: o olhar de cada sujeito.....	100
	Sujeito 1: João.....	100
	Sujeito 2: Carlos.....	107
	Sujeito 3: Armando.....	112
	Sujeito 4: Ana.....	117
	Sujeito 5: Maura.....	122
	Sujeito 6: Èrika.....	125
	Sujeito 7: Regina.....	129
	Sujeito 8: Luiza.....	133
	Sujeito 9: Pedro.....	140
2-	Lideranças e Gestão: a articulação entre a instância social e a instância individual.....	143
2.1.-	O contexto sociocultural: a organização do trabalho.....	143
2.1.1.	O poder decisório e o processo de formulação de estratégias empresariais.....	146
2.1.2	O processo de liderança.....	151
2.1.3.	O processo de coesão organizacional.....	153
2.1.4.	O processo de motivação.....	153
2.1.5.	A estrutura organizacional.....	154
2.2.-	A história passada: a procura do sentido do trabalho.....	156
2.2.1.	A escolha da profissão.....	157
2.2.2.	A atividade de concepção X atividade de execução: o uso da inteligência astuciosa.....	165
2.2.3.	O reconhecimento da competência do indivíduo pelos pares e pela hierarquia.....	167
	 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	170
	 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	178
	 ANEXO.....	183

BOIN, M. O. As lideranças na organização empresarial contemporânea: uma abordagem da relação intersubjetiva entre o homem e a organização do trabalho. Dissertação de mestrado.UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Faculdade de Ciências e Letras – Campus de Assis. Ano: 2002. Nº de páginas: 192.

RESUMO

A pesquisa foi realizada em uma organização empresarial em transição, de pequeno para médio porte, que enfrenta com o seu crescimento, a necessidade de reorganizar a estrutura, os processos e principalmente as suas relações. Teve por objetivo o desvelamento da relação intersubjetiva estabelecida no confronto entre um grupo de lideranças e a organização de trabalho da referida empresa, buscando o acesso à realidade através da investigação da vivência subjetiva desses sujeitos, como eles pensam a sua relação com o trabalho, produzem interpretações de sua situação, reagem organizam-se e atuam sobre a dinâmica organizacional. A investigação e a análise dos dados tiveram dois eixos norteadores: o contexto sociocultural, visando caracterizar as relações entre líderes e liderados e a história pregressa dos sujeitos, para verificar a ressonância simbólica entre as experiências passadas e a situação de trabalho atual. A pesquisa teve como referencial teórico e metodológico: estudos sobre traços da cultura brasileira e suas raízes históricas e seus impactos na gestão empresarial, baseados em Barros e Prates (1996), Caldas e Wood Jr (1999) e DaMatta (1997,1998) e estudos da Psicodinâmica do Trabalho proposta por Dejours (1992,1993,1994). Os resultados da pesquisa demonstraram uma estreita correlação entre a história pregressa dos sujeitos, especificamente as relações estabelecidas com as figuras parentais durante a infância e o exercício da sua gestão enquanto lideranças na condução de suas equipes. Apontaram também em que medida alguns traços da cultura brasileira dificultam a evolução do modo de gestão empresarial para mais democrática e participativa, reforçando a estrutura tradicional taylorista. Condições oferecidas pelo ambiente organizacional somadas às vivências passadas poderão possibilitar ou não aos indivíduos beneficiarem-se do trabalho para dominar seu sofrimento e transformá-lo em criatividade.

Palavras-Chave: relação intersubjetiva; organização do trabalho; cultura organizacional; ressonância simbólica; subjetividade.

BOIN, M.O. Leaderships in the contemporary business organization: an approach towards the inter-subjective relation between the man and the working organization. Master's degree thesis presented to the School of Sciences and Languages of Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho", Campus at Assis.
Year 2002, Number of pages: 192.

ABSTRACT

This research has been carried out in a business organization in transition from small to medium size facing – because of its growth – the need of re-ordering its structure, processes and mainly its relations. It aimed at unveiling the inter-subjective relation established in the comparison between a group of leaderships and the working organization in the company. We sought access to reality through the investigation of these subjects' experiences, how they think their relation with work, produce interpretations of their situation, react, organize and act towards the organizational dynamics. The investigation and analysis of data started from two guiding lines: the socio-cultural context - aiming at characterizing the relations between leaders and their teams - and the subjects' preceding history to verify the symbolic resonance between past experiences and the current situation at work. The research had as theoretical and methodological references studies on features of the Brazilian culture and their historical roots and their impacts on business management based on Barros and Prates (1996), Caldas and Wood Jr. (1999) and DaMatta (1997, 1998) and studies of Work Psychodynamics proposed by Dejours (1992, 1993, 1994). The results showed a close correlation between the subjects' preceding history, specifically the relations established with parental figures during childhood, and the exercise of their management while leading their teams. They have also indicated to what extension some features of Brazilian culture hindered the evolution of a more democratic and participatory business management style, reinforcing the taylorist traditional structure. Conditions provided by the organizational environment added to past experiences enable or not individuals to benefit from work to overcome suffering and turn it into creativity.

Keywords: inter-subjective relation; working organization; organizational culture; symbolic resonance; subjectivity.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de pesquisa tem como cenário a organização empresarial contemporânea inserida em uma época caracterizada pelo esgotamento do modelo tradicional mecanicista e pela busca de novos modelos, estratégias e táticas gerenciais.

Fundamenta-se no estudo da subjetividade nas organizações através de dois grandes eixos norteadores. O primeiro eixo refere-se à visão antropológica da organização, constituída de um sistema cultural ou complexo coletivo de representações mentais que ligam a instância material (estruturas econômicas, sociais, técnicas, leis e normas, vivências concretas) e a instância imaterial (subsistema simbólico constituído pelo universo das representações individuais e coletivas que dão sentido às ações), numa relação de estreita interdependência (AKTOUF, 1994).

O segundo eixo refere-se à abordagem do comportamento humano nas organizações, partindo do sujeito que trabalha e a relação do seu desejo face às atividades profissionais exercidas e a contribuição do trabalho para a construção equilibrada e integralizante do seu ser. Dentro dessa perspectiva, o homem é um sujeito que reflete sobre sua relação com o trabalho, produz interpretações de sua situação e de suas condições, reage e organiza-se em função dessas interpretações e que enfim, age sobre esse processo contribuindo para a construção e evolução das relações sociais estabelecidas.

As organizações, enquanto estruturas, não existem em si, são sempre habitadas, modeladas pelos homens e que na sua ação fazem-nas viver, as esculpem e lhes dão sua significação. Desse modo, não existem fronteiras entre o todo e as partes, as partes são sempre constituídas e constituintes do todo e vice-versa.

ENRIQUEZ (1999), reportando-se a essa relação entre o social e o psíquico, assinala que o mais íntimo do ser humano nos leva ao mais essencial do social e que os problemas fundamentais da sociedade se inscrevem no corpo e no psiquismo. Parte da concepção de que o sujeito se constitui na relação com outro sujeito, através da relação intersubjetiva. Portanto, a subjetividade, suas manifestações e expressões são constituídas nas relações sociais. O mundo objetivo passa a ser visto não como fator de influência para o desenvolvimento da subjetividade, mas como fator constitutivo.

As características singulares do ser humano fazem dele um ser pulsional e um ser social. Todo ser humano está constantemente dividido entre o reconhecimento de seu desejo e o desejo de reconhecimento (identificação). Nessa condição, as pulsões que o animam e que imprimem um movimento no organismo, são obrigadas para encontrar satisfação a voltar-se para a existência do outro, pois somente o outro pode aceitar seu desejo como tal e reconhecê-lo como portador do mesmo.

Baseado na teoria analítica freudiana como sua referência essencial, Enriquez parte da afirmação de que o pulsional faz parte do fundamento de cada sujeito e da vida social, uma vez que não existem fronteiras entre as instâncias psíquica e social.

O contato mais estreito com a literatura de alguns autores que defendem uma apreensão do homem enquanto ser psíquico e ser social e a necessidade de se criar um novo modo de apreensão dos fenômenos, despertou-nos o interesse em buscar uma melhor compreensão dessa relação dialética entre sujeito inconsciente e realidade externa, entre funcionamento psíquico e funcionamento do social, entre indivíduo e organização do trabalho.

Buscamos na literatura da Psicanálise os estudos que exploram a questão do **vínculo social**. Esses estudos nos apontam os fundamentos do social e do advento da cultura, a natureza da civilização e seu desenvolvimento no decorrer dos tempos e os mecanismos do

funcionamento do social, tratando dos elementos essenciais que embasam a dinâmica dos grupos e das organizações, que acreditamos constituírem referências importantes para a apreensão de qualquer fenômeno em pesquisa na área social.

Portanto, desvelar a relação intersubjetiva estabelecida entre o indivíduo e a organização de trabalho, representa a construção de um caminho em busca da apreensão desse movimento.

A pesquisa foi realizada em uma organização empresarial, voltada para a indústria e comércio de produtos do segmento alimentício. Trata-se de uma empresa familiar, atuante há várias décadas no mercado.

Focalizamos um grupo representativo das lideranças pertencentes ao nível hierárquico intermediário, constituído pelos coordenadores de departamentos que, na estrutura organizacional, situam-se hierarquicamente entre o nível estratégico (diretoria e gerências de área) e o nível técnico-operacional (analistas e auxiliares).

Desse modo, os sujeitos escolhidos constituem o componente tático da organização, responsável pela articulação interna entre os níveis estratégico ou institucional e o nível operacional.

A escolha desse grupo deveu-se ao fato dessas pessoas ocuparem uma posição na estrutura onde se concentram as maiores pressões decorrentes da organização do trabalho.

Como qualquer organização empresarial da atualidade, inserida dentro de um contexto social e econômico em constante mudança, os conflitos são quase que inevitáveis, na tentativa contínua de alinhar a organização às exigências do mercado globalizado.

A posição hierárquica ocupada pelo nível administrativo intermediário recebe diretamente os impactos das propostas de inovações e de mudanças definidas pelo comando da organização e tem como responsabilidade transformar e traduzir logicamente essas decisões em planos e programas de ação as equipes subordinadas.

A pesquisa buscou desvelar a relação dessas lideranças com o trabalho partindo da compreensão inicial das exigências internas e externas à organização que condicionam a sua atuação.

Para chegar ao entendimento da dinâmica da empresa hoje, abordamos **o trajeto histórico das organizações de trabalho (capítulo I)** e como as mesmas vêm evoluindo de uma concepção mecanicista e simplificadora para outra, sistêmica, integradora e complexa, demonstrando como as transformações do ambiente geral ou macroambiente afetam diretamente seu ambiente interno ou microambiente.

Portanto, partimos da caracterização do contexto onde a organização empresarial contemporânea está inserida para compreendermos as exigências e pressões que atuam sobre as lideranças no exercício de suas funções.

Sabemos que o contexto empresarial hoje, inserido no mundo de turbulência *on-line*, onde tempo e espaço se encurtam a cada dia e onde o local e o global se misturam, exige das organizações uma habilidade em reestruturar-se continuamente, visando implementar mudanças tecnológicas e sociais dos processos de trabalho e especificamente à revisão mais profunda de seus paradigmas gerenciais.

Dessa maneira, as organizações estão em constante movimento devido a permeabilidade criada pela globalização, através da conexão com os sistemas de informações globalizados, ficando sujeitas não só às influências das constantes oscilações de mercado, mas também às inúmeras informações de inovações tecnológicas e de gestão.

Surge daí a exigência da empresa, imposta pelo movimento do mercado globalizado, de contar com indivíduos com um perfil (conjunto de habilidades técnicas e comportamentais) que valoriza a flexibilidade e a capacidade de liderança e trabalho em equipe como competências fundamentais para redirecionar metas e processos, coordenar grupos para torná-los equipes, horizontalizar as relações, disseminar informações,

envolver e comprometer as equipes em busca de resultados, enfim, buscar um líder conforme os padrões teóricos exigidos pelos sistemas da qualidade.

Essas competências de natureza técnica e comportamental são requisitadas, pela organização, ao desempenho das funções das chefias ou lideranças de todos os níveis hierárquicos, especialmente das chefias intermediárias que são responsáveis pela condução de suas equipes.

Desse modo, a dinâmica atual da organização exige do líder não só a capacidade de desenvolver tecnicamente suas funções, mas, sobretudo envolver e comprometer sua equipe em buscar continuamente maior qualidade e produtividade.

Durante o trajeto histórico, vários modelos de gestão e metodologias de transformação organizacional foram criados, sempre na tentativa de melhorar a produtividade, a qualidade e a rentabilidade das empresas.

A abordagem da **organização enquanto sistema cultural (capítulo II)** representa o início da tentativa de integrar o homem à dinâmica organizacional, mediante a insatisfação encontrada com a limitada capacidade de análise dos instrumentos e métodos que procuram explicar a realidade organizacional, buscando o aperfeiçoamento teórico, conceitual e metodológico que propicie abordagens mais profundas e abrangentes da multifacetada complexidade das organizações.

Com o estudo da cultura organizacional ampliou-se o universo do que era considerado relevante para compreender os fenômenos organizacionais, preocupando-se em desvendar o tecido simbólico e apreender as relações entre as pessoas e grupos, dentro e fora das organizações.

A denominação encontrada para esta metáfora – cultura organizacional – foi resgatado da Antropologia Cultural, resultante da contribuição teórica dessa disciplina que tradicionalmente analisa fenômenos culturais nas sociedades. Por analogia com o macro-social, determinados comportamentos individuais e coletivos, bem como representações e símbolos foram lidos e descritos na instância do micro-social, através da

transposição de conceitos utilizados e legitimados pela análise etnográfica e antropológica.

A partir da década de 80 é que as Teorias das Organizações levantaram um discurso mais consistente sobre cultura organizacional. O argumento encontrado para explicar esse interesse está relacionado ao declínio da produtividade norte-americana nessa época e o ganho de competitividade dos japoneses. O Japão, ressuscitando das cinzas da Segunda Guerra Mundial, passa a assumir o comando dos mercados internacionais através de alguns produtos industriais, estabelecendo uma sólida reputação de qualidade e confiabilidade, demonstrando cada vez mais a importância do relacionamento entre cultura e a vida organizacional.

Embora as sociedades modernas tenham muito em comum, as diferenças transculturais, são de muito significado. Focalizar os laços entre estilo de liderança e cultura organizacional possibilita-nos entender com mais clareza porque se trabalha de determinada forma tendo em vista que a organização é sempre uma representação de uma realidade compartilhada.

A noção de gestão pela cultura, predominantemente de origem norte-americana, surge desse modo como uma nova metodologia de gestão aliada a uma visão de empresa como comunidade social, tentando superar o antigo paradigma de oposição entre indivíduo-empresa, através de uma nova configuração onde a mesma é apresentada como um lugar de consensos, de negociação e de compromisso e mesmo como um novo pólo de identidade social.

“... Mais do que uma questão de moda, as referências à gestão pela cultura aparecem como expressão de um novo entendimento sobre os processos organizacionais, no interior do qual se procura gerir a dinâmica contraditória entre, por um lado, a necessidade de fomentar a inovação e a participação dos indivíduos e grupos diferenciados e ao mesmo tempo criar uma identidade empresarial única que permita à empresa a

existência de uma ordem negociada". (LOPES e RETO, 1990:10)

A gestão dessa dinâmica contraditória leva as lideranças da empresa a desempenharem um papel ativo na criação dessa cultura, dando sentido às práticas empresariais através da gestão de um sistema de valores compartilhados e da criação de uma causa ou missão que aglutine, envolva e comprometa toda a empresa e a diferencie das restantes. Surge daí a preocupação crescente das empresas na preparação e treino das lideranças.

Foram acrescentados ao corpo do trabalho alguns estudos sobre a cultura organizacional brasileira¹ com o intuito de articularmos o tema da cultura com o estilo brasileiro de administrar.

Acreditamos que é justamente nesse impacto dos traços culturais brasileiros na gestão empresarial em confronto com os modelos importados de gestão que se configura uma situação real de pressão e de sofrimento no trabalho. Nesse sentido, pretendemos confirmar ou não essa hipótese, através do levantamento e análise do contexto sociocultural da empresa que atribui a organização do trabalho características peculiares ao seu funcionamento.

Achamos esse procedimento necessário para compreendermos como a organização do trabalho vigente influencia na relação intersubjetiva estabelecida pelas lideranças.

Atualmente, no mundo gerencial, tem adquirido relevância a questão da influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional, principalmente quando se analisa o fenômeno de importação da tecnologia gerencial ou ferramentas de trabalho em busca de maior qualidade e produtividade de produtos e serviços.

¹ Cabe ressaltar aqui que a grande maioria da bibliografia utilizada que tem como proposta a análise da cultura brasileira e cultura organizacional, provem de estudos da Teoria das Organizações ou da Administração, fundamentados em métodos empíricos ou experimentais que partiram de observações dos comportamentos manifestos no próprio ambiente empresarial brasileiro.

Esses modelos e práticas gerenciais concebidos em outras culturas, trazem na maioria das vezes, pressupostos e valores muito diferentes e até conflitantes com os daqui, apresentando em sua implantação resultados pouco satisfatórios, justamente por não terem respaldo em alguns traços básicos de nossa cultura.

A importação e implantação de modelos de gestão e de metodologias de transformação organizacional acabam provocando nas empresas locais um afastamento entre discurso e prática gerencial. Esse descompasso constitui-se num dos fatores relevantes para análise do contexto empresarial hoje, na medida em que influi diretamente no alcance de metas e resultados da empresa, ou seja, na obtenção da rentabilidade e do lucro.

Alguns estudos vem sendo desenvolvidos com o objetivo de criar um modelo gerencial brasileiro que contemple os principais traços de nossa cultura face aos desafios atuais impostos pela modernidade. No Brasil, apesar do aumento significativo da literatura sobre cultura organizacional desde fins da década de 80, ainda são poucas que se propõem à análise da cultura de empresas a partir do estudo da formação e evolução dos traços atuais da cultura brasileira. Os estudos existentes buscam suas validações e referencias na história do Brasil, através de obras de grandes historiadores como Sérgio Buarque de Holanda, Darci Ribeiro, Florestan Fernandes, Gilberto Freyre, Caio Prado Jr., Fernando Azevedo e outros, baseados na análise da formação etnológica da cultura nacional desde a época de seu descobrimento.

A retomada da história da colonização no Brasil nos revela as condições nas quais a sociedade brasileira esteve historicamente imersa e possibilitam a compreensão da nação que hoje temos e do povo que hoje somos, além de que nos oferecem o substrato de como se construiu o nosso imaginário social.

Demonstra-nos a influência do colonizador português na cultura brasileira, temperada e miscigenada pelo índio, depois pelo negro e após

alguns séculos pelo povo europeu e asiático, levando-nos a refletir sobre a herança cultural determinada pelo processo histórico de colonização de 500 anos que influenciou na constituição dos indivíduos que compõem a sociedade brasileira hoje.

Essa reflexão sobre a formação do povo brasileiro permite elucidar as especificidades do seu modo de ser, dado pela forma de colonização adotada e pela influência da economia escravocrata, latifundiária e de monocultura sobre a constituição da textura sociocultural brasileira.

FREITAS (1997) e CALDAS e WOOD JR.(1999) em estudos sobre o levantamento de traços culturais brasileiros, resumizam alguns que são mais influentes no âmbito organizacional como: a hierarquia; o personalismo; a ambigüidade; a plasticidade e permeabilidade e o aventureiro.

Esses traços culturais foram abordados por BARROS e PRATES (1996) em pesquisas que visaram compreender como e quando eles se manifestam dentro do contexto organizacional, através da articulação entre quatro subsistemas interdependentes: entre líderes e liderados e entre o institucional e pessoal.

Para compreendermos a dinâmica e as características peculiares da organização de trabalho da empresa pesquisada utilizamos os referenciais teóricos citados, que nos levou à visão do contexto sociocultural onde as lideranças se constituem enquanto sujeitos.

Nessa perspectiva, a empresa, além de ser vista como uma organização econômica em sua função empreendedora e produtiva, é entendida também como uma unidade sociocultural, palco de fenômenos de socialização, aculturação e, como tal, expressa no conjunto de suas relações uma série de valores, estruturas e processos existentes na cultura e na sociedade brasileira.

No terceiro capítulo, intitulado **a relação intersubjetiva entre o homem e o trabalho (capítulo III)**, abordamos os fundamentos teóricos – metodológicos que embasaram a intervenção e análise dessa relação.

Iniciamos com a apresentação das dimensões básicas do ser humano, resgatadas pela Teoria Antropológica das Organizações, a fim de apreender a experiência humana como ela é vivenciada no universo organizacional.

Em seguida, abordamos os fundamentos da teoria analítica freudiana que alicerçam a análise dos fenômenos sociais e, especificamente do vínculo social, necessários à compreensão da dinâmica da psique humana e sua inter-relação com indivíduos, grupos e organizações.

Segundo ENRIQUEZ (1999), Freud descobriu os elos que podiam unir o inconsciente individual e a vida social. Enfatizou em suas obras não só a exploração dos processos inconscientes na psique individual para fins de cura das neuroses, mas também o estudo dos fenômenos sociais e coletivos.

As obras de Freud analisadas por Enriquez foram: *Totem e Tabu*, *Psicologia de Grupo e Análise do Ego*, *O Futuro de uma Ilusão*, *O Mal-Estar na Civilização* e *Moisés e o Monoteísmo*. Considerou a partir delas cinco eixos principais que servem de referência para análise dos fenômenos sociais:

- a ligação entre a realidade psíquica e a realidade histórica onde expõe o fundamento do social e da cultura.

- o jogo entre a pulsão de vida e a pulsão de morte que governa todas as manifestações da vida.

- a civilização como renúncia à satisfação das pulsões

- a ilusão como fator fundamental na edificação dos vínculos sociais

- o questionamento da oposição entre psicologia social e psicologia individual.

A partir da apresentação dos fundamentos essenciais que embasam a proposta do trabalho, passamos à abordagem da relação intersubjetiva entre homem e trabalho, tendo como referência os estudos da Psicodinâmica do Trabalho de Dejours. O autor fundamenta-se na teoria

psicanalítica do sujeito e acredita que não há uma relação com o trabalho que seja exclusivamente técnica, cognitiva ou física. A relação com a técnica é sempre mediatizada pelas relações hierárquicas, relações de solidariedade, de subordinação, de reconhecimento, de luta e de conflito.

A abordagem dessa relação implicou fundamentalmente na investigação dos conflitos que surgem do encontro entre o sujeito portador de uma história singular e uma situação de trabalho cujas características são, em grande parte, fixadas independentemente de sua vontade.

Fomos buscar na história passada dos sujeitos alguns indicadores do estabelecimento da ressonância simbólica entre as experiências afetivas precoces estabelecidas com seus pais na infância e a organização do trabalho. Foram considerados três indicadores: a escolha da profissão; a liberdade e autonomia que a empresa oferece em criar a atividade de concepção em paralelo à atividade de execução; o reconhecimento social pelo trabalho desenvolvido.

O quarto capítulo contém o corpo da **pesquisa propriamente dita (capítulo IV)**, constando da apresentação da empresa; o trajeto percorrido pelo departamento de Recursos Humanos até chegar ao objetivo da pesquisa; o referencial teórico e metodológico utilizado; proposta de investigação e análise dos dados.

No quinto capítulo, intitulado **A procura do sentido do trabalho (capítulo V)**, procedemos a análise dos dados da pesquisa, iniciando com a apresentação do olhar de cada sujeito sobre o contexto sociocultural da empresa a fim de verificar em que medida a organização do trabalho atual lhe oferece condições de satisfação sublimatória. A análise do contexto, focalizando especificamente os traços culturais brasileiros que impactam na gestão, conferiu à organização do trabalho características peculiares ao seu funcionamento.

Em seguida, analisamos alguns aspectos da história passada dos indivíduos com o intuito de observar em que medida o trabalho representa

fonte de prazer ou sofrimento no processo de satisfação dos desejos inconscientes.

Finalizamos o trabalho em **Considerações Finais** onde procedemos à retomada do trajeto percorrido pela pesquisa até chegar à análise dos dados que nos possibilitaram algumas considerações sobre como se processa a relação intersubjetiva entre as chefias intermediárias e a organização do trabalho.

CAPITULO I

O TRAJETO HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES E O CENÁRIO ATUAL

Embora a teoria da administração e a teoria do comportamento tivessem caminhado em descompasso durante alguns períodos da história, em outros, buscaram uma parceria que vem tornando-se imprescindível para responder às demandas do meio sócio-econômico em que as organizações estão inseridas.

Segundo CHIAVENATO (1999 a), é a partir do século XVIII, com a Revolução Industrial que surge o conceito atual de trabalho, mudando profundamente a configuração do mundo, provocando a substituição das oficinas artesanais pelas fábricas e transferindo o centro dos negócios da agricultura para a indústria. Porém, é no decorrer do século XX, mais precisamente em 1903, com a edição do primeiro livro de teoria de administração de Taylor, que o trabalho passa a ter uma nova configuração.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram as organizações, a sua administração e o seu comportamento. Podemos visualizar, segundo o autor, ao longo do século XX, três eras organizacionais distintas: a era industrial clássica (de 1900 a 1950), a era industrial neoclássica (1950 a 1990) e a era da informação (1990 até hoje).

1. A Era Industrial Clássica: O Paradigma da Administração Científica

A era industrial clássica, que compreende o período logo após a Revolução Industrial e que se estendeu até meados de 1950, tem como maior característica a intensificação do fenômeno da industrialização em

amplitude mundial onde o capital financeiro passou a constituir a principal fonte de riqueza. Nesse período, a estrutura organizacional predominante era de formato piramidal, centralizadora, obedecendo a um modelo de trabalho com departamentalização funcional, rígida e burocrática. A eficiência era a preocupação básica e para alcançá-la eram necessárias medidas de padronização e simplificação, bem como a especialização da mão de obra para permitir escalas de produção maiores a custos menores.

A cultura organizacional predominante nessa época era voltada para o passado e para a conservação da tradição e dos valores, com ênfase na manutenção do *status quo* e o ambiente organizacional apresentava poucos desafios porque as mudanças operadas no mundo eram relativamente lentas, progressivas e previsíveis. Nesse contexto, as pessoas eram consideradas meros recursos da produção, comparáveis a outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital. Trabalhavam subordinadas a regras e regulamentos rígidos de controle.

No início do século, o engenheiro Frederick Taylor, ao tentar atacar o desperdício e a improvisação das indústrias americanas desenvolveu um conjunto de princípios que denominou Administração Científica e que tem como essência a determinação de um método de trabalho para maximizar a eficiência de cada operário. Essa teoria propõe estudar o trabalho de cada operário, analisá-lo, decompô-lo e racionalizá-lo através do estudo de tempos e movimentos para estabelecer um desempenho padrão.

Os estudos de Taylor somados a outros autores dessa época como H. Fayol e H. Ford concebem o processo de produção sob a abordagem da engenharia. Nessa ótica, o gerenciamento é visto como um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle e administrar significa controlar o processo de produção em si, ou seja, o monitoramento preciso de todas as fases que garantirão a eficiência do resultado.

Dessa forma, adquirir habilidades para realizar a tarefa de acordo com o padrão de resultado e tempo definidos pelo planejamento, a formação profissional do trabalhador ou a posse do *know-how* passa a ser de

importância fundamental para garantir a competência exigida para o perfeito exercício da tarefa.

Segundo MALVEZZI (1999), é nesse momento que as recém-desenvolvidas ciências do comportamento passam a ser requisitadas a colaborar com a administração, fornecendo técnicas de aprendizagem e instrumentos de controle criados pela psicometria, que, atendendo à lógica cientificista de que tudo deve ser medido e controlado, permitia a avaliação da medida do perfil de traços e os resultados da aprendizagem. A defasagem entre o perfil (como conjunto de requisitos exigidos para realização de uma tarefa) e os recursos apresentados pelo indivíduo, indicava a necessidade de treinamento, visto como um conjunto de atividades direcionado ao desenvolvimento de traços previstos nos perfis de cargos.

Nasce daí o trabalhador que para ser especializado necessitava ser treinado e controlado no desempenho de suas tarefas. Assim, a psicologia do trabalho emerge da necessidade dos administradores em implantar uma tecnologia exigida pela industrialização, onde o cuidado com o planejamento, articulação, coordenação e controle do desempenho passa ser fundamental.

Enquanto Taylor se preocupava com o trabalho do operário do chão de fábrica, na Europa, Henry Fayol inicia um movimento que enfatizava os aspectos gerais da administração e da composição estrutural das empresas. Com Fayol surge a Teoria Clássica da Administração que tem como proposta padronizar cerca de 14 princípios gerais e universais de administração que pudessem servir a todo e qualquer tipo de organização e que funcionassem como aspectos normativos e prescritivos para analisar todas as situações.

Segundo CHIAVENATO (1999 a: 42), esses princípios referem-se à:

- divisão de trabalho - a especialização promovida pela divisão do trabalho aumenta os resultados, tornando os empregados mais eficientes;

- autoridade - a autoridade concede ao gerente o direito de dar ordens e a responsabilidade é o dever de cumprir ordens;
- unidade de comando - cada empregado deve subordinar-se a apenas um supervisor;
- unidade de direção – cada grupo de atividades organizacionais deve ter o mesmo objetivo e ser dirigido por um gerente através de um plano;
- subordinação dos interesses individuais aos gerais - os interesses individuais não devem preceder aos interesses da organização como um todo;
- remuneração - os trabalhadores devem ser pagos com salários adequados ;
- centralização - a tomada de decisão deve ser centralizada na administração;
- cadeia escalar - é a linha de autoridade que vai do topo da organização até o nível mais baixo;
- ordem - pessoas e materiais devem estar no lugar certo e no tempo certo;
- equidade - o gerente deve ser justo e atencioso com seus subordinados;
- estabilidade na permanência do pessoal- as pessoas devem permanecer o máximo possível na organização; a rotatividade elevada de pessoal é ineficiente;
- iniciativa - os empregados incumbidos de executarem planos devem manifestar esforço pessoal;
- espírito de equipe - promover espírito de equipe cria harmonia e unidade na organização.

Esses princípios não só tiveram enorme repercussão na primeira metade do século XX, como também continuam vivos e interiorizados na dinâmica de inúmeras organizações empresariais até os dias atuais, tanto nas fábricas como nos escritórios. O fator agravante é que, a partir de um certo estágio de industrialização, passamos a usar máquinas como metáforas para nós mesmos e a moldar o mundo de acordo com os princípios mecânicos.

A utilização desses princípios marcou e favoreceu a expansão industrial americana, através da configuração de uma nova força de trabalho e um acréscimo brutal da produtividade, conseguida pela busca da precisão,

velocidade, clareza, detalhamento, controle, regularidade, confiabilidade e eficiência.

Tanto a teoria de Taylor, que enfoca os elementos que compõem a tarefa operacional concreta do trabalhador, como a teoria de Fayol que enfatiza a estrutura organizacional como um todo, tem na racionalização e parcelamento do trabalho o eixo principal de sua abordagem. Ambas vêem a organização como um sistema fechado, altamente hierarquizado e composto de elementos estáticos.

Com o surgimento da Teoria da Burocracia, inspirada na obra do alemão Max Weber, houve uma revalorização da Teoria Clássica, na medida em que reafirma a divisão rígida de tarefas; a supervisão hierárquica; as comunicações formalizadas e hierarquizadas seguindo a cadeia escalar; a impessoalidade nas relações e as regras, normas e procedimentos detalhados, formalizados e escritos para normatizar as ações.

Dessa forma, de acordo com as teorias clássicas da administração o homem era visto como apêndice da máquina e, portanto contratado para se amoldar à tecnologia da mecanização com a máxima eficiência em suas tarefas, ou seja, para se ajustar aos perfis dos cargos previamente desenhados.

O modelo industrial de trabalho, desenhado pelo paradigma da administração científica, instituiu uma separação entre trabalho mental e físico, separou a mente que cria, da mão que executa, sujeitou e subordinou o trabalhador a uma articulação racional de tarefas e propósitos sob o controle do gerenciamento, neutralizando a potencialidade humana de pensar e realizar seu próprio destino enquanto sujeito de suas ações.

As organizações orientadas pelo enfoque mecanicista acabaram gerando comportamentos caracterizados pela falta de visão crítica, apatia e passividade, além do baixo grau de envolvimento e responsabilidade dos funcionários. A burocracia e a rigidez obsessiva dessas organizações levaram o trabalhador a rotinizar e mecanizar cada aspecto da sua vida,

minando a sua capacidade de criar e produzir algo de acordo com seu desejo.

Após 1930, como reação ao caráter formalista e autocrático e à rigidez e frieza dos princípios impostos pelas teorias anteriores, surge a Escola de Relações Humanas, tendo como principal expoente Elton Mayo, enfatizando a necessidade de humanização e democratização das relações de trabalho e ressaltando o papel das pessoas e grupos na organização. Utilizava-se de conhecimentos oriundos de estudos sobre liderança, motivação, comunicação, grupos sociais, recompensas simbólicas e sociais, etc.

A maior contribuição dessa escola foi ressaltar a necessidade em manter dentro da empresa um tratamento mais humano às pessoas e de uma administração mais democrática e participativa em que os subordinados eram mais valorizados em suas opiniões.

Quando as idéias de Taylor foram absorvidas nas linhas de montagem instauradas pelo fordismo, o grau de intensificação dos ritmos de trabalho e o nível de parcelamento das tarefas atingiram pontos extremamente elevados. Apesar dos lucros resultantes desse novo sistema, os dirigentes de empresas começaram a se preocupar com a reação negativa dos trabalhadores que começaram na época a se organizarem coletivamente para reivindicar melhores condições de trabalho, além da observação de defeitos irreversíveis nos produtos fabricados.

“Foi nesta situação que a “oportuna” introdução das idéias de Mayo teve lugar, oferecendo, entre outras, as seguintes soluções: atender às necessidades afetivas de reconhecimento e de espaços para catarse e, simultaneamente, através de instrumentação de técnicas psicológicas e de Serviço Social, estimular a motivação para o trabalho e o amor à empresa, apagando ao mesmo tempo as “disfunções” potencialmente capazes de prejudicar o rendimento dos indivíduos e das equipes”. (SELIGMANN-SILVA, 1994:48)

Segundo a autora, o desenvolvimento e as teorias e práticas de conteúdo psicológico, surgiram no rastro de interesses fundamentalmente econômicos conduzidos com a finalidade de buscar a eficiência e eficácia máximas no trabalho. A perspectiva otimista e formalmente revestida de objetivos humanísticos era a de harmonizar o bem-estar psíquico dos assalariados aos planos econômicos das empresas.

2- A Era Industrial Neoclássica: a busca de maior produtividade e satisfação no trabalho

A era da industrialização neoclássica, que se estende entre as décadas de 1950 e 1990, teve seu início logo após a segunda guerra mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápido e intensamente. Esse período foi marcado pelo aumento rápido e progressivo das transações comerciais, que passaram da amplitude local para a nacional e desta para a internacional de maneira muito rápida, acentuando a competitividade, o grau de incerteza e imprevisibilidade das organizações que foram sendo afetadas pela alteração acelerada do ambiente onde estão inseridas.

Para atenderem aos novos tempos que exigiam mudanças e inovação, novas teorias administrativas foram criadas e reformuladas, visando dar um enfoque mais explicativo e descritivo, substituindo as teorias tradicionais que tinham uma abordagem normativa e prescritiva.

Em torno de 1950, surge a Teoria Estruturalista da Administração, com o intuito de sintetizar as idéias da teoria clássica (formal) e a teoria das relações humanas (informal), buscando uma concepção mais integrada das organizações, encaradas agora como unidades sociais complexas ou como estruturas sociais dinâmicas que se organizam e desenvolvem dentro de um campo de tensões, conflitos e contradições entre os aspectos formal e informal, entre os objetivos organizacionais e individuais.

A influência de estudos acerca do estruturalismo vindos da sociologia foi fundamental para incluir outros aspectos no desenho estrutural das organizações. Nesse momento, começavam a ser reconhecidas as

insuficiências da visão mecanicista e a necessidade de um novo pensamento para dar conta de uma sociedade em processo acelerado de transformação.

Ressurge nessa época o movimento humanista, iniciado pela teoria das relações humanas e reforçado pela Teoria Comportamental. O behaviorismo, vindo da psicologia social e experimental, penetrou fortemente na teoria administrativa, trazendo uma nova visão do comportamento organizacional. Os estudos dessa época começaram a identificar que a “organização informal”, baseada em relações de amizade e interações espontâneas, pode existir lado a lado com a “organização formal”, demonstrando que as atividades de trabalho são tanto influenciadas pela natureza dos seres humanos quanto pelo planejamento formal e que o elemento humano na organização deveria receber maior atenção.

A teoria da motivação de Abraham Maslow propõe abordar o ser humano como um organismo psicológico que luta continuamente para satisfazer suas necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas, em busca de crescimento e reconhecimento.

Fruto do desenvolvimento da Teoria Comportamental surge o movimento pelo Desenvolvimento Organizacional (DO), apoiando-se no avanço dos estudos psicológicos sobre motivação e comportamento humano e sua influência dentro da estrutura e dinâmica das organizações.

O avanço das Ciências da Administração exigiu que a Psicologia do Trabalho mudasse também o seu objeto de estudo. Segundo MALVEZZI (1992), o primeiro objeto de estudo da psicologia do trabalho foi o estudo das variáveis que afetavam o desempenho no trabalho. Sua preocupação era identificar, controlar, mensurar as variáveis que afetavam o desempenho, demonstrando claramente uma absorção do modelo teórico de Taylor. Dentro ainda do estudo das variáveis constata-se uma certa evolução da fadiga para as habilidades, destas para as situações sociais e destas para a personalidade.

Já nos anos 50, os psicólogos preocupavam-se em estudar as conseqüências do trabalho para as pessoas, onde a questão da satisfação do trabalhador, da motivação e da sua realização passou a ser predominante como tema de estudo. Nesse momento a Psicologia do Trabalho começou a se chamar Psicologia Organizacional.

Psicólogos organizacionais como Frederick Herzberg e Douglas McGregor, apontaram para algumas alternativas que visavam melhorar a organização do trabalho, as estruturas vigentes e os estilos de liderança, visando criar condições de trabalho mais motivadoras e que, por conseguinte, permitissem às pessoas o exercício de suas capacidades de criatividade e autocontrole.

Essa preocupação com fatores técnicos, sociais e humanos da organização sinaliza a visão da organização como sistema sociotécnico. Tal visão tem como pressuposto fundamental a interdependência permanente entre a parte técnica e as necessidades humanas.

Com o reconhecimento da correlação entre necessidades técnicas e humanas nas organizações, a atenção voltou-se também para o ambiente onde estão inseridas e que dependem para satisfazer suas necessidades, partindo para um enfoque sistêmico da organização. Esse enfoque vê a organização como organismo aberto ao meio ambiente e que busca uma relação apropriada com ele para sobreviver, baseado na teoria do biólogo Ludwig von Bertalanffy.

Por volta da década de 1960, com a contribuição da Teoria dos Sistemas, as organizações passaram portanto a ser consideradas como sistemas abertos e que devem encontrar uma relação apropriada com o ambiente para garantir sua sobrevivência. A partir do estudo dos sistemas, componentes ou integrantes do ambiente externo mais próximo à organização, como clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos e agências governamentais, passaram a ser valorizados.

Outra corrente dentro desse campo conceitual é a Teoria da Contingência que mostra as organizações bem sucedidas como aquelas

que conseguem adaptar-se e ajustar-se continuamente às demandas do ambiente com maior desenvoltura e agilidade e aproveitar as oportunidades que ele lhes oferece. Daí a necessidade de mudança e melhoria contínua como meio de alcançar a sobrevivência, o crescimento e o sucesso.

Para se conhecer a organização deve-se compreender o contexto em que ela está inserida e o ambiente do qual é contingente e constituído de fatores econômicos, tecnológicos, sociais, culturais, legais, demográficos que se entrelaçam e mudam continuamente. De acordo com essa teoria, não existe a melhor forma de administrar. A forma adequada depende do tipo de tarefa ou do ambiente dentro do qual se está operando.

A década de 60 foi marcada por uma intensa inquietação e questionamento no plano das artes, música, literatura, filosofia e ciências em geral, e refletiam um intenso movimento de oposição aos valores tradicionais que alienavam o indivíduo. TRACTENBERG (1999) cita as principais tendências que contribuíram para configurar os cenários de mudanças atuais, foram:

- a aceleração do desenvolvimento técnico-científico;
- o barateamento e disseminação cada vez maior das tecnologias;
- a globalização da economia acelerada pelo progresso das telecomunicações;
- os fatores econômicos gradativamente suplantando os político-ideológicos;
- a mudança de paradigmas quanto aos papéis do homem, da mulher e do idoso, sexualidade e família;
- a ascensão da mulher nas lideranças, mudança do perfil do trabalho e das organizações;
- a formação de megabloco econômicos (empresariais);
- a diminuição do papel do Estado;
- as graves e crescentes rupturas ecológicas na biosfera (estresse ambiental);
- as migrações e conflitos étnicos e religiosos;
- o aumento das desigualdades sociais, como consequência do projeto neoliberal que promove a globalização econômica destituída de projetos sociais;

- a mudança nos métodos de ensino e aprendizagem;
- a busca de nova religiosidade e espiritualidade.

Para sobreviver e fazer frente a mudanças contínuas e significativas que ocorriam no plano sociocultural e econômico, as empresas a partir da década de 70 tiveram que adotar uma política de modernização.

Os departamentos de relações industriais que antes tinham a função de executar serviços meramente burocráticos e de rotina de pessoal, passam gradativamente a ampliar o seu raio de ação e responsabilidade, passando a se chamar administração de recursos humanos, coordenando serviços técnicos especializados como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho.

Nesse contexto, o treinamento e desenvolvimento contínuo passa a ser fundamental para adquirir as competências necessárias. O parâmetro da capacitação não mais poderia ser o perfil de traços exigidos para cada cargo, pois de maneira crescente a estrutura formal e rígida de tarefas começa a ser substituída pelas missões. Tal substituição previa uma forma mais aberta de desempenho em busca dos resultados e não focada no desempenho das tarefas de cada cargo. Começa-se então a discutir habilidades internas e pessoais como criatividade, compromisso, proatividade e flexibilidade.

MALVEZZI (1999) argumenta que esse investimento maciço das empresas em treinar as pessoas para adquirir ou desenvolver habilidades e posturas humanas, interpessoais ou comportamentais, revela essa mudança no parâmetro da capacitação, que deixa de ser o investimento no *know-how* (*como fazer*) para se tornar um investimento no *know-why* (*porque fazer*).

Essa mudança fez com que a administração dos anos 90 dependesse da aprendizagem e atualização dos recursos humanos na mesma proporção em que a gestão dos anos 20 dependeu da racionalização das tarefas, ou seja, a gestão moderna necessita mais de pessoal com competência diferenciada para enfrentar a realidade exterior

dinâmica e em contínua mutação pela pressão da competitividade do que da racionalização de tarefas e do controle sobre o processo, característico da administração científica.

Assim, a partir da década de 80, pelas Teorias das Organizações e Administração, vários estudos começam a levantar um forte discurso sobre Cultura Organizacional, principalmente os que compõem a literatura norte-americana, que enfim representa o grande produtor acadêmico da área organizacional.

A explicação mais comum encontrada para o grande interesse em estudar o tema, segundo vários autores, provém sem dúvida da crise decorrente do declínio de produtividade norte-americana e o inegável sucesso dos japoneses e outros países asiáticos no ganho de competitividade levantando a questão das diferenças culturais entre as duas sociedades.

O estudo da cultura organizacional tem como objetivo o processo de integração social como meio para atingir resultados e constitui-se num poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão. A percepção da cultura, por esse ponto de vista, teria como intencionalidade utilizá-la como um forte instrumento disciplinador e de controle internalizado (FREITAS, 1989).

Da mesma forma, a vertente de estudos vindos de autores europeus faz uma análise crítica dessa conceituação de “cultura de empresa”, como um conjunto de postulados compartilhados pelos membros da organização que lhe confere um sentido e engendra um sentimento de identidade entre os seus membros.

A diversidade dos olhares existentes sobre a questão da cultura será tratada no próximo capítulo sobre a organização como sistema sociocultural, já que no momento interessa-nos apenas registrar esse tema como a grande voga da Administração dos anos 80, que influenciou

sobremaneira as pesquisas tanto na área da Teoria das Organizações como na área da Psicossociologia.

3 – A Era da Informação e da Complexidade: a Tecnologia da Informação

Com o início da década de 1990 inauguramos a terceira etapa do desenvolvimento do mundo organizacional, denominada era da informação ou da complexidade. Com o desenvolvimento tecnológico damos entrada em uma sociedade que se move e se relaciona através da tecnologia que une a televisão, o computador e as telecomunicações, chamada de tecnologia da informação, imprimindo uma nova dinâmica na vida das pessoas e das organizações de trabalho.

Para MALVEZZI (1992), a transformação cultural em curso tem nos levado a uma cultura narcisista que vem substituindo cada vez mais a cultura de responsabilidade social predominante nas décadas anteriores. A cultura narcisista caracteriza-se fundamentalmente pela suplantação dos valores econômicos sobre os de caráter político-ideológicos, acompanhada de atitudes de crescente valorização do prazer e liberação de impulsos como forma de afirmação de vida. Ressalta também a crescente economização das relações humanas sob a pressão de uma ética utilitarista, dificultando a interação comunitária.

A entrada na era da tecnologia da informação representa efetivamente a conscientização de que estamos vivendo numa época de mudança de paradigmas, de incertezas e de complexidade. Neste contexto, a informação agrega novas características como: **menor espaço**, decorrente do enxugamento do espaço de trabalho e das ferramentas antes utilizadas; **menor tempo**, devido às comunicações passarem a ser mais rápidas, flexíveis e diretas e **maior possibilidade de manter contato** ou trabalhar em parceria sem estar presente, permitindo maior conectividade entre as pessoas com menor deslocamento físico.

Caracterizar a era da complexidade significa caracterizar uma nova maneira de pensar e ver as coisas em função do esgotamento ou da crise do modelo mecanicista tradicional. A perspectiva da complexidade contempla noções de multicausalidade e intercausalidade. Tende a ser um conhecimento não-dualista, um conhecimento que se funda na superação das distinções, pois vê nas dicotomias certeza-incerteza, ordem-desordem, localidade-globalidade, não uma contradição excludente, mas uma integração integradora.

Esse conhecimento que tende a ser total e local, tem se locomovido na contramão da excessiva especialização, parcelização e disciplinarização do saber científico.

A distinção existente entre ciências naturais e ciências sociais começam a deixar de ter sentido, por embasar-se numa concepção mecanicista da matéria e da natureza. Os avanços da física e da biologia põem em cheque a distinção entre orgânico e inorgânico, entre seres vivos e matéria inerte, entre observador e observado, entre objetivo e subjetivo, entre coletivo e individual, entre animal e pessoa e mesmo entre humano e não humano. Com isso, a distinção entre sujeito e objeto sofre uma transformação radical.

Para SANTOS (1988), chegamos ao final do século XX possuídos pelo desejo desesperado de *completarmos o conhecimento das coisas com o conhecimento do conhecimento das coisas*, isto é, com o conhecimento de nós próprios, partindo do pressuposto de que todo conhecimento científico é autoconhecimento.

Dessa forma, as Ciências Humanas também começam a ser influenciadas por essa visão integradora e, com elas, a Administração e a Psicologia Organizacional. As organizações numa busca contínua de desenvolvimento, adaptação e sobrevivência neste cenário instável e de rápidas transformações, adotaram uma série de modelos, estratégias e táticas gerenciais com o intuito de reestruturar-se competitivamente.

Essa reestruturação pressupõe fundamentalmente a busca e a interiorização de novos paradigmas de gestão, ou seja, uma nova visão do funcionamento interno e externo; do planejamento e das metas; da interdependência entre estrutura, processos e relações; do perfil e papel das lideranças; enfim, envolve um reordenamento geral de todos os aspectos da organização.

A globalização e a revolução tecnológica colocara à frente das empresas não só um mercado local e regional, com clientes e concorrentes locais e regionais, mas um horizonte muito mais amplo e complexo oferecendo oportunidades e ameaças.

Desse modo, a moderna administração ou gestão empresarial, necessita levar em consideração e discussão, todo o contexto ambiental que envolve a organização e com o qual mantém relações contínuas de permeabilidade.

4 – O Cenário Atual: o ambiente globalizado das organizações contemporâneas

A dinâmica imposta pelo ambiente globalizado leva a organização a enfrentar mudanças em todas as esferas, ou seja, na estrutura, na tecnologia, nos produtos e serviços, nos recursos humanos. Porém, para mudar, a organização precisa criar um ambiente favorável onde as pessoas se sintam comprometidas e seguras para a inovação e criatividade.

Essa responsabilidade ou missão passa a ser fundamental para as lideranças, principalmente as de nível institucional que sofrem o maior impacto do ambiente circundante. Desse modo, o desempenho do administrador em posição de liderança encontra-se diretamente ligado ao sucesso da empresa em atingir metas e implementar mudanças.

A revisão do trajeto histórico das organizações do trabalho demonstra o movimento de busca das empresas em atingir seus resultados de produtividade e lucro no decorrer da história e que, embora tenha

passado por várias situações de mudanças impostas pelo cenário político, social e econômico da época, mantém, na sua grande maioria, ainda vivos e atuantes vários princípios da administração científica taylorista “camuflados” sob uma nova roupagem, demonstrando com isso que a ruptura com o modelo taylorista e industrial de trabalho não é tarefa fácil.

No próximo capítulo, passaremos do cenário geral do trajeto histórico para o contexto específico da organização enquanto unidade sociocultural, onde abordaremos diferentes olhares e formas de apreensão do conceito de cultura organizacional.

Em seguida, enfocaremos a questão do estilo brasileiro de administrar, no sentido de articular o tema da cultura com a gestão empresarial brasileira, buscando alguns referenciais nos estudos dos traços da cultura brasileira e suas raízes históricas.

Portanto, é a partir da análise desse contexto que envolve os sujeitos da pesquisa que abordaremos, especificamente, como esses sujeitos se constituem no confronto entre a sua singularidade e a cultura da organização.

CAPITULO II

A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA CULTURAL

Através da revisão histórica das organizações do trabalho, pudemos observar que os estudos sobre a cultura organizacional forçaram o paradigma clássico a introduzir no mundo racional da organização algo que sempre recusara a admitir como elemento constitutivo do seu universo, a dimensão subjetiva.

Influenciada pela visão holística e multidisciplinar das ciências, a abordagem da subjetividade tem como proposta desvelar tanto os componentes visíveis e observáveis orientados para aspectos operacionais e de tarefas quanto os componentes invisíveis e ocultos, afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos.

FLEURY (1996) expõe as raízes antropológicas e sociológicas do tema da cultura que fundamentam o seu desenvolvimento conceitual para a área organizacional. Relata que na perspectiva da Antropologia, a preocupação fundamental da pesquisa etnográfica é desvendar os significados dos costumes de diferentes sociedades, pressupondo a unidade entre a ação humana e sua significação. Portanto, a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social.

Dessa forma, a cultura tem um sentido antropológico e histórico, porque está na base de toda sociedade e organização, onde cada uma tem a sua cultura específica que lhes proporciona suas características próprias de pensar, sentir e agir.

Segundo Edgar Schein (apud FLEURY,1996), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

Schein se preocupa em ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Privilegia a força dos pressupostos subjacentes que são inconscientes e determinantes na maneira como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam. O autor defende a adoção da postura clínica para o estudo dos fenômenos culturais, baseada em sua experiência enquanto pesquisador/consultor contratado por empresas que necessitavam de sua ajuda psicológica para analisar fracassos cujo enfoque lógico-racional não possibilitava a compreensão e a solução dos problemas.

De acordo com FLEURY (1996), como complementação aos estudos sobre cultura organizacional, se faz necessário considerar a dimensão do poder como intrínseca aos sistemas simbólicos, em seu papel de legitimação do *status quo* e de ocultamento das contradições e das relações de dominação. Para a autora, precisamos considerar a dimensão política da cultura, juntamente com a dimensão psicológica e antropológica preconizada por Schein.

Da mesma forma, LOPES e RETO (1990) defendem a perspectiva da cultura enquanto novo paradigma político-cultural das teorias de gestão, contemplando nessa definição o casamento entre o universo simbólico e o universo de poder, como dimensões interdependentes e articuladas e a existência inevitável de subculturas ou pluralidade cultural dentro do sistema organizacional. Consideram o conceito de sistema cultural ao invés de cultura de empresa como mais indicado para designar essa dimensão da realidade organizacional.

Os autores reforçam a importância da dimensão do poder como constituinte importante da cultura e que a maior parte das abordagens que utilizam a metáfora cultural ignora a dupla origem da ancoragem dos valores organizacionais: a da ordem social mais geral (macro-social) e aquela que é determinada pela própria estrutura de poder na organização (micro-social).

Com o intuito de realizar um enquadramento teórico dos estudos acerca do tema da cultura organizacional, os autores acima referidos, salientam que tal metáfora foi resultante de contribuição teórica de disciplinas que tradicionalmente analisavam fenômenos culturais nas sociedades e que por analogia com o macro-social, determinados comportamentos individuais e coletivos (como representações, símbolos, etc) foram lidos e descritos ao nível do micro-social, utilizando os mesmos conceitos da análise etnográfica e antropológica.

A prática da gestão pela cultura introduziu no discurso e práticas empresariais o reconhecimento de que o domínio do simbólico faz parte da realidade organizacional no mesmo nível que o domínio técnico-econômico. Tornou-se inevitável aceitar que o subjetivo e o simbólico são tão integrantes da vida organizacional como a realidade objetiva.

A gestão pela cultura preconiza uma nova imagem de empresa, vista como uma comunidade social, tentando realizar a superação paradigmática da oposição indivíduo-empresa e apresentando-a como o lugar da criação de consensos, de negociação e de compromisso. A expressão *gestão pela cultura*, mais do que uma questão de moda muito usada pelos adeptos do *management* norte-americano expressa uma grande mudança paradigmática da teoria de gestão, um novo entendimento sobre os processos organizacionais no interior do qual se procura administrar a dinâmica contraditória entre a necessidade de fomentar a inovação e a participação dos indivíduos e grupos diferenciados e ao mesmo tempo criar uma identidade empresarial única que permita à organização a existência de uma ordem negociada.

Portanto, cabe a empresa hoje, o desafio de gerir essa dinâmica contraditória através de uma visão de gestão que seja, por um lado, mobilizadora e motivadora e por outro lado, adaptada às novas exigências da sociedade e do mercado.

A noção de cultura de empresa vista como um conjunto de valores partilhados pelos atores da organização, leva-nos, ao reconhecimento da inevitabilidade da existência de subculturas internas resultantes do grau de diferenciação de atividades e categorias, próprias da complexidade dos processos organizacionais, comprometendo a ordem negociada.

Desse modo, não existem empresas sem conflitos de interesses, onde a gestão pela diferenciação e não pela homogeneidade só será possível a partir da constituição de uma identidade coletiva forte, resultante de uma matriz diferenciada de valores em que se desenvolvem visões diferentes e negociadas de realidade.

A partir dessa realidade complexa novas competências são exigidas dos líderes nas organizações, que têm a responsabilidade em desempenhar um papel ativo na criação da cultura, dando sentido às práticas empresariais através da gestão de um sistema de valores compartilhados face aos desafios e à complexidade crescente da nossa sociedade.

A literatura produzida pelos estudos de influência norte-americana, centrados nessa prática de gestão, encaminhou-se progressivamente para o reforço da idéia de cultura enquanto controle, reduzindo a gestão pela cultura a um refinamento dos instrumentos de controle do comportamento de indivíduos e grupos por parte do corpo diretivo da organização. Desse modo, a cultura passa ser uma variável passível de manipulação associada à integração social e ao aumento da qualidade e produtividade.

A perspectiva da gestão pela cultura enquanto aperfeiçoamento do controle baseia-se fundamentalmente em um paradigma funcionalista, na medida em que o objetivo procurado é a adaptação do sistema organizacional ao meio envolvente, fundada na sobredeterminação da empresa pelo macro-social.

Em contraposição, a gestão pela cultura como paradigma político-cultural, inspira-se nas novas concepções dos sistemas auto-referenciados e autoproduzidos, o que implica naturalmente na autonomia do micro-social, incluindo a capacidade autônoma de produção ideológica.

Outra vertente de estudos sobre a cultura organizacional surge na França e se preocupa com a noção de identidade, pressupondo a associação da idéia de empresa com a da estrutura e funcionamento psicológico do indivíduo. Esses estudos priorizam a dimensão psicológica como fundamental para se adquirir uma compreensão mais aprimorada da empresa enquanto sistemas sociais, indo além das simples descrições que as investigações tradicionais da cultura normalmente apresentam. Os mecanismos da criação da identidade individual e grupal têm constituído um dos objetivos centrais de toda investigação psicológica.

AKTOUF (1994) faz uma severa crítica aos estudiosos da corrente predominante do *management* norte-americano que defendem uma visão funcionalista e instrumental da cultura, baseada no pressuposto de que a empresa pode ser ou ter uma cultura e que esta pode ser ou não eficiente podendo ser diagnosticada para ser transformada, manipulada e mudada.

O autor coloca em cheque a grandiosa missão de criadores de valores e de identidades com que essa corrente da gestão pela cultura reveste os dirigentes. Perante a anomia crescente que caracteriza a fragmentação das sociedades atuais, corre-se o risco de aumento do domínio e manipulação dos dirigentes, pois as empresas propiciariam um espaço de busca de identidade e faria da cultura da empresa uma cultura refúgio.

Salienta que embora os dirigentes tenham um importante papel a representar na construção da realidade organizacional, não possuem capacidade de fabricar mitos, símbolos e sistemas de representação. Isto porque a identificação com o trabalho só é possível com a superação da alienação (ruptura e ausência de percepção de si mesmo) que vive continuamente o trabalhador da indústria.

AKTOUF (1994) argumenta ainda que a cultura é construída por meio da interação e que os dirigentes tem um papel no estabelecimento das condições dessa interação. Porém não concorda com a afirmação de que a cultura possa ser diferente da realidade espontânea e subjetiva vivida para ser algo que possa mudar à revelia.

Portanto, para o referido autor a cultura é algo que está profundamente inscrito nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano. Enfatiza o primado do material sobre o imaterial, ou seja, ao primado da ligação dialética necessária entre fatos concretos vividos e representações/símbolos.

Ressalta a interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas. Desse modo, a cultura é um complexo coletivo feito de representações mentais que ligam o material (relações concreto-econômicas) e o imaterial (relações sociais e simbólicas).

Passaremos a seguir a algumas considerações teóricas sobre a cultura organizacional brasileira, buscando o entendimento da articulação existente entre o universo de constituição da nossa cultura e suas raízes históricas e a gestão empresarial.

1- Cultura Organizacional Brasileira: o estilo brasileiro de administrar

Com a globalização da economia e a conseqüente internacionalização dos negócios, os debates acerca da influência da cultura nacional na teoria e prática de gestão começam a se intensificar, onde a idéia de uma prática administrativa geral e universal começa a cair por terra.

CALDAS e WOOD JR. (1999) argumentam que os trabalhos sobre cultura organizacional no Brasil, tanto em nível teórico como em nível de aplicação, têm sido influenciados pela corrente gerencialista americana, levando os dirigentes envolvidos em processos de mudança organizacional a importarem modelos de gestão e de metodologias de transformação

organizacional como forma de enfrentar os desafios de competitividade trazidos pela concorrência e a abertura de mercados em escala mundial.

Desse modo, a rápida inserção da economia brasileira às rotas financeiras e comerciais internacionais, tem levado as empresas locais à importação da tecnologia gerencial, provocando com isso um afastamento entre discurso e prática, justamente pela tentativa de aplicação dessa tecnologia em um contexto culturalmente diverso do original.

Para compreender algumas das características atuais das organizações no Brasil, necessitamos proceder a uma análise dos traços originais da cultura brasileira, conforme exposto na apresentação do presente trabalho. Essa análise nos remete necessariamente aos principais grupos étnicos que compuseram a nossa cultura e a conseqüente miscigenação, a forma de colonização e as implicações da economia escravocrata, latifundiária e da monocultura que determinaram a sua formação.

Segundo RIBEIRO (1995), a América portuguesa foi marcada ao longo dos séculos, pela supressão das identidades discrepantes e repressão a movimentos separatistas. O povo brasileiro nasceu marcado pelo etnocídio e genocídio de populações escravas indígenas e africanas.

A origem cultural do colonizador português, a primeira matriz do povo brasileiro, imprime um caráter particular na colonização do Brasil. O português apresentava, pela própria história da colonização de seu país de origem, uma enorme plasticidade social, sendo a miscibilidade (emprenhando mulheres e fazendo filhos) um dos segredos da conquista portuguesa.

Outra característica do colonizador português, citada por HOLANDA (1995), refere-se a sua intencionalidade em aventurar-se para terras estrangeiras com o intuito da conquista de espaços territoriais explorando-os em suas riquezas naturais para enriquecer e voltar a sua terra natal. Portanto, não vinha com o intuito de povoar essa terra desconhecida e construir nela uma nova nação, como, por exemplo, o colonizador inglês na

América do Norte. A colonização do Brasil pelo português ficou caracterizada como missão de guerra e de conquista atribuída a homens aventureiros e solteiros.

Os portugueses que resolveram aqui se fixar, utilizaram como mão de obra o índio e o negro. Devido à escassez de mulheres brancas e sem a existência de restrições de raças, logo se misturou à índia e com a escravidão, ao negro, dando origem às primeiras famílias brasileiras.

Dessa forma, a família patriarcal foi predominante no desenvolvimento da sociedade brasileira, diretamente articulada com o domínio de grandes propriedades do meio rural e urbano, onde o patriarca era senhor não só de seus bens materiais, adquiridos à custa da extração do pau-brasil, cana de açúcar e do ouro, mas também dos destinos de todos que o rodeavam e sobre os quais tinha ascendência.

A relação dos portugueses estabelecida inicialmente com os indígenas não foi conflituosa, na medida em que recebiam objetos em troca de seu trabalho no corte e transporte de madeira. Porém, acostumados a vida nômade e a liberdade, os índios começaram a oferecer resistência ao trabalho metódico e pesado exigido pelo colonizador português, sendo necessário o uso da força militar para torná-lo dócil e domesticado, e, em alguns casos, eram completamente exterminados, com a desculpa perante o governo português de que haviam agido como inimigos.

O interesse econômico dos colonos em escravizar os índios e ocupar suas terras era grande, porém o governo português oscilou em regulamentar essa situação. Os missionários jesuítas cumpriam o seu papel em convertê-los ao cristianismo e adotar os costumes dos civilizados, porém o colonizador queria escravos e não apenas homens dóceis e cristianizados.

A aquisição de negros trazidos da África ocorreu com o intuito de ocupar o lugar de escravos e, sendo utilizados como mercadoria, objeto de uso e meio de trabalho, foram violentamente cerceados em seu potencial e em seu desenvolvimento.

A mistura de raças ocorrida entre o português-índio-negro não esconde a sociedade hierarquizada que foi imposta pelo colonizador às outras etnias (WOOD JR, 1995). O mito da democracia racial, de que somos todos iguais, esconde na realidade um preconceito velado.

A igualdade perante a lei esconde uma profunda desigualdade social e moral no sentido de que cada um deve saber bem o seu lugar e não deve se atrever a sair dele. Essa situação gerou um profundo descompasso entre o discurso das normas e a prática social no Brasil.

Muitos dos traços tipicamente brasileiros tiveram o seu embrião no povo português e depois essa matriz foi sendo “temperada” com a figura do índio e do negro e, posteriormente com a do imigrante europeu. Porém, a compreensão do caráter português nos oferece dados fundamentais para o entendimento dos traços brasileiros aqui apresentados e que foram selecionados como determinantes da maneira de ser, agir e pensar dos brasileiros.

Segundo FREITAS (1997), Portugal foi um país que se formou entre a África e a Europa e por estar em uma localização de trânsito, propiciava um contato muito grande com vários povos e culturas, além de que foi alvo de constantes invasões de celtas, romanos e mouros e muitas outras raças.

Esse estado de permanente conquista e reconquista, fluxo e refluxo de diferentes raças não possibilitou que Portugal estabelecesse uma hegemonia de raça e de cultura. Como consequência, as classes sociais misturavam-se e alternavam-se no poder, permitindo grande mobilidade social. Portugal estruturou-se, portanto, em uma sociedade híbrida que, por conseguinte, possibilitava a existência das mais diversas formas de intermediários.

... “Encarar a figura do intermediário em seu próprio corpo, ou seja, nem branco nem negro, significa legitimar e tornar visível essa figura para praticamente todo o contexto social, contaminando as esferas institucionais, jurídicas e morais. Portugal é por excelência o país do louro transitório,

como a criança loira que se transforma em adulto moreno; uma dualidade carnal entre o escuro e o branco. Sua influência africana ferveu sobre a européia, dando o tom à vida sexual, à alimentação, à religião; o sangue mouro solto por uma população branca. O ar da África, um ar quente e oleoso, amoleceu as instituições e as formas de culturas germânicas e nórdicas, corrompendo a rigidez doutrinária e moral da igreja medieval, do cristianismo, da disciplina canônica do latim, da arquitetura gótica e do próprio caráter do povo,...". (FREITAS, 1997:43 /44)

Dessa forma, formou-se o caráter de um povo português, marcado por antagonismos e contrastes entre as culturas africana e européia, a católica e a maometana, caracterizado pela plasticidade e flexibilidade que caracterizou a colonização do Brasil e a formação da sociedade brasileira.

2 - Traços Culturais e o Cotidiano das Organizações Brasileiras

Foram escolhidos cinco traços fundamentais que, de acordo com FREITAS (1997) e WOOD JR. (1995), podem ser melhor visualizados e associados ao cotidiano das organizações brasileiras. Para cada traço realizam uma breve síntese de suas raízes históricas.

- **HIERARQUIA** - Para o sucesso do sistema latifundiário e patriarcal adotado no Brasil na época de sua colonização, o português se valeu de experiências com a escravidão adquirida com a submissão dos mouros em seu país de origem. O sistema escravocrata brasileiro renasceu de uma instituição que parecia abolida no Ocidente, restaurando-se uma escravidão que não era vinculada ao passado ou a nenhuma tradição, como vinha se processando no mundo antigo, onde o escravo era resultante de um processo evolutivo natural em que diferentes raças se alternavam entre conquistados e conquistadores.

O objetivo do trabalho no Brasil era utilizar-se do recurso que era o escravo, arrancando-o do seu meio natural para ser usado e explorado como

mão-de-obra. Dessa maneira, nossas primeiras relações sociais que permearam a relação entre o capital e o trabalho, surgiram com base na força do trabalho escravo, reprimido e calado, gerando uma estratificação social rígida e hierarquizada, configurada pelo poder do patriarca.

A monocultura, baseada no trabalho escravo, em que o senhor das terras, o proprietário era também o senhor de todos os homens residentes em seus domínios, deu origem a uma estrutura social baseada na desigualdade, na hierarquia com grande distância do poder.

A expressão corriqueira que diz: *“manda quem pode, obedece quem tem juízo”*, mostra o sistema fortemente hierarquizante, ao mesmo tempo paternal e personalista, que vigorou nas relações entre senhor e escravo no Brasil colonial.

Da mesma forma, a expressão *“Você sabe com quem está falando?”*, coloca-nos muito próximos das hierarquias rígidas e muito distantes das associações espontâneas do carnaval, samba e do futebol (DaMatta,1997).

Essa expressão é a negação da cordialidade e da flexibilidade e é comumente utilizada em situações conflituosas e mostra a reação autoritária e excludente do brasileiro que tenta impor a sua condição de sujeito especial, reagindo ao contexto homogeneizante que ameaça aplicar-lhe a norma como se fosse um sujeito qualquer, ou *um qualquer um..*

Essa expressão, por chamar a atenção para o domínio básico da pessoa e das relações pessoais, em contraste com o domínio das relações impessoais dadas pelas leis e regulamentos gerais, acaba por ser uma fórmula de uso pessoal, desvinculada de camadas ou posições economicamente demarcadas. Empregada sempre de cima para baixo é também igualmente utilizada por pessoas que na estrutura social pertencem a grupos destituídos de poder, na medida em que ocorre a identificação social vertical mediatizando o uso da fórmula, onde o empregado toma a projeção social do seu chefe, a mulher do seu marido, a criança do seu pai e assim por diante.

Dessa maneira, todos têm o direito de usar o “*sabe com quem está falando?*”, porque sempre haverá alguém no sistema pronto a recebê-lo (porque é inferior) e pronto a usá-lo (porque é superior). A hierarquia é assim baseada na intimidade.

A expressão revela uma estrutura social onde as classes sociais se comunicam por um sistema de relações entrecortadas, terminando por inibir parcialmente os conflitos e a diferenciação social e política. Desse modo, às relações de trabalho se somam uma variedade de laços pessoais como a intimidade, o respeito, a simpatia e o favor possibilitando múltiplas posições e uma hierarquização contínua, que tem como função inibir ou camuflar o conflito de classes.

- **PERSONALISMO** - O personalismo relaciona-se à tendência de fazer da importância social ou da necessidade pessoal do indivíduo a referência maior para decisão, desconsiderando-se ou colocando em segundo plano as necessidades da comunidade.

A expressão: “*Para os amigos tudo, para os inimigos nada, para os indiferentes a lei*”, revela que, no Brasil, a aplicação da lei ou da norma é reservada ao cidadão anônimo, isolado e sem relações. O que conta aqui não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias de grupos de parentes e amigos.

Dessa forma, a relação perverte e cria variações da cidadania, hierarquizando e criando níveis de proximidades do centro do poder. Conseqüentemente, por sermos uma sociedade baseada em relações, desenvolvemos a necessidade de tornar nossos relacionamentos mais próximos e afetuosos, demonstrando calor humano no tratamento pessoal, mesmo que essa atitude não seja o que intimamente estejamos sentindo.

DaMATTA (1997), a partir de considerações sobre os paradoxos ou oposições entre o caráter pessoal e impessoal, público e privado, anônimo e conhecido, universal e biográfico, que permeia as relações sociais no Brasil, nos conduz à descoberta de que no sistema brasileiro é básica a distinção

entre o indivíduo e a pessoa como duas formas de conceber o universo social e de nele agir.

A lei universalizante e igualitária é utilizada freqüentemente para servir como elemento fundamental de sujeição e diferenciação política e social, ou seja, as leis só se aplicam aos indivíduos e nunca às pessoas.

O sistema de leis no Brasil, que, de antemão deveria estar a serviço de todos e corrigir as desigualdades, termina servindo como mais um instrumento de exploração social e de aprisionamento da massa, assumindo um sentido muito diverso para os diferentes segmentos da sociedade e para quem está situado em diferentes posições dentro do sistema social. Perante a aplicação das leis, o brasileiro acaba utilizando o clássico “jeitinho”, que acaba sendo uma variante cordial do “*sabe com quem está falando?*”.

O paternalismo, como domínio moral e econômico, mantém ligação estreita com o personalismo e teve suas origens nas relações estabelecidas entre senhor e escravo, na dominação patriarcal colonial.

Essa relação original sobrevive até hoje em nossas relações de trabalho, onde o patrão investe no domínio da subjetividade do trabalhador, dominando suas aspirações, projetos e desejos, apelando para a moralidade das relações. Em outras palavras, ao estabelecer uma relação de confiança, protege-o como um filho controlando-o.

- AMBIGUIDADE – Por pertencer a uma sociedade altamente hierarquizada, caracterizada pelas desigualdades e múltiplas gradações sociais e pelo tratamento desigual dos indivíduos, criou-se um modo de navegação social baseado nas relações de família e de amizade.

Conforme o exposto anteriormente, o indivíduo em nossa sociedade é reconhecido e valorizado em função de sua rede de relações pessoais e, portanto, quando deparamos com a norma, a lei ou situações universais e homogêneas, tentamos criar uma situação intermediária entre o pessoal e o impessoal, entre o pode e o não-pode, no famoso “jeitinho brasileiro”.

Dessa forma o jeitinho brasileiro serve para suavizar as formas impessoais que regem as relações pessoais. Essa situação ambígua que decorre sempre da busca do intermediário é disfarçada pela aparente flexibilidade e adaptabilidade do brasileiro.

Para BARBOSA (1992), o jeitinho é sempre uma forma especial de resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma ou sob forma de esperteza e habilidade.

Refuta o argumento de alguns estudiosos que situam o jeitinho e outros mecanismos como comuns a vários países latino-americanos onde existe a discrepância entre as nossas instituições sociais, políticas e jurídicas e as nossas práticas sociais, ou seja, entre nossa constituição, leis e regulamentos e os fatos e as práticas reais do governo e a sociedade.

Nessa perspectiva, o jeitinho seria uma estratégia secundária, suscitada pelo formalismo (estratégia primária) e estaria também condenado a desaparecer no futuro, no momento em que as sociedades começassem a se desenvolver do ponto de vista econômico e social, principalmente pela adoção da racionalidade nas relações sociais pelo crescimento da industrialização.

O que a realidade tem demonstrado é que o sistema burocrático impessoal, fundado na racionalidade é, a todo o momento, perpassado pelas variáveis exógenas a esses domínios e que as relações pessoais atuam como fatores estruturais do sistema. Portanto, o jeitinho não está ligado a estruturas arcaicas, pré-industriais, como simples reflexo de um estágio de desenvolvimento econômico e social. É afeito, integrado e adaptado aos domínios urbanos, impessoais, onde impera a representação da racionalidade e da igualdade, e, nasce justamente do encontro da regra impessoal com a pessoalidade do sistema.

- **PLASTICIDADE E PERMEABILIDADE** – Esses traços têm duas raízes principais: a tendência à dependência e o gosto pela miscigenação e

pelo exótico. O forte traço autoritário e paternalista do colonizador resultou no apego ao protecionismo e à dependência, gerando a postura de espectador, sempre dependente de algo ou alguém que o conduza. Outro fator que colaborou para o desenvolvimento da plasticidade foi a ausência do orgulho de raça do português, caracterizada pela forte atração pelo sensual, pelo exótico e pela miscigenação racial.

O fascínio pelo estrangeiro e a permeabilidade à influência cultural estrangeira vem desde o período colonial. Durante o império, as casas da aristocracia brasileira não possuíam as mínimas instalações sanitárias, mas eram abarrotadas de cristais e mobiliário franceses.

Em Portugal, desde a época da colonização do Brasil, a miscigenação de raças sempre esteve presente em sua sociedade, devido a serem alvo de constantes invasões de outros povos. As populações cristãs, por decorrência, absorveram forte tendência à poligamia (influência da moral maometana sobre a moral cristã), levando a um catolicismo português com forte apego a carne e ao fállico.

Além do próprio carnaval que teve origens religiosas, acrescenta-se as danças, músicas, culinária e metáforas da língua que demonstram uma relação entre a libido e os prazeres do paladar.

DaMATTA (1998) argumenta que comidas e mulheres exprimem teoricamente a sociedade, tanto quanto a política, a economia, a família, o espaço e o tempo, em suas preocupações e em suas contradições. Sobre a culinária, o autor coloca, como exemplo, que a oposição entre o cru e o cozido, entre o alimento e a comida, o doce e o salgado demonstram não só dois estados pelos quais passam todos os alimentos, mas também modalidades pelas quais, através de metáforas, se pode falar de transformações sociais importantes.

A comida com suas possibilidades simbólicas permite realizar uma importante mediação entre cabeça e barriga, entre corpo e alma, entre o intelectual e o sensível, onde, na culinária brasileira, damos preferência aos pratos combinados, aos cozidos onde juntamos e ligamos todos os

ingredientes em um único prato, revelando através da culinária a mesma lógica relacional da sociedade.

As comidas se associam à sexualidade de modo que o ato sexual é traduzido como um ato de comer, indicando que o comido é totalmente ingerido, abraçado e englobado pelo comedor. Da mesma forma, se coloca a mulher da rua, essa que é comida de todos em contraste com a mãe, virgem e esposa.

“As mulheres da vida, na nobre metáfora brasileira, estão para as mulheres da morte assim como as comidas fáceis potencialmente indigestas, mas deliciosas na sua ingestão escondida e apaixonada, estariam para as comidas caseiras que eventualmente podem perder a capacidade de deleitar, servindo tão somente para alimentar...”
(DaMatta,1998:60)

- AVENTUREIRO – Este traço revela a tendência do brasileiro em buscar perspectivas de proveito material que lhe dêem retorno em curto prazo trilhando pelo caminho da lei do mínimo esforço, demonstrando aversão ao trabalho manual, metódico e disciplinado.

O início da formação nacional de Portugal foi baseado na economia agrária e o rumo burguês e cosmopolita português teve suas origens nos interesses econômicos judeus, cujo povo exerceu forte influência no colonialismo português devido ao seu gosto pelo comércio e pela sua capacidade intelectual elevada que o fez ocupar altos cargos técnicos na administração. Portanto, a ruptura de um estado agrário (aversão à agricultura e certo desprezo pelo trabalho manual) para uma economia mercantilista e burguesa teve como fator principal a influência judia.

Como relata MOTTA e CALDAS (1997:52), *“enquanto os povos protestantes exaltam o esforço manual, o que é admirado pelo português e, por conseguinte pelo brasileiro é a vida de senhor”*.

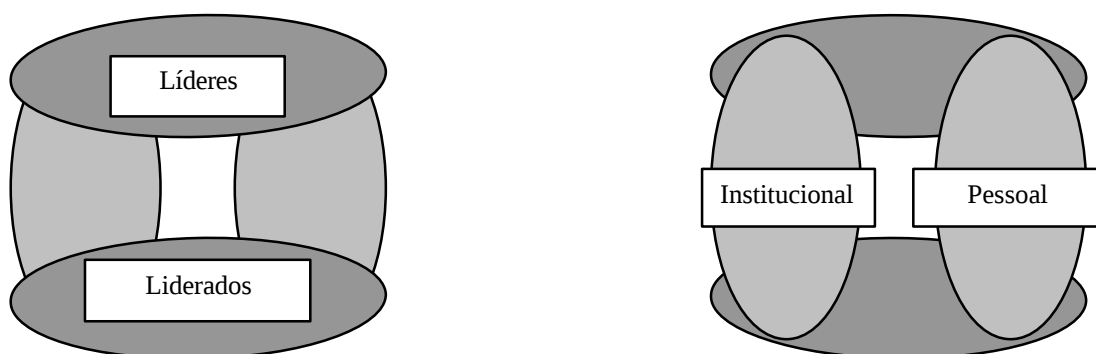
Desde o Brasil colonial o trabalho manual era tarefa exclusiva do escravo estando sempre associado à desqualificação social e pessoal. Até

hoje esses afazeres ficam destinados às pessoas de baixo prestígio social como as empregadas domésticas e as mulheres de baixa renda.

Outro interessante estudo sobre a cultura organizacional brasileira e o estilo brasileiro de administrar, é o de BARROS e PRATES (1996), que visa compreender a ação cultural dentro das organizações de forma integrada.

A partir dos estudos dos traços culturais brasileiros mais relevantes os autores buscam o entendimento de como e quando eles se manifestam dentro do contexto da organização. Consideram como componentes do sistema de ação cultural quatro grandes esferas: líderes e liderados; institucional e pessoal.

Fig.1 – Composto sistêmico dos espaços culturais



(BARROS e PRATES,1996:27)

O subsistema institucional está relacionado com os traços culturais que encontramos no espaço da rua, enquanto que no campo pessoal encontramos os traços que compõem o espaço da casa (DaMATTA, 1998).

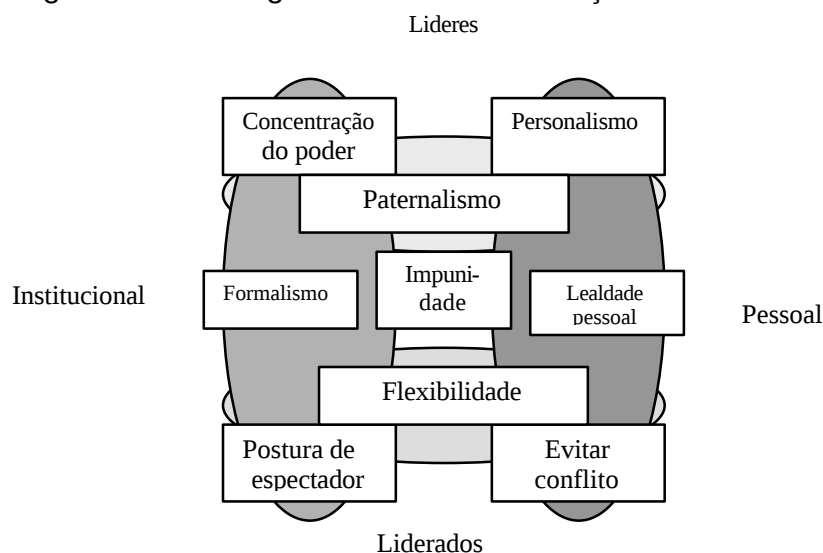
Por outro lado, o subsistema dos líderes reúne traços encontrados naqueles que detém o poder, enquanto o subsistema dos liderados abrange os aspectos culturais mais próximos daqueles subordinados ao poder.

Esses subsistemas se relacionam dinamicamente, podendo se sobrepor um ao outro de acordo com a intensidade e nível de abrangência. Portanto, a partir da inter-relação entre os subsistemas podemos ter várias configurações, desde o predomínio e a hegemonia de uma das categorias, como a convivência eqüitativa entre elas.

Desse modo, muito mais do que a estrutura cultural, o processo de funcionamento e as estratégias de articulação de seus elementos é o que define o sistema de ação cultural brasileiro.

Esses subsistemas apresentam interseções entre si, encontrando-se traços culturais comuns a ambos como: concentração de poder; postura do espectador; personalismo; evitar conflito. Por outro lado, os subsistemas estão articulados através de traços culturais especiais, que são os responsáveis pela não ruptura do sistema como um todo. São os traços do paternalismo, a lealdade às pessoas, o formalismo e a flexibilidade.

Fig.2 – Visão integrada do sistema de ação cultural brasileiro



(BARROS e PATES,1996:31)

Enquanto o paternalismo e a flexibilidade fazem a ligação dos subsistemas institucional e pessoal, os traços de lealdade às pessoas e o

formalismo são os responsáveis pela aproximação dos subsistemas dos líderes e dos liderados. A impunidade como um traço central, realimenta ao mesmo tempo todos os subsistemas.

São considerados no subsistema dos líderes, as características inerentes àqueles que estão na posição de mando no momento, no sentido de que se fazem presentes no momento em que alguém assume o papel de liderança.

Na dimensão institucional, encontramos o traço da concentração de poder e na dimensão pessoal o do personalismo. O terceiro elemento que surge articulando as duas dimensões e que dá o perfil do estilo brasileiro de liderar é o paternalismo.

A concentração de poder seria o traço cultural decorrente da cultura baseada na hierarquia / subordinação que permeou as relações sociais desde a época da colonização. A sociedade brasileira tem se valido, de forma alternativa, da força militar tradicionalista e do poder racional-legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade.

O personalismo destaca-se no cotidiano brasileiro no uso do magnetismo pessoal, do discurso ou de seu poder de ligação como meio para conseguir burlar a norma e resolver os problemas pessoais. É o cidadão brasileiro que se diferencia pela hierarquia e pelas relações pessoais. No Brasil o indivíduo isolado e sem relações é considerado como altamente negativo, porque embora a sociedade brasileira seja estruturalmente heterogênea e desigual, é altamente relacional e inclusiva.

O paternalismo, fruto da combinação de concentração de poder e personalismo, apresenta duas faces: o patriarcalismo, como a face supridora e afetiva do pai atendendo ao que dele esperam os membros do grupo e o patrimonialismo, como a face hierárquica e absoluta, impondo com a tradicional aceitação a sua vontade a seus membros. Esses traços constituem as duas faces da mesma moeda e convivem lado a lado em nossa cultura.

Através da mistura de aspectos puramente econômicos, com aspectos afetivos e de intimidade é que se desenvolve o jogo entre líderes e liderados.

Numa sociedade onde o poder é distribuído de forma desigual ocorre o fenômeno da dependência continuada dos liderados pelos líderes e essa situação se perpetua na medida em que essas duas instâncias se complementam em seu sistema de valores gerando dupla dependência.

Para os liderados, pertencer a um grupo e sentir-se protegido e seguro em detrimento da perda de liberdade e autonomia, é um paradoxo a ser enfrentado em organizações paternalistas.

A liberdade individual e o grau de autonomia estão na base da dinâmica do subsistema institucional. Na interseção dos subsistemas liderados e institucional encontramos a postura do espectador como a outra face da concentração de poder. Ao mesmo tempo, temos o fenômeno do formalismo dentro do subsistema institucional, como articulador entre os subsistemas dos líderes e dos liderados. Por fim, temos a impunidade como um dos elementos que pode reforçar ou destruir a estabilidade de todo sistema de ação cultural brasileiro.

A concentração de poder e o paternalismo induzem um novo traço da cultura brasileira que é a postura do espectador. Esse traço tem como suas principais vertentes o mutismo e a baixa consciência crítica além da baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e a transferência de responsabilidade e das dificuldades para as lideranças². O fatalismo – “*a Deus está entregue a nossa sorte*” – e a aceitação passiva da realidade são os efeitos da experiência brasileira de socialização, a qual desencoraja a iniciativa independente e a autoconfiança dos indivíduos.

Ao mesmo tempo em que existe um descompasso entre o discurso e a prática social ou um hiato entre o direito e o fato, os processos de ajustamento surgem como que para superar essa distância. A essa

discrepância entre a conduta concreta e as normas prescritas que se supõe regulá-la denominamos formalismo, pressupondo que aliada a uma aceitação tácita das normas e regras encontramos uma prática distorcida e apoiada por outros elementos culturais mais vivos e presentes no comportamento do brasileiro.

Quanto à impunidade, configura-se como um traço cultural relevante à medida que fecha uma cadeia de valores que lhe dá realimentação constante. Onde a lei existe para os indiferentes e onde os direitos individuais são monopólios de poucos, a apatia tende a crescer, deixando o brasileiro cada vez mais espectador.

Na base do subsistema pessoal estão a segurança e a harmonia. Constitui-se das características dos traços culturais do personalismo, lealdade pessoal e evitar conflito.

A lealdade às pessoas é a contrapartida do sistema pessoal ao formalismo do subsistema institucional e como tal é responsável por articular os subsistemas dos líderes e liderados, pelo lado do espaço pessoal.

A coesão social no Brasil está sujeita à ética pessoal que se manifesta pela lealdade às pessoas. Os membros do grupo valorizam mais as necessidades do líder e de seus integrantes do que as necessidades do sistema maior onde o grupo está inserido.

Numa situação de desigualdade de poder onde o confronto se faz necessário para solucionar problemas, a saída brasileira é usar soluções indiretas (triangulação) entre os pólos divergentes, feita através da eleição de uma terceira pessoa eleita para intermediar a relação entre líderes e liderados.

A cultura brasileira privilegia o relacionamento, as ações que favorecem a ligação e a inclusão, sendo avessa às situações onde a

² BARROS e PRATES (1996) atribuem essas características culturais ao processo histórico pelo qual passou e se desenvolveu o homem brasileiro, permeado pelo gosto ao mandonismo, protecionismo e dependência, encarnados em nossas soluções paternalistas.

desigualdade, a diferença e o confronto se evidenciam. Daí o traço cultural de evitar o conflito.

Como os traços da postura do espectador e evitar conflito, que fazem interseção com o subsistema dos liderados, já foram citados anteriormente, resta enfocar a flexibilidade, que é o articulador dos subsistemas institucional e pessoal no espaço dos liderados.

A flexibilidade é a versão moderna do processo que se convencionou chamar de “jeito criollo” que assumiu uma conotação de um processo de contornar uma dificuldade a despeito da lei e até mesmo contra ela.

A flexibilidade se constitui de duas faces: a adaptabilidade, definida como uma capacidade criativa e que se exercita dentro de limites prefixados e a criatividade, como a capacidade para criar uma situação em que possa conviver a igualdade entre indivíduos, saindo do domínio hierárquico para um domínio moral. Portanto, o que deveria ser igual por uma questão normativa e institucional, o é por uma questão relacional.

A revisão da literatura sobre a abordagem da organização enquanto sistema cultural teve como intuito demonstrar a articulação presente entre o tipo de gestão empresarial e a herança cultural do país onde a organização está inserida.

O objetivo não foi o de buscar uma definição do estilo gerencial brasileiro ideal, mas sim o de analisar historicamente a formação da cultura brasileira e como esta se relaciona com alguns valores e padrões de comportamento encontrados em nossas empresas e que interferem diretamente na organização do trabalho.

No próximo capítulo abordaremos a relação intersubjetiva estabelecida entre o homem e a organização do trabalho, em busca da compreensão das condições de ressonância simbólica entre as vivências passadas e a organização do trabalho atual, ou entre o seu desejo e as condições sublimatórias encontradas no contexto laboral.

Em outras palavras, no atual contexto da organização empresarial contemporânea, qual o lugar da satisfação, da criatividade, da inteligibilidade?

Que condição é dada ao sujeito de reencontrar no trabalho, a ressonância simbólica de suas experiências mais remotas em busca da sua identidade e do reconhecimento social?

Mediante o contexto sociocultural atual onde estão inseridas, como as lideranças caracterizadas se constituem enquanto sujeitos?

Iniciaremos o capítulo pela restituição das dimensões do indivíduo, enquanto ser singular e genérico, na tentativa de dar clareza à visão de homem e de sujeito, privilegiando a sua relação social com outros sujeitos e com o coletivo organizacional.

Na decorrência, levantaremos os eixos principais da teoria analítica freudiana que embasam o estudo do vínculo social, a descoberta da integração entre a psique individual e coletiva, a certeza da quebra de fronteiras entre o social e o psíquico e, principalmente, a compreensão dos mecanismos (processos identificatórios e de sublimação) que perpassam a relação entre o homem e o trabalho.

Serão levantados também os conceitos principais da teoria da Psicodinâmica do Trabalho de Dejours, com o objetivo de respaldar, fundamentalmente, a análise da articulação entre a história passada do sujeito em confronto com a organização do trabalho atual e as condições de ressonância simbólica encontradas nessa relação.

CAPITULO III

A RELAÇÃO INTERSUBJETIVA ENTRE O HOMEM E O TRABALHO

Somente nos últimos anos o estudo do indivíduo passou a ser valorizado pelas ciências sociais levando progressivamente à mudança da imagem de um ser socialmente determinado para uma imagem de um ser que é ao mesmo tempo sujeito em ato e um ator de sua historicidade.

Segundo ENRIQUEZ (1997), as organizações empresariais foram por muito tempo consideradas conjuntos estabilizados e racionais, tendo por objetivo a produção de bens e serviços, comparável a uma máquina cujas engrenagens, técnicas e humanas, funcionavam graças a uma estrutura de previsão e controle com o mínimo de custos técnicos e sociais.

A preocupação única das empresas com a rentabilidade e a eficácia teve como consequência a redução do ser humano ao estado de engrenagem ou recurso para atingir esta eficácia, minimizando o sentido que os trabalhadores devem dar à função que exercem.

Torna-se, portanto, necessário reintroduzir as pessoas no lugar que lhes pertence dentro do universo do trabalho, reabilitar seu ponto de vista através da sua fala, seu desejo face às atividades profissionais que exercem e rever a relação existente entre o trabalho e a construção equilibrada do seu ser.

1– O Ser Humano: da fragmentação à restituição da unidade/especificidade

A imagem fragmentada do ser humano é consequência da subordinação das ciências humanas às leis da divisão intelectual do trabalho, onde as ciências do comportamento organizacional se basearam, explicando os fenômenos por um prisma reducionista analisados sob o viés do imperialismo biológico, psicológico ou sociológico.

Embora o saber no domínio do comportamento organizacional tenha se desenvolvido no sentido de melhorar a produtividade e a satisfação no trabalho, o mesmo foi contaminado por categorias econômicas que teve por efeito o desenvolvimento da concepção do ser humano isoladamente, numa perspectiva simplista e fragmentada.

ENRIQUEZ (1997), argumenta, por sua vez, a omissão do estudo da instância individual pelos sociólogos, que pensam que as teorias psicológicas foram forjadas para explorarem unicamente a psique individual e explicá-la. Considera como aberrante fazer desaparecer o indivíduo humano no movimento histórico, na medida em que, muito ou pouco, ele participa como psique, como lugar de condutas significativas e como ser de interação contínua com os outros, nos grupos, nas organizações e dentro da dinâmica social.

Surge, portanto, a necessidade de restituir a unidade do ser humano e sua especificidade, como um ser ao mesmo tempo genérico e biopsicosocial que se define por pertencer à espécie humana e, por outro lado, singular, como um ser concreto constituído pela existência singular no mundo que lhe confere sua especificidade.

Essa unidade/especificidade do homem é preconizada pela teoria antropológica (CHANLAT, 1993), através de alguns postulados que apreendem o homem como um ser humano ativo e reflexivo; como um ser de palavra, de desejo, de pulsão e de relação; como um ser simbólico e espaço-temporal. Esses postulados caracterizam o mundo próprio e singular do homem.

Na realidade, quando estudamos o ser humano, retomamos, como questão fundamental, a particularidade de que ele é o objeto e sujeito da sua ciência. A concepção subjetivista e interativa entre sujeito e objeto da pesquisa em ciências humanas leva-nos a olhar o ser humano tanto interna como externamente e, pautado nessa dupla exigência, iremos buscar a compreensão dos fenômenos organizacionais.

Passaremos ao levantamento de alguns eixos da teoria analítica freudiana que embasam a análise dos fenômenos sociais e, particularmente, do vínculo social, uma vez que se pretende no presente trabalho de pesquisa utilizarmos os referenciais teórico-metodológicos da Psicanálise e, especificamente, da Psicodinâmica do Trabalho de Dejours.

2- S. Freud e a análise do vínculo social

Segundo ENRIQUEZ (1999), o século XIX foi o século da esperança, da crença no progresso social, na fraternidade humana. O século XX foi o da inquietude e da desilusão com este mesmo progresso. Por que os homens, que aspiram à paz, à liberdade e à plena expressão de suas individualidades, constroem, na maior parte das vezes, sociedades alienantes que favorecem a agressão e a destruição da vida comunitária? Quais as ligações que existem entre destino individual e destino social? Por que os indivíduos e os grupos sociais “funcionam” a partir da crença e têm necessidade de viver na ilusão, no disfarce e no erro?

Através desses questionamentos, surgidos e elaborados a partir de sua vivência como pesquisador no interior das organizações, no confronto com a inércia das estruturas, com a submissão dos indivíduos às ordens e com a enorme dificuldade que os indivíduos encontram para se tornarem atores sociais e imprimirem à palavra o signo da soberania, ENRIQUEZ (1999) em sua obra *Da Horda ao Estado* tenta mostrar as questões fundamentais colocadas por Freud sobre a natureza e as modalidades do vínculo social.

Considera como referência essencial para a análise dos fenômenos sociais cinco eixos principais:

2.1.- A ligação entre a realidade psíquica e a realidade histórica: o papel determinante do grande homem no edifício social.

Em *Totem e Tabu* (FREUD, 1996-vol. XIII), Freud inaugura sua teoria do fundamento do social e da cultura. Da mesma forma que a exploração dos sonhos é a via real para o conhecimento do inconsciente, a compreensão dos fenômenos tabus e totêmicos constitui um caminho para a exploração do vínculo social.

Essa obra marca a descentralização do olhar do analista em direção ao “socius” (até então centrado no indivíduo) e, principalmente o nascimento de uma teoria do advento do social, fazendo a humanidade nascer de um crime cometido em conjunto, o que impede radicalmente a felicidade da humanidade pela presença constante do desejo de assassinar.

A civilização somente se inicia com o crime; portanto, o parricídio é indispensável à criação da cultura, pois ele nos introduz no mundo da culpabilização, da renúncia, da necessidade de referência a uma lei transcendente, que se manifestará na organização social, nas restrições morais e na religião.

...”o Tempo primevo só conheceu as relações de força e as relações sexuais não-controladas. Inventando a primeira relação de solidariedade, reconhecendo o outro enquanto outro e enquanto semelhante, esses seres podem se reconhecer como irmãos. E essa invenção é a consequência de sua reunião. Eles retornaram juntos : preparando o complô, eles se descobrem irmãos...se é o ódio que transforma os seres submissos em irmãos é seu assassinato que transforma o chefe da horda em pai...O pai, enquanto tal, não existe a não ser morto realmente ou

simbolicamente; ... o pai não existe a não ser como ser mítico...” (ENRIQUEZ ,1999:31)

Portanto, não existe jamais o pai real. O pai é sempre um pai morto. O pai morto é sempre um pai mítico, que provoca reverência, terror, amor e que deve ser vencido. A partir do momento que a função paterna é reconhecida, os filhos são oprimidos, dependentes e presos entre o desejo e a identificação. Sem a referência paterna, nenhuma cultura é possível; por isso a mola propulsora da civilização é sempre conflituosa.

Quanto a cumplicidade e a união dos irmãos, Freud enfatiza que um grupo só é imaginável e coeso a partir de um projeto em comum; é a natureza do primeiro projeto que pode unir seres diferentes. O primeiro projeto, aquele que permite a tomada de contato e o estabelecimento de relações comunitárias, só pode ser uma conspiração contra um poder vivenciado como maléfico.

“... Eles se reuniram, eles o devoraram... Ao comerem juntos da mesma carne, os irmãos se reconhecem definitivamente como tal, isto é, em igualdade, repartindo os despojos, unidos pelo mesmo sangue... Os irmãos se sentem culpados por terem matado o pai que temiam e que amavam (pela ambivalência dos sentimentos de amor e ódio). Eles decidem renunciar ao objeto de desejo pelo qual se tinham ligado; paralelamente, eles mitificam o pai, instituindo-o como totem ou Deus, emblema transcendente, respeitado e venerado, vivido como fundador do grupo (objeto idealizado)...”. (ENRIQUEZ , 1999:33)

A criação do social representa, portanto, a passagem do tempo da horda primitiva antes conduzida por um tirano onipotente caracterizado pela recusa do amor e pelo manejo da força ao tempo da história tornada possível por esta primeira infração da ordem, que é a decisão unânime do crime.

O assassinato do chefe da horda converte o chefe em pai, em símbolo da comunidade e os membros do grupo em filhos e irmãos.

A civilização nasce com e pela repressão. Não pode existir corpo social sem a instauração de um sistema de repressão coletivo. Desse modo, para se constituir, uma sociedade deve impedir a realização não mediatizada da satisfação da pulsão sexual ou do desejo.

A proibição do incesto não constitui apenas um elemento indispensável ao funcionamento da família, à aceitação da aliança e da filiação. Representa, principalmente o elemento central em torno do qual se organiza o socius. Freud aponta para a necessidade de uma instância interditora e repressora visando impedir a satisfação da pulsão no imediato. Por isso, a humanidade vive o drama permanente e único da tensão entre a tentação e a proibição do incesto onde os homens desejarão sempre transgredir a interdição.

Se considerarmos as relações de uma criança com seus pais, dominadas pelos desejos incestuosos, como o complexo nuclear das neuroses, e, se considerarmos que o Édipo constitui o eixo central em torno do qual se estrutura a cultura, podemos considerar a obra civilizadora essencialmente neurótica.

A fase edípica representa tanto o parentesco, necessário a toda a experiência humana privada, como a sua natureza essencialmente social.

“... O triângulo familiar é uma pequena sociedade em ação, completa com afirmações de autoridade e tentativas de rebelião; o modo pelo qual os pais lidam com as emoções... de seus filhos, está no fundo de uma decisão social feita em ampla medida por forças que estão atrás dela. E o superego emerge de uma interação ainda mais visível entre um indivíduo em crescimento, aprendendo, e as forças sociais que o pressionam sob a forma de substitutos adultos...”. (GAY, 1989:133)

Não existe sociedade sem mitos, lendas...Cada sociedade busca se referir a uma ordem transcendente que justifique a sua existência. Portanto, os elementos imaginários que modelam a sociedade são inervados originariamente pelas pulsões e desejos dos indivíduos e dos grupos. Toda instituição social é em princípio, uma criação imaginária.

As estruturas não existem em si, são sempre habitadas, modeladas e esculpidas pelos homens que, na sua ação lhe atribuem significados, ou lhe dão vida. A psicanálise visa perceber essas interações dinâmicas dos componentes da estrutura social que fazem de cada objeto o lugar onde se fazem e desfazem as cadeias de significado.

Dessa maneira, na realidade, o discurso de cada sujeito contém as construções fantasmáticas dos grupos sociais em que ele se insere, além de conter as lembranças de suas próprias vivências. Nessa perspectiva, o discurso é, portanto, atravessado pelo imaginário social / imaginário individual e pela simbólica social / simbólica individual.³

2.2. - O eterno jogo entre a Pulsão de Vida e a Pulsão de Morte.

O sistema dual das pulsões governa todas as manifestações da vida. A pulsão de vida, representante das exigências da libido, agrega, une e permite a ligação entre os seres. A pulsão sexual originária, inibida quanto ao objetivo, sublimada e manifestada através de sentimentos de amizade, ternura, solidariedade, são indispensáveis para a criação e manutenção de agrupamentos sociais.

³ De acordo com Laplanche e Pontalis (1998), Freud entende por **simbólico**, o conjunto dos símbolos de significação constante que podem ser encontrados em diversas produções do inconsciente; Freud acentua a relação que une o símbolo (linguagem) com aquilo que ele representa, enquanto que para Lacan é a estrutura do sistema simbólico que é primordial enquanto que a ligação com o simbolizado é secundária e impregnada de imaginário. Na acepção dada por J. Lacan, o **imaginário**, segundo os autores, é um dos três registros essenciais: o real, o simbólico e o imaginário do campo psicanalítico. O registro do imaginário é caracterizado pela preponderância da relação com a imagem do semelhante, remetendo a fase do espelho da criança pequena, que, sobretudo pela prematuração biológica, constitui-se a partir da imagem do seu semelhante (ego especular).

Por outro lado, a pulsão de morte, tende ao retorno ao estado inorgânico, ou seja, ao estado de tensão zero ou como pulsão de destruição voltada para o exterior ou para o interior do indivíduo.

“As pulsões fazem parte diretamente do jogo das identificações: ou seja, todo conflito pulsional se inscreve fundamentalmente como um conflito identificatório. Na medida em que todo ser humano está constantemente dividido entre o reconhecimento de seu desejo e o desejo de reconhecimento (identificação); as pulsões que o animam são obrigadas, para encontrar satisfação, a voltar-se para a existência do outro...O desejo (qualquer que seja), para trilhar seu caminho, deve poder ser aceito pelo sujeito (e ser identificado pelos outros), que pode se identificar como sujeito desse desejo... O pulsional é, então o que imprime um movimento ao organismo, mas, ao mesmo tempo, visa ao outro como aquele que pode reconhecer o desejo ou responder ao desejo de reconhecimento...” (ENRIQUEZ,1999:17)

Segundo o autor, o pulsional faz parte do fundamento de cada sujeito e do fundamento da vida social; torna-se, portanto, indispensável recorrer-se à teoria das pulsões e dos processos identificatórios para se compreender as duas ordens de realidade: a realidade psíquica e a realidade social.

2.3. - A civilização como renúncia à satisfação das pulsões: a instância institucional e as organizações.

Para que o grupo possa se constituir e durar é necessário que a pulsão sexual se converta em afeição e em amor mútuo. São então necessárias, de um lado, a presença de um chefe, de outro, uma estrutura libidinal unindo os membros do grupo ao chefe.

Em *Psicologia de Grupo e a Análise do Ego* (FREUD, 1996-vol. XVIII), Freud concebe o nascimento do grupo a partir de um ato de amor espontâneo por parte do líder, que implique na emanção de um só chefe e na constituição do mesmo sobre uma base de igualdade sem nenhuma preferência entre os seus membros.

O chefe favorece em cada um o refúgio na ilusão de se acreditar amado, ao invés da tensão da busca da verdade. O vínculo assim criado produz indivíduos talhados sobre o mesmo molde, experimentando entre si apenas sentimentos positivos. Os sentimentos hostis são projetados contra os que estão fora do grupo.

Todo grupo para se constituir precisa ser portador de um projeto comum pois ele se estabelece em torno de uma ação a cumprir, de um sistema de valores interiorizados por cada membro do grupo e que se apóia num imaginário social comum e numa representação coletiva, que para serem operantes precisam ser afetivamente sentidos e não só intelectualizados.

Para que o grupo possa passar da etapa do projeto para a da realização necessita ter um imaginário social comum, ou seja, uma certa maneira de representar para si mesmo, o que ele, enquanto grupo é e deseja ser, o que quer fazer e em que tipo de sociedade ou organização deseja intervir ou criar.

Seu funcionamento demanda um processo de idealização, que é o elemento que dá vigor ao projeto; de ilusão, que consiste na criação de um dispositivo simbólico que permite a canalização dos desejos; e a crença, no sentido de que crer permite a certeza e esvazia a verdade.

Uma vez formado, irá sempre enfrentar uma questão estrutural que é o conflito entre o reconhecimento do desejo e o desejo de reconhecimento. O indivíduo quando faz parte do grupo, não o faz apenas porque quer concretizar um projeto comum de natureza coletiva, mas também porque através do grupo espera tornar reconhecível seu desejo em sua originalidade e especificidade.

Torna-se indispensável para que o grupo viva, a existência de um pólo instaurador, idealizado, percebido como tendo uma outra essência. Não pode haver grupo sem pai, seja ele um pai afetuoso ou não.

As instituições, por sua vez, possuem um papel fundamental dentro do processo civilizatório e regulador das pulsões. Visam a estabelecer um modo de regulamentação e tem por objetivo manter um estado, fazê-lo durar e assegurar a sua transmissão.

As organizações, por conseguinte, são expressões concretas das instituições sociais, pois exprimem, representam as instituições que as estabelece. Toda organização, para se manter, tende a canalizar a pulsão de vida unicamente para o trabalho produtivo e teme, ao mesmo tempo, que os sentimentos positivos e de afetividade propiciem o surgimento de condutas irracionais, das quais não teria controle. Portanto, a pulsão de vida na organização só é aceitável quando canalizada e sublimada em trabalhos que possibilite a sua coesão interna, como o amor e admiração aos dirigentes, amor fraterno e de amizade entre os membros da organização.

Por outro lado, reprime e se defende das pulsões de destruição através da instituição de uma organização do trabalho que divide homens e tarefas, reparte poderes e funções, cria um sistema de normas, regras e controle com o intuito de limitar a competição interna.

2.4. - A ilusão como fator fundamental na edificação dos vínculos sociais:

Em *O Futuro de uma Ilusão* (FREUD, 1996:16-vol. XXI) a cultura humana é entendida *“por um lado, como todo saber e poder que os homens adquiriram para dominar as forças da natureza e adquirir os bens para satisfação das necessidades humanas; por outro lado, ela comporta todas as organizações necessárias para regulamentar as relações dos homens entre si e, em particular, a repartição dos bens que eles podem obter.”*

Desse modo, a cultura e a civilização apresenta-se assim análoga ao superego coletivo, preenchendo uma função primária de interdições, exercida sobre três desejos instintivos: o assassinato, o canibalismo e o incesto. Fica ao superego individual a tarefa de internalizar progressivamente essas imposições. No entanto, desejos oriundos desses três instintos básicos acabam aflorando de maneira sublimada no relacionamento social cotidiano.

A civilização, como um corpo de interdições, tem como função essencial, o de nos proteger contra a natureza, considerando: as forças da natureza (as doenças, os fenômenos físicos); o destino (o enigma da morte); a relação espontânea (relação predatória e de estupro); e a fraqueza humana (nos proteger de nosso sentimento de angústia e desamparo infantil).

Nesse contexto, pela religião, a civilização responderia ao desejo primitivo do homem, o de ser uma criança amada e protegida. Portanto, as idéias religiosas seriam ilusões, realizações dos mais antigos desejos da humanidade.

A ilusão é crença, originada no amor pelo pai, pelo onipotente. Enquanto o pensamento é descoberta, é motivado pela dúvida, pautado na aceitação e elaboração de conflitos, a crença é obstrução, é ponto de chegada, é resposta dogmática e definitiva, onde a força do desejo está acima da razão, indiferente à realidade. De todas as ilusões, a religião é a mais inexplicável e a mais tenaz, visto ser a única que se funda sobre o amor por um objeto ausente e invisível.

Em sua obra *O Mal-Estar na Civilização* (FREUD, 1996-vol. XXI) não há reconciliação possível entre o homem e a cultura, onde o autor visualiza a possibilidade do fim da espécie humana pelo próprio processo civilizador, ressaltando o triunfo da pulsão de morte no domínio da cultura e da civilização, em suas formas repetitivas e de destruição.

A pulsão de morte poderá se aliar a Eros, onde a pulsão de destruição poderá aparecer como um elemento de transformação da

natureza pelo homem, estando a serviço da civilização. Para conter e inibir a tendência agressiva ocorre a instauração do sentimento de culpa e a formação do superego, a partir das relações estabelecidas da criança com as figuras parentais.

2.5. - Psicologia Individual e Psicologia Social:

Em *Psicologia de Grupo e a Análise do Ego*, Freud inicia sua obra com o questionamento da oposição entre psicologia individual e psicologia social.

“O contraste entre a psicologia individual e a psicologia social ou de grupo, que à primeira vista pode parecer pleno de significação, perde grande parte de sua nitidez quando examinado mais de perto. É verdade que a psicologia individual relaciona-se com o homem tomado individualmente e explora os caminhos pelos quais ele busca encontrar satisfação para seus impulsos instintuais; contudo, apenas raramente e sob certas condições excepcionais, a psicologia individual se acha em posição de despertar as relações desse indivíduo com os outros. Algo mais está invariavelmente envolvido na vida mental do indivíduo, como um modelo, um objeto, um auxiliar, um oponente, de maneira que, desde o começo, a psicologia individual, nesse sentido ampliado mas inteiramente justificável das palavras, é, ao mesmo tempo, também psicologia social.” (FREUD, 1996:91-vol.XVIII)

Argumenta que a psicologia individual é ao mesmo tempo uma psicologia social rompendo com paradigmas de algumas correntes de conhecimento científico.

Primeiramente, contrapõe a classificação caracterológica da psiquiatria clássica em definir tipos de personalidade e tipos de doença que seriam produto de fatores orgânicos ou de fatores psicológicos endógenos.

Partindo do pressuposto de que a psicologia do sujeito depende do contexto no qual se encontra, um outro ambiente pode permitir-lhe mudar de conduta e, desse modo, nenhuma conduta pode ser considerada fixa.

Em segundo lugar, torna insustentável a posição da sociologia em ignorar por um lado, o psiquismo individual e coletivo nas explicações dos fenômenos sociais, e, por outro lado, agrupar num mesmo conjunto, sujeitos apresentando características sócio-econômicas semelhantes, como se essa condição bastasse para prever as condutas destes indivíduos.

Portanto, Freud nessa obra, contribui para fundar uma psicologia social e considera tanto os comportamentos reais como a realidade fantasiada, buscando o vínculo que une essas duas realidades e que passa necessariamente pela presença do outro que intervém como modelo, objeto, apoio e adversário.

A relação construída entre o indivíduo e o meio social requer a existência de um outro, pois é na relação com o outro que o ego se constrói.

..."Só o outro pode reconhecê-lo como portador de desejos e garantir-lhe seu lugar na dinâmica social. O processo de socialização, a passagem pelo complexo de Édipo, a experiência de castração simbólica permitirão a criança tornar-se um ser social, integrando os valores de seu grupo e ter acesso a humanidade, quer dizer, pela mediação do processo de recalque, chegar à capacidade de amar o outro, de trabalhar com os outros e enfim, por vezes, sublimar suas mais violentas pulsões nas artes, nas ciências ou nas atividades de guia do outro..."
(ENRIQUEZ,1997:17)

Desse modo, partimos do princípio de que o indivíduo não existe fora do campo social. A psicanálise é, portanto, a ciência das interações entre os diferentes outros, tendo como característica fundamental que a outra cena (a do imaginário, a do inconsciente) é pelo menos tão operante

quanto àquela do visível, do observável, que é o habitual da investigação sociológica.

Portanto, podemos dizer que as ciências sociais e a psicanálise têm o mesmo objeto de estudo que é a natureza e a evolução do vínculo social.

Uma vez considerados os alicerces que sustentam a proposta teórica e metodológica da pesquisa, passaremos à consideração da relação intersubjetiva entre o homem e o trabalho.

O objetivo da pesquisa, em buscar a compreensão da subjetividade dos atores implicados no contexto da organização empresarial contemporânea, nos leva a procura da correlação entre as características da organização do trabalho e os mecanismos utilizados pelo sujeito para manter sua integridade física e mental.

3 – Psicodinâmica do Trabalho: a procura da gênese e as transformações do sofrimento mental vinculados à organização do trabalho.

As obras de Dejours em Psicopatologia ou Psicodinâmica do Trabalho têm como objeto de estudo o sofrimento no trabalho.

A noção de sofrimento para Dejours implica, antes de tudo, um estado de luta do sujeito contra forças que o estão empurrando em direção à doença mental. Argumenta que é na organização do trabalho ou a partir dela, que se deve buscar as causas do sofrimento.

O desafio que a Psicodinâmica do Trabalho procura atender é o de superar a distância existente entre a organização prescrita (divisão das tarefas através de procedimentos operatórios prescritos e a divisão entre os homens divididos por setores e em instâncias administrativas e operacionais) e a organização real do trabalho (organização prescrita modificada pela integração humana que a modifica e lhe dá sua forma concreta).

Desse modo, entende-se por organização do trabalho não só a divisão do trabalho, isto é, a divisão das tarefas entre os operadores, os ritmos impostos e os modos operatórios prescritos, mas, sobretudo, a divisão dos homens para garantir esta divisão de tarefas, representada pelas hierarquias e pelos sistemas de controle.

De acordo com DEJOURS (1994), a investigação da relação trabalho – saúde mental, rompe com alguns paradigmas conceituais, como a visão de homem do modelo médico e psiquiátrico tradicional, onde o homem é analisado individualmente sem considerar a referência social e histórica onde está inserido.

Numa abordagem mais recente, o trabalho deixa de ser analisado somente em sua dimensão enquanto “posto de trabalho” com foco nas pressões físicas, químicas, sensoriais e cognitivas deste posto e passa a ser considerado em sua “dimensão organizacional”, pautado na divisão de tarefas e nas relações de produção.

Outra ruptura se dá com a psicopatologia tradicional, baseada no modelo da fisiopatologia das doenças do corpo e dedicada, sobretudo ao estudo das doenças mentais e da loucura. Em contrapartida, a psicodinâmica do trabalho estuda o campo não ocupado pela loucura; estuda o campo da normalidade, porém não ausente de sofrimento. Nessa delimitação do campo de investigação, ela se propõe a estudar os sujeitos que, apesar das pressões do trabalho consegue evitar a loucura.

Quando a organização do trabalho entra em conflito com o funcionamento psíquico dos homens, quando estão bloqueadas todas as possibilidades de adaptação entre a organização do trabalho e o desejo dos sujeitos, surge então o sofrimento patogênico.

O projeto da Psicodinâmica do Trabalho refere-se principalmente à elucidação do trajeto que vai do comportamento livre, entendido como aquele que contém a tentativa de transformar a realidade circundante conforme os desejos do próprio sujeito, ao comportamento estereotipado.

A gestão concreta da defasagem entre a organização prescrita e real do trabalho depende, na verdade, da mobilização de *impulsos afetivos e cognitivos da inteligência*. Busca a localização do processo de anulação de um comportamento livre e de forma mais abrangente, preocupa-se com a busca da gênese e as transformações do sofrimento mental vinculadas à organização do trabalho.

“O sofrimento designa então, em uma primeira abordagem, o campo que separa a doença da saúde. Dentro de uma segunda acepção, o sofrimento designa um campo pouco restritivo. Ele é concebido como uma noção específica válida em Psicopatologia do Trabalho, mas certamente não transferível a outras disciplinas, notadamente à psicanálise. Entre o homem e a organização prescrita para a realização do trabalho, existe às vezes, um espaço de liberdade que autoriza uma negociação, invenções e ações de modulação do modo operatório, isto é, uma invenção do operador sobre a própria organização do trabalho, para adaptá-la às suas necessidades e mesmo para torná-la mais congruente com seu desejo. Logo que esta negociação é conduzida a seu último limite e que a relação homem-organização do trabalho fica bloqueada, começa o domínio do sofrimento e da luta contra o sofrimento”. (DEJOURS,1994:15)

No processo de sofrimento do indivíduo, onde a relação com a organização do trabalho é bloqueada, a energia pulsional que não encontra descarga no exercício do trabalho se acumula no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão, sendo o mesmo vivenciado através de sentimentos de medo, angústia, frustração, agressividade, ou através de descompensação somática.

Portanto, a carga psíquica do trabalho aparece como um regulador da carga global do trabalho. Resta saber se a tarefa que afeta um trabalhador oferece a canalização apropriada de sua energia psíquica,

motora ou fantasmática. O subemprego de qualquer uma dessas modalidades de energia ocasiona uma retenção de energia pulsional, aumentando a carga psíquica do trabalho.

As relações estabelecidas entre o sujeito e a organização do trabalho são analisadas sobre duplo enfoque: dos procedimentos defensivos contra o sofrimento (estratégias coletivas de defesa) e da ressonância simbólica (que articula o teatro privado da história singular do sujeito ao teatro atual e público do trabalho).

Se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica, ou seja, de uma ruptura do equilíbrio psíquico que se manifesta pela eclosão de uma doença mental, é porque contra ele o sujeito emprega defesas que permite controlá-lo.

O conflito entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico gera o sofrimento levando à estratégias defensivas individuais e coletivas com o intuito de modificar, transformar e eufemizar a percepção que os trabalhadores tem da realidade que os faz sofrer. O mecanismo funciona como se mentalmente minimizando a percepção que tenho das pressões do trabalho, minimizo também o sofrimento.

Enquanto o mecanismo de defesa individual está interiorizado e persiste mesmo sem a presença de outros, a estratégia coletiva de defesa não se sustenta a não ser por um consenso (validada coletivamente) e funcionam como regras, dependendo de fatores externos. Portanto, as defesas construídas e empregadas pelos trabalhadores coletivamente são especificamente marcada pelas pressões reais do trabalho.

As pesquisas em Psicodinâmica do Trabalho revelam que a existência de estratégias defensivas deve-se à necessidade de proteção da saúde mental contra os efeitos deletérios do sofrimento, no sentido de insensibilizar contra aquilo que faz sofrer. Coloca o sofrimento no centro da relação psíquica entre o homem e o trabalho e faz dele um operador também de inteligibilidade, extremamente importante no domínio da produção.

Nessa perspectiva, a criatividade e a inteligência astuciosa são mobilizadas sempre para subverter uma organização oficial anteriormente prescrita.

A criatividade confere sentido quando ela traz, em contrapartida ao sofrimento, reconhecimento e identidade ao sujeito, através do uso do mecanismo de sublimação.

Segundo o autor, a sublimação, que está na base da criatividade ou do sofrimento criativo e da ressonância simbólica, está diretamente relacionada ao *sentido* que o indivíduo confere as suas ações e a sua condição de trabalhador.

Quanto mais descemos na escala hierárquica da estrutura de uma organização, mais “operacionais” os cargos se tornam, acompanhados de maior distância entre pensamento e execução, maior clivagem entre corpo e pensamento e maior chance de sofrimento psíquico ocasionado pelas tarefas anti-sublimatórias.

Atualmente, nos ritmos de trabalho impostos pela organização, o estresse em busca da produtividade ultrapassa os limites dos cargos meramente operacionais situados na base da estrutura piramidal.

Em maior ou menor grau, as atividades de execução se sobrepõem às atividades de concepção e de busca de sentido, onde o trabalhador, a fim de adaptar-se ao modo operatório prescrito e rigidamente definido, desenvolve estratégias defensivas para lutar contra as emergências do pensamento imaginativo e de sua atividade fantasmática.

Esse processo leva a repressão pulsional, no sentido de paralisar e controlar a pulsão desde a sua origem, antes mesmo que ela dê origem a suas representações psíquicas, levando o indivíduo a complexas e desgastantes manobras para manter o estado de repressão e alienação de si mesmo fora do ambiente de trabalho.

O sofrimento assume dimensões patogênicas quando em contato com a organização do trabalho o indivíduo não encontra espaço possível de

ressonância simbólica, ou seja, de possibilidade da utilização da imaginação, da criatividade e da inteligência, no processo de resolução ou personalização do hiato existente entre a organização prescrita e a organização real.

Dejours (1993) aponta que o processo que permite transformar o sofrimento em criatividade implica em duas articulações fundamentais: a ressonância simbólica, de uma parte, e o espaço público de outra parte.

O espaço público da palavra consiste num espaço construído dentro da organização com o intuito de favorecer a busca do sentido através da discussão e negociação sobre a organização real do trabalho.

Esse espaço permite que os conflitos e as decisões se tornem administráveis coletivamente, dentro de um modelo de gestão participativo e democrático onde essas iniciativas sejam possíveis. Para o autor, o espaço público da palavra possibilita não só o estreitamento de laços de confiança e solidariedade entre os trabalhadores, mas o lugar onde se desenrola o processo de reconhecimento e de filiação.

Dessa maneira, o sentido que o sujeito constrói na relação intersubjetiva entre outros sujeitos, é fortemente singularizado pela forma em que a situação atual de trabalho se encaixa, faz ressonância com as experiências passadas e expectativas atuais.

O estudo da **ressonância simbólica** nos leva necessariamente ao encontro ou confronto entre um registro imaginário, produzido pelo sujeito e o registro da realidade, produzido pela situação de trabalho.

A análise da articulação entre a organização da personalidade e a organização do trabalho nos remete ao desenvolvimento da personalidade, à história singular do sujeito e principalmente ao seu desenvolvimento psico-afetivo decorrente das relações e experiências precoces estabelecidas com seus pais na infância, com o intuito de captar a amplitude da incidência do passado do sujeito sobre sua conduta atual.

Quando a ressonância simbólica entre a história singular e a organização do trabalho se torna possível, o trabalho oferece ao sujeito uma ocasião importante para que ele persiga seu questionamento interior.

“Pela intermediação do trabalho, o sujeito engaja-se nas relações sociais, para onde ele transfere as questões herdadas de seu passado e de sua história afetiva. A ressonância simbólica aparece então como uma condição necessária para a articulação bem-sucedida da dicotomia singular com a sincronia coletiva...Em relação à produção e à qualidade do trabalho, a ressonância simbólica permite fazer o trabalho beneficiar-se da força extraordinária que a mobilização dos processos psíquicos nascidos do inconsciente confere. A ressonância simbólica é, por assim dizer, uma condição de reconciliação entre o inconsciente e os objetivos da produção”. (DEJOURS, 1993:157)

A escolha da profissão aparece como uma das condições concretas do estabelecimento da ressonância simbólica, no que tange aos motivos reais que o levaram a escolher determinada profissão em detrimento de outras, as expectativas que têm com relação ao seu desenvolvimento profissional e as condições reais oferecidas pela empresa de exercer as funções que a profissão requer .

Validar positivamente sua escolha profissional depende de fatores extrínsecos ao sujeito, como a possibilidade e liberdade que a organização oferece em dar sentido às atividades de execução, criando uma atividade de concepção para administrar a lacuna existente entre a organização prescrita e normativa e a organização real do trabalho.

Outro fator considerado para o estabelecimento da ressonância simbólica, se refere à validação social ou reconhecimento do seu trabalho pela hierarquia e pelos pares, pois submetendo o trabalho à crítica, o sujeito espera, em troca, ser reconhecido. O reconhecimento é a retribuição fundamental da sublimação e contribui na formação da identidade.

Segundo SELIGMANN-SILVA (1994), a questão da necessidade de reconhecimento é fundamental em termos psicossociais e também no que diz respeito ao âmbito dos processos da saúde-doença. Demonstra que a dinâmica do reconhecimento e da sublimação estão profundamente inter-relacionadas no processo pelo qual a subjetividade se articula ao mundo social.

Estudos dirigidos ao levantamento da dinâmica saúde-doença nas situações de trabalho não-qualificado ou desqualificado⁴ apontam para a importância do reconhecimento profissional e da manifestação de autonomia do trabalhador no universo do trabalho, para que o mesmo não mergulhe na alienação, ou seja, no distanciamento afetivo do seu mundo interior e dos significados do mundo social. Salienta também a necessidade do trabalhador ter outros espaços fora do trabalho onde possa exercer o seu poder, relacionar-se afetivamente e florescer a sua identidade para que reencontre o sentido existencial que lhe é vedado na experiência do trabalho dominado e desqualificado.

O conceito de identidade assume um valor especial ao incluir a instância subjetiva, pois se ela é atingida, conseqüentemente, também a saúde, em sua vertente psicossocial, o será. Nessa perspectiva, o processo de reconhecimento torna-se essencial para a consolidação da identidade.

“A sublimação permite ao indivíduo articular os significados do seu desejo à busca do reconhecimento social. Através da realização que passou pela sublimação, ele reconhecerá a si mesmo e será reconhecido, simultaneamente. A sublimação é um mecanismo construtivo da personalidade dentro do processo psicossocial em que, ao mesmo tempo, tem lugar a

⁴ O termo “desqualificado” se refere àquele que perdeu as qualidades que o recomendavam à consideração pública. Estariam, assim, nesta situação de desqualificação, especialmente aqueles cujos conhecimentos e experiências profissionais passaram a ser desvalorizados e descartados em decorrência do advento de novos saberes e tecnologias. (SELIGMANN-SILVA,1994:117)

construção de uma identidade". (SELIGMANN-SILVA, 1994:124)

A partir das considerações do presente capítulo, referenciadas nas obras de Dejours é que se pretende analisar o fenômeno da ressonância simbólica, ou seja, a condição de reconciliação entre o inconsciente e a organização prescrita do trabalho.

No próximo capítulo abordaremos a pesquisa propriamente dita, seu objetivo e a metodologia a ser utilizada. A pesquisa dará relevância à intersubjetividade, a construção do sentido e a aptidão do sujeito para interpretar, decidir, regular a sua ação.

Partindo desse pressuposto, priorizamos a abordagem do qualitativo e do subjetivo na análise da realidade através de uma abordagem compreensiva e de construção de sentido pelo sujeito, concedendo lugar central à palavra e à enunciação, sem desprezar, contudo a pesquisa de campo e a observação "objetiva" da realidade.

Interessa-nos a descrição subjetiva do trabalho em detrimento da descrição gerencial do trabalho. Esses conceitos foram utilizados por DEJOURS (1999), justamente para demonstrar a defasagem existente entre as duas formas de descrição em pesquisa.

A descrição subjetiva, que se opõe à descrição gerencial é uma descrição do trabalho que é reconstruída a partir do relato dos trabalhadores, ressaltando as dificuldades que encontram no exercício de suas atividades e as maneiras de superá-las e contorná-las. Pela descrição subjetiva do trabalho descobre-se então que a organização do trabalho está constantemente sujeita a modificações e improvisações. Por outro lado, a descrição gerencial do trabalho refere-se à organização prescrita do trabalho, com estrutura, métodos, processos e relações que funcionam de uma forma regulada e controlada.

Desse modo, priorizar a descrição subjetiva do trabalho em pesquisa qualitativa, significa a tentativa de desvelar a organização real do trabalho através do levantamento e análise da vivência dos trabalhadores e,

sobretudo compreender a realidade do funcionamento do processo de trabalho e como o mesmo adquire sua forma através da dinâmica da interação humana dentro da organização.

CAPITULO IV

A PESQUISA

A escolha do tema da pesquisa foi fruto de anos de observação e convívio do pesquisador dentro de uma organização empresarial como participante ativa do seu cotidiano.

O trajeto percorrido para chegar à definição do objeto foi marcado por momentos de avanços e indefinições, de construção e desconstrução, de reflexão e discussão entre orientador e orientando.

O processo de delimitação do objeto foi marcado pela nossa preocupação em preservar e abarcar na sua abordagem a dinâmica existente entre o contexto organizacional, visto como um sistema sociocultural em constante transformação e o contexto do indivíduo, visto como um ser singular e ao mesmo tempo coletivo que se constitui através do vínculo social com essa organização.

O objetivo foi buscar um percurso teórico-metodológico que possibilitasse a apreensão dessa relação intersubjetiva entre a realidade social e a realidade psíquica.

Este capítulo se inicia com a apresentação da empresa, retomando uma descrição sumária de sua criação e as transformações que foi sofrendo em razão de mudanças contratuais e de imposições externas. Em seguida, abordamos o trajeto do departamento de Recursos Humanos de onde nasceu a proposta da pesquisa baseada nas experiências do pesquisador, responsável pela implantação e desenvolvimento desse setor.

Em seguida, enfocamos o procedimento metodológico da pesquisa, seu objetivo, os sujeitos participantes, os procedimentos para a obtenção dos relatos e a proposta de análise dos dados coletados.

1- A Empresa

Trata-se de uma empresa privada, do segmento industrial alimentício existente no mercado há mais de cinco décadas. No decorrer de sua existência foi aumentando sua linha de produtos, possuindo hoje um *mix* com mais de 80 itens de produtos. É uma empresa familiar, que nasceu do sonho de seu fundador, filho de imigrantes, em dar continuidade no Brasil a tradição de sua família, que durante três séculos fora proprietária de uma fábrica de produtos similares no país de origem.

Desde sua criação até hoje passou por várias alterações contratuais do grupo de acionistas, cujo grupo foi composto pelo fundador e por pessoas da família de origem (irmãos e cunhado) e também por funcionários que com ele iniciaram na empresa e mantinham uma relação de cumplicidade e amizade. Após 33 anos de sua fundação houve a dissolução e a demissão do antigo grupo ficando como acionista o fundador presidente e sua família direta, quando a partir daí começa a ganhar novos espaços no mercado nacional, através do desenvolvimento e importação de novas tecnologias visando a modernização de seus produtos e serviços.

Caracteriza-se como uma empresa comum, no sentido de não possuir uma gestão de produção ou de recursos humanos diferenciada da média das empresas, através de implementação de mudanças de gestão e adoção de técnicas inovadoras. Porém, é conhecida por seus clientes, fornecedores e sociedade local como uma empresa séria, idônea, que cumpre com seus deveres e obrigações. É reconhecida por todos os seus funcionários como “aquela que nunca atrasa seus salários” e também como uma empresa “que leva em conta o lado humano das pessoas”.

Não é considerada uma empresa “democrática, aberta e moderna” nem “autoritária e severa”. Como uma empresa comum, foi introduzindo

gradativamente técnicas de aprimoramento de qualidade, através da aquisição de equipamentos mais sofisticados, da mudança de *layout* e também pela influência de consultorias externas, contratadas esporadicamente pela diretoria da empresa, que auxiliaram principalmente nos períodos que demandavam mudanças bruscas na condução de processos e no reordenamento de sua estrutura organizacional.

Atualmente encontra-se em fase de transição de pequeno para médio porte, tendo como base sua faixa de faturamento. Portanto, sua estrutura física administrativa e industrial tem sido constantemente reordenada para atender ao seu crescimento em função do aumento significativo da produção e da abertura de novos mercados. Conta atualmente com duas unidades de fabris, possuindo em torno de 380 funcionários diretos.

Possui hoje uma estrutura organizacional administrativa composta de cinco níveis hierárquicos :

- nível dos auxiliares
- nível dos analistas (júnior, pleno, sênior)
- nível dos supervisores
- nível dos coordenadores
- nível dos gerentes

Os gerentes, juntamente com a diretoria compõem o grupo estratégico executivo da empresa. Os coordenadores ou supervisores são as lideranças que respondem pelos principais departamentos ou setores da estrutura, sendo também denominados como chefias intermediárias, uma vez que se situam entre o grupo dos gerentes e o grupo dos analistas e operacionais que compõem as equipes de execução.

Essa estrutura é composta de três grandes áreas: Mercadológica, Administrativa e Industrial. Cada área é composta de apenas um gerente e cada setor possui sua equipe de analistas e auxiliares comandados pelo coordenador ou supervisor (dependendo do nível de competência do

profissional e abrangência da atuação do setor). Os setores que compõem cada área são:

Área Mercadológica – administração de vendas; supervisão de vendas; marketing; expedição e transporte.

Área Administrativa – compras; almoxarifado; administração de pessoal; comunicações; contabilidade; financeiro.

Área Industrial – produção; controle de qualidade; engenharia e manutenção; desenvolvimento de produtos.

Embora essa estrutura piramidal tenha sido com o tempo “achatada”, prevendo com isso aumentar a agilidade das respostas, percebe-se ainda uma morosidade no processo decisório e de tomada de decisões. Várias iniciativas de des-setorização através de formação de equipes multidisciplinares tem sido implantadas através de projetos de melhorias contínuas, porém permanece ainda na empresa um fluxo de comunicação bastante verticalizado com centralização das decisões e informações no nível estratégico da administração.

Apresenta uma atitude bastante cautelosa em relação à implantação de inovações em todos os setores, principalmente se as iniciativas não partem dos membros que compõem o nível estratégico. Constitui-se portanto em uma empresa conservadora em seus valores e que atualmente tem procurado atender as inúmeras exigências do meio externo através de um processo mais acelerado de profissionalização de suas relações.

2 - O trajeto do departamento de Recursos Humanos

O interesse por esse tema foi o resultado de um longo processo de elaboração das vivências do pesquisador no interior da referida empresa, da qual é parte integrante e atuante como coordenador do departamento de Recursos Humanos.

O motivo explícito e público de sua contratação esteve sempre voltado à consultoria interna junto ao grupo gerencial com a

responsabilidade de oferecer ao grupo suporte técnico na proposta de implantação e implementação de projetos focados em gestão empresarial.

Sua missão era de orientar não só o grupo gerencial mas todas as lideranças da empresa a serem gestores de suas equipes, a desenvolverem competências para ampliar a sua atuação com seus subordinados promovendo o crescimento das equipes.

Durante o primeiro ano, procuramos conhecer a empresa em sua estrutura e funcionamento, através da observação do seu cotidiano, da participação em reuniões onde sua presença era solicitada, e, principalmente através da busca intencional em abrir canais efetivos de comunicação através dos contatos individuais e grupais, formais e informais com pessoas de todos os setores e níveis hierárquicos, visando com isso um levantamento mais preciso e real das necessidades do cliente interno, dos processos de trabalho e das relações que conflituavam ou facilitavam o bom andamento desses processos.

Essa procura de abertura do atendimento do R.H. para todas as pessoas facilitou sobremaneira a aceitação da implantação desse novo departamento dentro da organização pelos funcionários.

Inicialmente, o grupo gerencial se manteve distante e fechado com relação às propostas de projetos que partiam do R.H. e que visavam uma nova forma de lidar com suas equipes de trabalho. Esse grupo pequeno e seletivo, demonstrou logo de início, uma grande dificuldade em trabalhar o entendimento de questões ligadas a gestão de pessoas e sua ligação com os resultados obtidos.

Porém, no contato individual fomos construindo um espaço de atendimento propício à catarse de suas angústias e sofrimentos vivenciados no contato com a organização do trabalho e demonstrou ser bastante receptivo e ávido por alguém que o escutasse e fizesse eco as suas aflições. Falar de si mesmo e do trabalho era prioridade maior no momento indo de encontro à necessidade da empresa em buscar um profissional para trabalhar propostas de mudanças e melhorias.

Desse modo, a demanda do grupo gerencial era a busca da escuta, propiciando um terreno fértil para o estabelecimento de uma relação de confiança, de transparência e de cumplicidade. Esse fato foi decisivo para a criação permanente no departamento de um espaço de abertura da palavra com acesso a todos os outros funcionários indistintamente.

A criação e a implantação dos serviços que compõem hoje o departamento de Recursos Humanos, foram sempre acompanhados e sustentados pelo levantamento gradativo e contínuo de necessidades que fluíam desses contatos individuais e grupais possibilitados pelo departamento para dar movimento, vazão e encaminhamento às necessidades dos diversos grupos hierárquicos.

Portanto, melhorar a comunicação entre empresa e funcionários através de abertura de canais de comunicação entre os níveis hierárquicos foi nos primeiros anos prioridade para o departamento, mediante o fraco intercâmbio de informações existentes entre os vários níveis da estrutura e especialmente entre o nível gerencial e das chefias intermediárias, comprometendo o envolvimento das equipes pertencentes aos vários setores que trabalhavam em des-sintonia com as metas e propostas que a empresa almejava alcançar.

Algumas ações foram encaminhadas a partir desses contatos :

- criação de uma sala de reuniões de uso múltiplo (administrativo e indústria);
- articulação de reunião sistemática com setores da indústria com suas chefias;
- articulação de reuniões entre os setores administrativos para melhor integrar o trabalho e discutir os problemas comuns com a participação de suas chefias;
- fortalecimento das equipes de projetos interdisciplinares visando a des-setorização e valorização das competências;

- implantação de momentos sistemáticos de treinamento com setores da indústria (produção, almoxarifado, expedição, controle de qualidade, manutenção) com a coordenação de multiplicadores internos (profissionais da empresa),
- discussão com diretoria, gerencias e chefias intermediárias sobre a importância da valorização e melhor condução das equipes de trabalho.

A partir da necessidade de buscar uma gestão mais participativa na empresa é que os serviços de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e sistema de carreira e remuneração começaram a ser implantados de forma integrada com diretoria, gerencias e chefias intermediárias.

Os serviços não foram criados apenas para dar um melhor atendimento ao cliente, mas sobretudo para implementar um novo modo de administração e atuação das lideranças no trato com as suas equipes de trabalho.

O cenário geral da empresa era marcado pela falta de planejamento estratégico integrado entre as áreas, que comprometia o trabalho de todos os setores da empresa devido a falta de metas e objetivos que nortegassem o rumo das suas ações.

Não havia espaço e incentivo ao funcionário para propor melhorias e da mesma forma, o seu desempenho não era reconhecido.

A gestão era centralizadora, em parte controladora e em parte omissa e não buscava intencionalmente a proximidade com seus subordinados. Não procurava ouvi-los, discutir seu trabalho e promover seu crescimento e, enfim, não sabia como lidar com as competências de cada um, nem com a condução do próprio grupo.

Nesse ambiente organizacional imperava o funcionário obediente, passivo, cumpridor de ordens que não ameaçava o saber e a posição de

seus superiores. Os funcionários ávidos para contribuir, participar, inovar e enriquecer o trabalho eram subestimados.

Esquecidos e desmotivados pela falta de oportunidade e reconhecimento, ou acomodavam-se nessa situação alienando-se do próprio trabalho ou desligavam-se da empresa à procura de outro ambiente onde suas competências fossem valorizadas.

Em qualquer das situações a empresa perdia muito. Com a alienação do profissional, seu trabalho entrava em estado de inércia, ausência da busca da variedade, do risco, do diferencial e do progresso. Portanto, se o trabalho não passava pelo processo evolutivo, conseqüentemente a empresa não evoluía. Ambos, empresa e funcionários tornavam-se cada vez mais distantes das exigências, do ritmo e das demandas do mercado globalizado em constante mudança.

As dificuldades encontradas pelo R.H. para o desenvolvimento de seus projetos não se diferenciavam muito das queixas e conflitos dos outros setores que procuravam o departamento para buscar possíveis orientações e encaminhamentos.

A proposta da pesquisa nasceu dos questionamentos que surgiram a partir da vivência do pesquisador, das situações de prazer e sofrimento encontradas no confronto com a organização de trabalho, no sentido de fazer valer as suas idéias, a sua criatividade e o seu desenvolvimento profissional.

Foi aprendendo a trilhar (ou a driblar) o trajeto possível entre a organização prescrita e a organização real, para si mesmo e para o outro na orientação e na condução conjunta das dificuldades encontradas é que nasceu a temática da abordagem das pressões do trabalho.

3 – Metodologia : o caminho para a abordagem da realidade

O presente trabalho de pesquisa baseia-se nos fundamentos da Psicanálise e, especialmente, nas formulações de Dejours quanto à

abordagem da relação homem-trabalho, denominada Psicodinâmica do Trabalho.

A metodologia utilizada na pesquisa é de natureza qualitativa, entendida como aquela capaz de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais.

Segundo MINAYO (2000), em oposição ao positivismo, que apenas reconhece como ciência a atividade “objetiva”, capaz de traçar as leis que regem os fenômenos menosprezando os aspectos chamados “subjetivos”, as abordagens em pesquisa qualitativa têm como conceito central para análise sociológica, o significado, visando a compreensão da realidade humana vivida socialmente.

A referida autora argumenta que existe hoje uma revalorização do qualitativo nas Ciências Sociais.

“Hoje, a questão do homem enquanto ator social ganha corpo e faz emergirem , com toda a sua força, as Ciências Sociais que se preocupam com os significados. Trata-se de uma ênfase própria do nosso tempo em que se fortifica a introspecção do homem, a observação de si mesmo e se ressaltam questões antes passadas despercebidas”.
(MINAYO,2000:33)

O caráter específico do objeto do conhecimento, o ser humano e a sociedade, nos aponta para a difícil tarefa da escolha da abordagem qualitativa, em detrimento de todas as críticas que este caminho incorre, colocando o pesquisador no dilema de contentar-se com a problematização do produto humano objetivado ou de ir em busca dos significados da ação humana que constrói a história.

3.1.Objetivo da pesquisa

A pesquisa tem por **objetivo** o desvelamento da relação intersubjetiva estabelecida no confronto entre os sujeitos e o processo do trabalho.

Segundo DEJOURS (1994) o enfoque na relação intersubjetiva abrange conceitualmente dois aspectos:

- privilegia a relação social em detrimento da relação técnica meramente cognitiva e racional pressupondo que a relação com as pressões técnicas aparece fundamentalmente sujeita a um contexto subjetivo; a relação estabelecida com o processo de trabalho é sempre secundária e mediatizada pelas relações hierárquicas, conflituais, de reconhecimento, de luta e cooperação entre as pessoas;

- encontra-se sempre no centro da organização do trabalho sendo esta constantemente modificada e determinada pelas relações sociais e pelo movimento da integração humana que lhe dá sua forma concreta.

A pesquisa objetiva, portanto, ter acesso à realidade através da investigação e do desvelamento da vivência subjetiva do trabalho, almejando investigar como o sujeito pensa a sua relação com o trabalho, produz interpretações de sua situação e das condições oferecidas, reage e organiza-se mental e fisicamente em função dessas interpretações e atua, enfim, sobre o processo de trabalho e traz com isso uma contribuição à construção e evolução das relações sociais.

Desse modo, o sentido que o sujeito constrói e atribui a sua vivência no trabalho está diretamente articulado à **ressonância simbólica**, ou seja, pela forma como a situação atual de trabalho faz ressonância com as suas experiências passadas e as expectativas atuais.

As relações de sofrimento e prazer no trabalho aparecem altamente singularizadas pela história passada do sujeito, principalmente às relações precoces estabelecidas com seus pais na infância, que se modificam e se

transformam em função das possibilidades sublimatórias encontradas no decorrer de sua vida.

Portanto, analisar essa questão nos remete ao enfoque do indivíduo, portador de uma história singular e da organização, portadora de uma cultura que está profundamente inscrita em sua estrutura, na história, no inconsciente, nas experiências subjetivas e na realidade vivida das pessoas.

3.2. Sujeitos da pesquisa

Selecionamos **como sujeitos** um grupo de lideranças da empresa em questão, pertencentes ao nível hierárquico das chefias intermediárias denominados na estrutura organizacional de coordenadores de setores.

Essas chefias que encontram-se numa posição intermediária entre o nível estratégico (gerentes e diretoria) e o nível das equipes operacionais, são funcionalmente responsáveis em levar à prática as metas da empresa, através da condução de sua equipe na elaboração dos planos de ação, orientando-a no sentido de alcançar os resultados previstos.

Essa competência exigida pela empresa, somada aos inúmeros conflitos que surgem no confronto diário com a organização do trabalho, acabam criando um clima de pressão que se catalisa principalmente nesse segmento hierárquico.

As lideranças necessitam fundamentalmente para o exercício de suas funções da orientação, da parceria, do respaldo e em algumas situações do poder de abertura de novos caminhos do gerente de área, que na estrutura detém o poder de decidir questões que exigem alterações e mudanças de processos e de posturas. Quando essa relação não se estabelece à contento, a pressão aumenta e conseqüentemente emerge o sofrimento.

Portanto, foram escolhidos como sujeitos nove lideranças, tendo como critério de escolha o tempo mínimo de três anos de vivência dentro da

empresa. Quatro chefias intermediárias não participaram da pesquisa por estarem na empresa há menos tempo.

O grupo foi composto por sujeitos do sexo masculino e feminino, com a faixa etária entre 30 a 50 anos e com formação acadêmica de nível superior completo e em andamento. O tempo de permanência na empresa variou bastante sendo de três a vinte e oito anos.

Cada sujeito foi previamente contatado para averiguarmos sua disponibilidade e seu desejo em participar da pesquisa. Diante da sua concordância agendávamos um encontro, que, na maioria das vezes aconteceu fora do horário de expediente e dentro da própria empresa.

A receptividade à pesquisa foi muito boa onde todos se colocaram à disposição para colaborar, demonstrando interesse pelo tema. Atribuímos essa disponibilidade à familiaridade dos sujeitos com o pesquisador em função dos contatos anteriores mantidos com o departamento de Recursos Humanos, para refletir sobre questões ligadas ao seu desempenho e de sua equipe e para discutir sobre sua relação com a empresa, personificada na figura do gerente ou da diretoria.

3.3. Procedimento para a obtenção dos relatos

Os relatos dos sujeitos foram obtidos através da técnica de **entrevistas individuais**. Optamos por realizar uma entrevista semi-estruturada, com o intuito de permitir ao pesquisador conduzir a entrevista e estimular a produção do discurso em função da temática pesquisada, respeitando a liberdade de exploração do informante que seleciona o que é significativo para ele e ao mesmo tempo possibilita a emergência de conteúdos não elaborados, uma vez que não há censura a sua espontaneidade.

A relação estabelecida entre entrevistador e entrevistado exigiu uma escuta atenta, mantendo uma atenção não só para o conteúdo verbal do

discurso como também para o conteúdo não-verbal tais como gestos, entonações, hesitações e silêncios significativos.

Sabemos que a técnica da entrevista favorece um processo de interação e trocas de natureza emocional, afetiva e cognitiva entre duas pessoas onde cada um interfere na percepção do outro, influenciando atitudes e criando expectativas, exigindo portanto do pesquisador uma atenção especial quanto ao limite do seu envolvimento e distanciamento no decorrer da relação, principalmente pelo fato do pesquisador ser também um sujeito da pesquisa.

Portanto, alguns aspectos foram observados e trabalhados pelo pesquisador na condução das entrevistas, tais como:

- a ocorrência do fenômeno da transferência e contratransferência⁵ ;
- criar condições para que o entrevistado relate a sua história de acordo com o seu referencial, seus medos, desejos e anseios, procurando apreender a sua realidade psíquica de maneira mais neutra possível;
- controlar o processo contratransferencial para que o mesmo não bloqueie o curso natural do relato;
- ficar atento à ansiedade motivada pelo desejo em obter as informações que necessita para desenvolver o trabalho;
- auxiliar o entrevistado quando ele apresentar dificuldade em fazer aflorar conteúdos da vida atual ou passada que venham acompanhados de sentimentos que o desconforte;

⁵ Segundo Laplanche e Pontalis (1998) a transferência designa em psicanálise o processo pelo qual os desejos inconscientes se atualizam sobre determinados objetos no quadro de um certo tipo de relação estabelecida com eles...Trata-se de uma repetição de protótipos infantis vivida com um sentimento de atualidade acentuada (pg.102). A contratransferência seria o conjunto das reações inconscientes do analista à pessoa do analisando e, mais particularmente, à transferência deste (pg.514).

- evitar interpretações dos relatos limitando-se à intervenção no nível da compreensão do que é narrado;
- procurar ficar atento e controlar o que ocorre, a fim de poder retomar os rumos da entrevista sempre em direção à temática central da pesquisa.

Para cada sujeito foram realizadas duas entrevistas, seguindo um roteiro-guia. A duração média das entrevistas foi em torno de duas horas, tempo considerado necessário para cumprir o roteiro, elaborado em cima das seguintes temáticas:

- caracterização do comando da empresa (nível estratégico) quanto ao tipo de gestão de ontem e de hoje
- caracterização da sua gestão como chefia intermediária
- caracterização da atuação da sua equipe mediante a sua forma de administrar
- relato do seu desenvolvimento profissional até chegar ao cargo que ocupa hoje, enfocando:
 - a) a escolha da profissão remetendo a sua história passada, focalizando as relações parentais; vivência lúdica; adolescência; condições de escolha da profissão.
 - b) a vivência como profissional na empresa: imagem que tem da profissão em relação às funções que exerce; condições oferecidas pela organização do trabalho: espaço de concepção/execução; autonomia e criatividade; reconhecimento social pelos resultados obtidos .

A primeira entrevista realizada com cada sujeito foi precedida de um momento introdutório constando do esclarecimento ao entrevistado sobre o tema da pesquisa, o sigilo absoluto dos dados levantados, a não revelação da identidade da empresa e dos participantes, além do procedimento a ser utilizado para o registro da fala, no caso, uma entrevista gravada.

Informamos também sobre o tempo previsto para a entrevista, podendo ser intercalado por um intervalo mediante solicitação do sujeito.

A segunda entrevista foi iniciada com a retomada das informações fornecidas pelo sujeito no primeiro contato, com vistas a complementar os dados, tendo como referência o objetivo da pesquisa.

Todas as entrevistas transcorreram num clima de muita tranquilidade onde todos os sujeitos, sem exceção, participaram ativamente, facilitando a condução do pesquisador. Embora a necessidade de solicitar um intervalo durante a entrevista tivesse ficado em aberto, todos preferiram continuar sem interrupção. A finalização das entrevistas partiu sempre do pesquisador quando percebia o esgotamento do tempo previsto. Percebemos que esse tempo foi o suficiente para que a mesma não se tornasse cansativa e prejudicasse a relação estabelecida.

Notamos que a seqüência temática marcada pelo roteiro-guia facilitou o desenrolar da entrevista, preparando e aquecendo o entrevistado para que o mesmo se sentisse à vontade para retomar suas vivências mais remotas. A entrevista partia das suas impressões sobre a empresa ou do meio externo, passando pela sua vivência enquanto liderança dentro da empresa, indo em direção a sua história pessoal remetendo-o às lembranças de sua infância e adolescência.

3.4. A Análise dos Dados

Após a realização das entrevistas procedemos à ordenação dos dados existentes, relativos aos dados coletados com os sujeitos e o conjunto de material de observação armazenados no decorrer da atuação do pesquisador como profissional dentro da empresa.

Iniciamos com a transcrição das fitas-cassete para que, através dos textos, pudéssemos ordenar os relatos. O processo de ordenação dos dados foi acompanhado da leitura exaustiva e repetida dos textos, definindo a

construção de esquemas provisórios de análise a partir do objetivo proposto pela pesquisa.

O objetivo da pesquisa, que focaliza o indivíduo dentro da empresa contemporânea, pretende analisar a relação intersubjetiva estabelecida entre o sujeito e a organização do trabalho, segundo o referencial teórico de Dejours. Portanto, para proceder à análise dessa relação levamos em consideração duas vertentes principais que nortearam a análise dos dados:

- a) a primeira refere-se ao **contexto sociocultural da organização**, onde buscamos a compreensão de como os sujeitos pensam e interpretam a sua relação com a organização de trabalho, mediante a análise dos traços culturais brasileiros e suas raízes históricas presentes na cultura organizacional criando um estilo de administrar próprio entre líderes e liderados.

Como os sujeitos sentem o momento atual da empresa? Como tem reagido às mudanças e transformações operadas? De que maneira a gestão vigente permite uma maior satisfação de seus colaboradores para que consiga atingir produtos e serviços de melhor qualidade? Em que medida os traços culturais têm influenciado a administração da empresa e em que proporção tem favorecido ou dificultado o seu desenvolvimento?

- b) a segunda refere-se à **história individual dos sujeitos**, e procura compreender o sentido que os sujeitos constroem e atribuem a sua vivência no trabalho. Esse processo está diretamente articulado à ressonância simbólica ou à forma como a situação de trabalho atual faz ressonância com as suas experiências passadas e as expectativas atuais.

Como o sujeito resgata as vivências da sua infância e adolescência? Quais os motivos reais que o levaram a escolher determinada profissão em detrimento de outras? Qual a imagem que tem da sua profissão? Que condições a empresa oferece para exercer as funções que a profissão requer?

A partir dessas duas vertentes principais alguns aspectos mais significativos e comuns foram identificados nos relatos dos sujeitos, abrindo em torno de cada uma delas os conteúdos mais relevantes para a análise.

No processo de análise dos dados o pesquisador procurou estabelecer as relações e articulações entre o empírico e o teórico, entre o concreto e o abstrato e entre o particular e o geral, num movimento incessante e dialético de leitura dos dados visando apreender as idéias centrais dos atores na tentativa de transmitir momentos-chave de sua existência.

CAP V

AS LIDERANÇAS E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este capítulo focaliza fundamentalmente os conflitos que surgem do encontro entre os sujeitos, portadores de uma história singular e uma situação de trabalho oferecida pela organização, que por sua vez é portadora de uma história e uma cultura própria.

O desvelamento da relação subjetiva pressupõe, em um primeiro momento, a apreensão de como os sujeitos pensam e interpretam a sua relação com o ambiente geral onde está inserido: como percebem a dinâmica da organização, sua evolução no tempo e espaço e, principalmente como caracterizam a gestão da empresa, a sua forma de administrar pessoas e processos a partir das várias situações vivenciadas no decorrer do tempo.

Refere-se à visão do **contexto sociocultural da organização** constituindo, portanto a primeira dimensão de análise que norteou a ordenação dos relatos.

O sentido que os sujeitos constroem e atribuem a sua vivência no trabalho é fortemente singularizado pela forma em que a situação atual de trabalho se encaixa, faz ressonância com as experiências passadas e expectativas atuais.

Portanto, a análise da articulação entre o sujeito e a organização do trabalho nos remete à investigação de sua história passada: ao desenvolvimento afetivo decorrente das relações estabelecidas com os pais e irmãos na infância, à situação sócio-econômica-social da família, à posição que ocupava e ocupa dentro dela, à vivência lúdica, à expectativa

dos pais sobre a sua formação, à adolescência, à escolha do parceiro até chegar à **escolha de sua profissão**, considerada por Dejours como uma das condições concretas do estabelecimento da ressonância simbólica.

Além da escolha da profissão dois outros aspectos são considerados para a verificação do estabelecimento da ressonância simbólica:

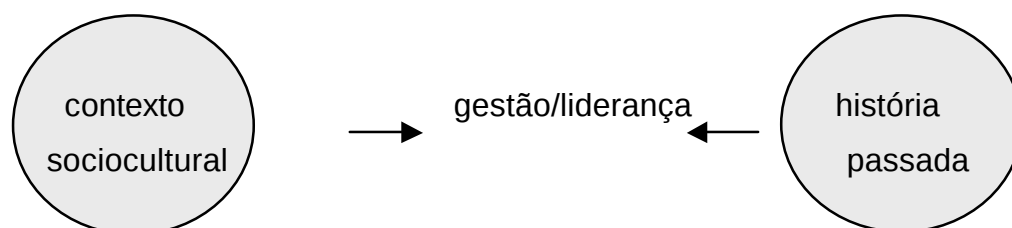
- o espaço que a organização oferece de liberdade e autonomia em dar sentido às atividades de execução, possibilitando articulá-las à concepção para administrar a lacuna entre a organização prescrita e a organização real do trabalho;

- o reconhecimento do seu trabalho pela hierarquia e pelos pares, como retribuição da sublimação, que permite articular os significados do seu desejo à busca do reconhecimento social e à construção da identidade.

Desse modo, a segunda dimensão de análise refere-se à **história individual dos sujeitos**, com o intuito de verificar o espaço possível de ressonância simbólica, ou seja, da utilização da criatividade, imaginação e inteligência na administração de suas tarefas.

A medida em que cada entrevista era analisada, procuramos selecionar conteúdos (específicos de cada um e comuns a todos) a partir das dimensões citadas anteriormente e fomos percebendo de forma clara que o **exercício da liderança** era resultante da convergência entre a visão do contexto sociocultural da organização e da vivência do sujeito com a família de origem.

Partindo disso, percebemos que a formatação da análise poderia contemplar essa articulação entre:



visando a compreensão do movimento dinâmico entre sujeito e realidade externa.

Dessa forma, optamos em apresentar os dados levantados por sujeito para depois analisarmos o coletivo, selecionando os aspectos comuns e mais evidentes que aparecessem nos relatos.

1. Apresentação dos dados: o olhar de cada sujeito

Os aspectos mais significativos das entrevistas de cada sujeito, aqueles que foram dados maior importância e veemência no contexto do discurso, foram selecionados e dispostos em tabelas (vide anexo) para facilitar a visão do todo integrando as duas dimensões (contexto sócio cultural e história passada).

Primeiramente, apresentamos cada sujeito ilustrando alguns aspectos de sua fala com trechos da entrevista. No decorrer da apresentação dos relatos, algumas palavras, que poderiam levar a identificação dos sujeitos foram omitidas e, entre parênteses, identificamos o sentido correspondente. Por exemplo:

“...o senhor (chefia imediata) me colocou que...”

“...escolhi fazer o curso de (nome do curso)...”

Sujeito 1: JOÃO

João está há muitos anos na empresa. Vem de família pobre; sobreviviam do pequeno comércio de produtos cultivados artesanalmente pelos seus membros. É o mais velho dos quatro filhos. O pai era extremamente rígido e autoritário, pregava o trabalho incessante, sem descanso e sem lazer. Não valorizava os estudos razão pela qual teve que estudar até o ensino médio escondido, acobertado pela mãe, dona de casa, submissa ao marido e que sempre lhe deu apoio.

Trabalhou fora de casa desde criança, na rua e na feira, desde os oito anos de idade, vendendo frutas, hortaliças e objetos pessoais a mando da família. Ajudava também nos serviços domésticos como cultivar a horta, cuidar da criação, tirar leite, tirar água do poço, fazer sabão, etc...além de cuidar dos irmãos menores.

“Meu pai também muito enérgico, muito exigente, uma ignorância ímpar, porém sem educação, não tinha culpa porque a criação dele tinha sido daquela forma, era contra estudo, tinha que estudar escondido dele, que ele achava que se eu fosse estudar eu ia aprender coisa ruim na rua com companhias ,então...”

E, pensando sobre as atitudes de seu pai, diz:

“Era uma pessoa bastante distante, era uma pessoa sofrida, o negócio dele, o hobby dele era só trabalhar, não tinha lazer, não tinha prazer, não tinha nada, então é ... a relação com a minha mãe parecia não ser muito boa assim, então você vivenciava tudo isso e depois de um tempo eu passei a entender...Depois de um período, né a gente passou a viver bem melhor, depois de eu casado ao ponto de eu comprar uma chacinha pra ele por causa das coisinhas que ele gostava, coisa desse tipo né mas foi umas fases muito difícil...”

Aos doze anos entrou no mercado de trabalho como aprendiz em uma fábrica. Era pontual e nunca faltou ao serviço:

“O meu tio era funcionário dessa empresa e ele me arrumou lá como aprendiz e já aos doze anos o meu primeiro patrão fez com que eu trabalhasse até aos domingos, e eu ainda...com a marmita na mão pra não perder tempo, que sempre fui explorado de uma forma,

num bom sentido, mas eu acho que foi muito importante pra mim isso porque, enquanto todo mundo estava brincando, passeando eu estava trabalhando e até minha mãe levava almoço pra mim trabalhando no domingo... e aí, trabalhando e estudando é onde o senhor (patrão) depois quando eu falo que foi uma complementação uma rigidez como meu pai, uma rigidez um grau de exigência ímpar... então todas as situações para mim eu acho que isso me ajudou muito na minha vida porque realmente a gente aprende a dar valor nas coisas e aquilo foi aos doze fui registrado aos quatorze porque aos doze não podia daí é que me deu a condição de eu ter a minha aposentadoria mais cedo...”

Relembrando os tempos difíceis de sua infância e adolescência diz que se sentia reconhecido pelo patrão:

“Eu acho também que do lado de eu ter começado e trabalhar cedo com pessoas exigentes, ele depositou confiança em mim desde pequeno...a ponto de um senhor deixar um menino com doze, treze anos trabalhando no domingo...e eu sentia que ele me valorizava muito então eu sentia que isso me motivava...”

Permaneceu no primeiro emprego durante nove anos. A empresa atual foi praticamente seu segundo emprego, estava recém casado e iniciando um curso superior. Para ajudar a pagar o curso recorreu a vários órgãos conseguindo subsídio e auxílio de um deles.

A escolha do curso e da sua formação foi motivada fundamentalmente pela necessidade de legitimar um espaço garantido no mercado de trabalho:

“O que eu podia fazer com muito sacrifício era um curso de (nome do curso) eu não tinha realmente vocação

pra Direito, que Direito também tinha mas eu achava que naquela oportunidade (nome do curso) era aquilo que eu podia fazer, aquilo que realmente eu queria né...não adiantava eu querer ser médico..."

Começou na empresa executando serviços administrativos e de controle operacionais e gradativamente através do seu envolvimento e sede de aprender foi assumindo maiores responsabilidades até chegar à coordenação de um departamento. Fez alguns cursos para aprimorar seu desempenho no setor custeado pela empresa. Não continuou seus estudos.

João não vê com bons olhos as mudanças implantadas na empresa nos últimos anos. Tem saudades da época em que todos reportavam direto à diretoria:

"O que eu quero dizer é o seguinte é que de uns três anos pra cá é... eu percebo que a forma de conduzir esse novo organograma e a forma da gente, a gente fica um pouco é... vamos dizer assim de uma certa forma tolhe um pouco a liberdade, tolhe um pouco a iniciativa, é...abala um pouco a motivação. A forma como antigamente as relações eram mais assim, era diretoria com todo mundo né, a forma como era trabalhado todos os problemas é que realmente passava uma confiança pras pessoas administrar as coisas né..."

Hoje, com a alteração da estrutura organizacional onde passa a responder ao gerente da área percebe que houve uma desmotivação de sua parte, pois sente um "embolamento" na comunicação.

As decisões e os encaminhamentos não fluem do nível estratégico para baixo e vice-versa, e não sente receptividade em suas colocações e falta –lhe autonomia para decidir sobre o melhor rumo, o setor e para o crescimento de sua equipe.

Fazendo um paralelo entre o enfrentamento dos problemas “mais sérios” que enfrentava antigamente com os de hoje, numa empresa mais estabilizada financeiramente, diz:

“Parece tão mais difícil. É aí que eu falo que é sentimento de insegurança é o que se perde o sono à noite e começa a pensar nisso, puxa vida eu não posso pipocar agora, pô to aposentado será que vou agüentar, será que eu não vou ficar doente numa situação dessa, se eu perder minha saúde nem na empresa e nem lá fora.”

“Às vezes não é a mesma coisa você tá reportando, não é nem uma crítica, a pessoa que tá sobre é...vamos dizer assim a área da gente, mas você não se sente um...e o que você percebe além disso você não ter essa liberdade de ação, uma certa insegurança no desempenho né no andamento das coisas e ao mesmo tempo o que você vai transmitir pro seu subordinado quando você se sente dessa forma como você passa isso pra baixo...”

E, em função dessas mudanças como se sente perante essa instabilidade constante, onde nada está pronto e acabado, onde tudo muda e se reordena a cada dia que passa:

“Eu, até não vou dizer o que o excesso de trabalho faz, eu acho que o que estressa é...mas essa insegurança mesmo é a pessoa não saber o que vai ser o amanhã, o que vai ser daqui a pouco como é que tá nessa sistemática, de repente você é mandado embora amanhã ou que...vai umas mudanças assim quando você se vê já aconteceu...”

“O clima que você sente dentro da empresa, da pessoa é dá impressão que você tá se sentindo inútil além de ta trabalhando, fazendo as suas funções ainda dá

impressão que ainda é inútil esse é um sentimento que eu vejo dentro da empresa.”

Percebe que, embora a estrutura organizacional horizontal (departamentalização) e vertical (níveis hierárquicos) tenha mudado, as decisões continuam centralizadas na diretoria, daí a dificuldade da comunicação fluir bem:

“Essa pessoa intermediária (referindo-se ao gerente da área a qual está subordinado) essa outra etapa até chegar na diretoria aí tem talvez até um espaço, um descompasso, alguma coisa às vezes não é...não acontece da forma que deveria acontecer, em função da própria situação...”

Acha que existe um entrave na comunicação porque as decisões não são definidas claramente pelo grupo estratégico e da mesma forma, as definições não são devidamente repassadas desse nível hierárquico (diretoria e gerências de área) para as chefias intermediárias e destas para suas equipes. Falta transparência para todos na comunicação em todos os sentidos. Sente que isso cria um “mal estar” em todos os níveis.

Sua administração fica comprometida pela falta de autonomia e de sintonia com o nível estratégico. Perante essa situação expõe como de ontem para hoje sente esse estreitamento do seu raio de ação:

“Então é ...o que não pode numa empresa eu acho é a pessoa falar, bom é como se fosse um funcionário público, não tenho nada contra isso, mas vou seguir o manual, vou seguir o que está ali, eu vou fazer minha parte, eu vou fazer o meu pedaço. Pô, eu acho que é o fim do mundo no meu modo de ver numa empresa igual a nossa...falou, não eu vou fazer minha parte confesso pra você eu não consigo trabalhar dessa forma, quando eu vejo que alguma coisa não vai bem eu vou enfiar minha mão,

vou levar bronca, vou levar né...não vou deixar porque eu estou vendo que vai seguindo pro caminho que talvez não seja o correto até que alguém prove o contrário e então é isso que as vezes a gente fica um pouco desgastado..."

Perante esse perfil de liderança exigido muitas vezes pela sua chefia em ser um negociador mais duro, exigente, menos "amigável" e contemporizador, mais "profissional" com o cliente interno e externo para conseguir melhores resultados, ressalta sua dificuldade em lidar com essa questão, caracterizando a sua gestão:

"É... eu vejo o seguinte eu só não consigo, eu tenho uma filosofia de trabalho diferente de carrasco, sempre a minha vida foi assim ou eu consigo levar as coisas de uma forma amigável num bom ambiente de trabalho então a outra filosofia pra mim não serve, aquela que pra você ser bom no trabalho você tem que ser filho da mãe, pra não falar outro termo, tem que ser um cara assim ta um sistema duro, forte, quer dizer, autoritário, o pessoal tudo em baixo do chicote, não eu acho que não, no meu modo de ver eu sempre fui assim em toda minha vida e não é depois de tantos anos de trabalho que eu vou mudar, vou passar a ser essa coisa que eu não vou saber ser, é melhor eu ir embora, é melhor eu largar o que to fazendo e procurar um outro rumo na minha vida...então ou você vira um autoritário e obedece o comando e faz o que tem que fazer e cala a boca, não tem nada, não vai participar de mais nada é só fazer o operacional e acabou então eu acho eu precisava desse feedback deles, posso até fazer tá, sentir deles realmente o que eles imaginam do chefe".

Atribui a passagem, de todos discutindo direto com a diretoria para o processo de departamentalização das pessoas e subordinação à gerência

de área, como o principal complicador para sua administração, uma vez que sente a perda da autonomia e se vê como um mero cumpridor de ordens. Apesar de tudo, questiona se “a culpa” não é sua por não conseguir acompanhar os novos tempos...

“... talvez essa mudança é onde eu tô um pouco sem entender, vamos dizer assim, não vou jogar a culpa no meu chefe nem na diretoria nem nada, talvez eu também tenha culpa em não conseguir entender essa mudança que se é uma globalização, isso vem acontecendo no mundo todo sobre pressão, os profissionais tendo que se reciclar, tendo que mudar radicalmente o perfil, mudar a forma de agir então talvez eu também tenho a minha parte de culpa nisso, não vamos dizer que o processo tá totalmente errado mas então e também não é só eu, acho que boa parte da empresa não entendeu...”

João tem vivido momentos de angústia e aflição em situações onde percebe que as decisões caminham para rumos errados e nada pode fazer.

Sujeito 2 : CARLOS

Carlos é o mais velho de uma família de três irmãos. Moravam em uma pequena cidade do interior do estado, onde o pai sempre trabalhou como funcionário de uma pequena empresa de prestação de serviços. Sua mãe é do lar.

Tem boas lembranças de sua infância e adolescência; acha que foi uma criança livre e feliz porque brincava na rua com os amigos do bairro. O relacionamento com pais e irmãos sempre foi bom, sem problemas. Recorda que, quando não estava estudando brincava na rua, solto com as crianças. Embora tivesse pouco brinquedo que ganhava no Natal e no aniversário, criava-se muita brincadeira. Acha que hoje as crianças são preguiçosas e

obesas porque só querem ficar na TV e jogando *games* (faz um paralelo com o que observa de seus filhos).

Após terminar o 2º grau tentou fazer o vestibular em Londrina-PR para (nome do curso) e não conseguiu passar. Como sua família não tinha condições financeiras de mantê-lo longe de casa para fazer um cursinho, mudou-se para uma cidade maior onde se alojou em casa de parentes, para estudar. Fazia o cursinho e ao mesmo tempo ajudava um primo em seu estabelecimento para pagar o curso.

Nessa época, por indicação de um colega, conseguiu uma vaga na empresa para começar uma carreira como auxiliar na área administrativa. Adaptou-se ao trabalho e logo se integrou ao grupo.

Resolveu escolher um curso que tinha na cidade e pensava prestar concurso na área depois de formado. Casou-se logo após o término da faculdade e continuou a trabalhar na empresa, onde pela sua dedicação e eficiência foi promovido à supervisor do setor. Chegou a prestar os concursos almejados e como não passou acabou desistindo.

“É difícil, aí falei, aí acabei desistindo, aí como eu já fiquei na empresa, estudei e tudo me dei bem então...”

Atualmente pensa em continuar seus estudos iniciando um curso de pós-graduação em uma instituição de ensino do município.

Tomando como referência a sua trajetória dentro da empresa relata que antes o pessoal todo do “escritório” era mais unido dentro e fora do trabalho. Aponta que, com o crescimento da empresa, houve um enxugamento dos processos e das pessoas pela informática, maior controle dos processos pelo sistema interno informatizado, maior cobrança e, conseqüentemente aumento de responsabilidade em todos os níveis. Sente que esse processo distanciou as pessoas.

“Antes era uma empresa bem mais familiar. É bem assim um pessoal bem mais unido. Naquela época você, como eu vim pra cá morava na república né todo final de semana a gente fazia um churrasquinho lá na república, todo

mundo ia, assim o pessoal era mais descontraído, assim, todo o pessoal todo do escritório era mais junto, mais unido, um assim eu sentia assim um ajudava o outro né...”

“Eu não sei se foram mudanças né, visto mais assim que de acordo que foi passando o tempo as coisas ficaram mais é...eu acho que é a competitividade né entre as empresas, os produtos, foi mais pra abrir a porta do mercado, acho que foi mais enxugando é...ficando as coisas mais...o custo, a responsabilidade, o pessoal (novo) chegando, as chefias exigindo que a gente faça as coisas bem mais certo, né ...não sei foi distanciando acho que um desgaste da pessoa de semana né...porque é corrido então chega no final de semana tá estressado, cansado ou quer ficar em casa ou quer né...aí foi mudando, aí o pessoal eu senti assim acabou o departamento, o pessoal passou a distanciar...se distancia um querendo achar alguma coisa (errada) do outro departamento o pessoal joga, aí o pessoal começou a distanciar...”

Embora antes fosse melhor no aspecto da proximidade e convivência entre as pessoas, relata que hoje, com a empresa melhor estruturada, participa de reuniões com a gerência da área e se mantém informado das metas a serem alcançadas. Hoje há maior participação e envolvimento de todos com as metas da empresa e existe maior cobrança pela qualidade dos serviços.

“Antigamente era melhor mas agora também eu acho que é muito bom porque agora a gente também é...como se diz...o que você tá aprendendo aqui é o dia a dia lá fora né...quando a gente é cobrado, sai bastante idéia, quando a gente é cobrado a gente também começa a cobrar do nosso pessoal, quer dizer eles começam também....Hoje qualquer reunião ele chama nós e tudo que acontece tudo

envolve tudo...Hoje qualquer coisinha, qualquer mudança alguma coisa chama tudo pra gente estar sabendo, pra gente preparar a equipe também né, pra chegar naquela meta né. ...antigamente não tinha nada disso a gente não sabia nada que ia acontecer..."

Relata que quando assumiu o cargo de chefia do setor passou a supervisionar um novo grupo em uma outra unidade de fábrica. Foi muito difícil porque se sentia discriminado devido à falta de integração entre as duas unidades fabris:

"...eu vim começar a trabalhar aqui só que quando eu cheguei naquela época o pessoal daqui me olhava com uma discriminação total né...eles ficaram meio que, será que a pessoa vem aqui pra fuçar, encontrar alguma coisa errada, então a gente era muito assim...era tudo bagunçado, não tinha uma coisa assim, um procedimento né...não tinha nada, o que vinha aí aquele pessoal que gritava lá que tinha que fazer então era..."

Percebe que houve mudança na administração de sua chefia nos últimos dois anos. Procura estar mais perto das equipes da sua área acompanhando o trabalho. Acha essa atitude positiva no sentido de que exigindo o constante aprimoramento dos processos acaba propiciando uma evolução dos funcionários.

"Ele é uma pessoa assim que quer uma coisa bem certinha e é rígido com a gente né ele quer assim tudo bem detalhado, tudo transparente né...nós fazemos tudo só que ele dá assim oportunidades pra nós criarmos as coisas do jeito que achamos melhor...porque somos nós que conhecemos os processos lá dentro né...nós só temos que passar prá ele porque ele tem que saber como está sendo feito o processo..."

“A empresa foi subindo, foi exigindo mais né, a atividade foi exigindo mais conhecimento, então aí que ele foi repassado prá nós né esses conhecimentos pra gente também desenvolver, pra gente não ficar pra trás...”

Hoje, sente-se satisfeito com a sua equipe e percebe que houve uma melhora muito grande do pessoal em expor idéias, propor melhorias e fazer coletivamente o que propõe. Percebe um salto qualitativo do trabalho fruto do envolvimento de todos na sua concepção e implantação.

“Antigamente o pessoal não estava com nada, fazia lá o seu serviço, não queria nada mais, fazia só aquilo não se interessava pra coisa melhor, pra querer aprender mais.. hoje mudou...hoje nós sentamos, nós fazemos procedimentos, discutimos as idéias com todos ...valorizamos as idéias de todos, unindo as idéias, quer dizer eles se sentiram mais úteis...hoje qualquer problema que tem lá eles vem, reúnem o grupo, pra sentar, pra conversar...”

Portanto, hoje se sente parte integrante dessa equipe e sua gestão enquanto liderança se fortalece através dela. A atitude chave para essa mudança foi valorizar as idéias de todos, juntar esforços para atingir o resultado com maior eficácia. Conseqüentemente sente-se reconhecido pelas atitudes da gerência e da diretoria que tem elogiado e premiado a atuação da equipe.

“Mais recentemente ele (o gerente) ele vai até lá e agradece... tá assim junto com o pessoal em reuniões ele vai lá agradece também e a gente se sente motivado... Antes era distante então você não sabia se estava reconhecendo ou não...”

Aponta que o sistema de Avaliação de performance por Objetivos adotado na empresa auxiliou muito nesse processo de dar *feedback* das chefias para os subordinados.

“Porque aquele é o momento de colocar tudo na mesa né, de falar mesmo né, como tá indo seu serviço, como tá indo seus procedimentos, tudo e lá eles sabem e lá sai também a sua importância pra empresa...”

Verificou que a melhor forma de conduzir a sua equipe era através do compartilhamento das propostas, das dificuldades e do reconhecimento. Essa maneira de trabalhar foi sugerida e construída por todos; não partiu somente dele. Hoje, se fortalece enquanto liderança, através do desempenho do grupo.

Sujeito 3 : ARMANDO

O relato de Armando sobre a infância e adolescência é permeado pela temática da ausência dos pais. Vem de uma família pobre e seu pai, por conta de sua profissão, morava perto das fazendas que o contratavam. Sua mãe sempre o acompanhou deixando os três filhos aos cuidados dos avós maternos, paternos e outros parentes.

“...nós em casa os três filhos nós sempre praticamente a maior parte nossa nós moramos sozinhos longe do meu pai e da minha mãe...a gente tinha uma vida separada tá todos os problemas que tinham dentro de casa éramos nós que tínhamos que resolver na hora tá, isso na adolescência. Lógico meu pai dava a parte financeira ele sempre pagou custeou todas as despesas nossas, mas o dia a dia era nosso, tinha que fazer compra, tinha que ir ao médico, roupa, sempre a gente fazia, meu pai vinha duas vezes por ano quando vinha....A minha infância, quando eu

era pequeno eu morava com meus avós paternos, uma irmã morava com os meus pais e a minha irmã caçula morava com meus avós maternos...A gente viveu que nem cigano, onde meu pai estava indo quando tinha condição a gente acompanhava, quando não ficava em casa de parente ...”

Seu primeiro projeto profissional foi construído tendo a profissão do pai como referência. Embora tenha terminado o curso de formação seu projeto não se concretizou.

“... a gente foi crescendo e ele nunca, nunca chegou pra gente e falou oh você tem que trabalhar tem que arrumar um serviço, muito pelo contrário, muito pelo contrário você vai estudar eu vou por comida vou, mas você vai estudar, enquanto eu tiver condição você não vai trabalhar então cada uma foi optando por uma forma né, eu escolhi fazer (nome do curso) porque ele trabalhava na fazenda, ele mexia com a parte agrícola e eu achava no meu interior que eu também ia mexer com isso...eu me espelhava muito no meu pai porque meu pai trabalhou acho que 26 anos com agricultura então quer dizer a minha meu pai na verdade ele é mecânico de máquinas pesadas tá então ele sempre trabalhou com parte agrícola e indiretamente ele era tratado como encarregado da fazenda ...ele tomava conta de tudo desde o preparo da terra até a venda do produto então ele conhecia tudo né...”

“... eu terminei o tiro de guerra aí eu fiz o colegial e optei em fazer (o curso de nível técnico)... e optei em seguir essa carreira só que nesse meio tempo meu pai se desligou ele saiu da fazenda ele deixou de mexer com agricultura então... então foi quebrado...eu não tinha pra onde eu correr mais pra mexer com agricultura aí eu comecei a procurar emprego...”

Relata que o relacionamento na infância entre ele e seu avós e tios era bom, sentia-se em casa, pois *“tudo que eu precisava, tudo que eles queriam, a gente tinha um diálogo aberto.”*

Porém o fato de morar muito com parentes teve seu lado ruim :

“...você não ter assim uma certa responsabilidade porque você tá sempre amparado por alguém, sempre tem alguém te ajudando, talvez se a gente tivesse morado sempre sozinho a nossa maneira de pensar fosse diferente, as decisões fossem diferentes ou talvez junto com o meu pai e minha mãe fosse diferente por que as vezes tanto com meu pai eu vejo assim é como eu falei, nunca foi de dar bronca na gente bastava um gesto dele você já entendia mas talvez é faltasse essa bronca porque talvez ele se sentisse constrangido em chamar a atenção por ele estar ausente- eu estou tanto tempo ausente, eles estão tanto tempo sozinhos e a hora que a gente tem a chance de ficar junto eu vou tá chamando atenção, dando bronca, brigando....”

Com a quebra do projeto inicial de trabalhar em fazendas com o pai, foi para o mercado de trabalho em busca de colocação em atividade relacionada a sua formação. Nessa procura de emprego foi convidado por um funcionário da empresa para trabalhar em um setor administrativo. Diz que aceitou o cargo mais por necessidade, uma vez que não encontrava outra oferta.

Relata que na empresa foi aprendendo rápido e passou por vários setores até chegar ao nível de supervisor de departamento. Casou-se em seguida e durante todos esse anos não conseguiu elaborar e construir um novo projeto para sua vida profissional. Começou a fazer um curso superior, largou e recentemente reiniciou o mesmo.

“Eu comecei a subir na empresa e cheguei num ponto que eu acho que pelo estudo que eu tenho é até que

considerável tá pelo que eu ganho pelo que eu estudei é já é de bom tamanho mas a gente sempre pensa em crescer sempre, não sei aqui se eu vou ter condição de crescer mais do que eu já cresci, se eu não tiver condição aqui e tiver que sair eu vou sair tá, porque eu acho que você tem que sempre procurar o melhor.”

Expõe que, devido ao curso não ter uma relação direta com o seu cargo atual, o motivo da sua escolha é prestar futuramente um concurso para essa área. Tem muitos parentes formados e atuantes no ramo e acha um curso muito bonito (cita sua admiração por um tio).

Quanto a sua vivência dentro da empresa ao longo dos anos, percebe que antes todos formavam uma grande equipe. Refere-se basicamente à proximidade da diretoria com todos e vice-versa como um ponto favorecedor dessa proximidade.

“Algum tempo atrás cerca de cinco anos atrás a gente via que o envolvimento que o pessoal da diretoria tinha com as pessoas de chão de fábrica e o pessoal de cargos médio de é entre gerencia né era diferente era mais próximo, a gente tinha mais contato com o pessoal da diretoria, você tinha livre acesso a qualquer hora, a qualquer dia com esse pessoal. Hoje talvez porque a empresa esteja crescendo muito ficou mais complicado... a gente se sentiu mais afastado tá a gente tem mais contato com o nosso gerente imediato tá, mas é ... ainda é restrito porque, porque a empresa foi crescendo ela foi tomando uma direção...a responsabilidade foi aumentando se foi tendo outro foco pra você estar correndo atrás, antes não, antes você conseguia enxergar tudo você via um todo tá hoje não, ela expandiu muito, ela se separou...”

Hoje, percebe que está “tudo mais complicado que antigamente” porque com a setorização dos processos houve a separação da equipe: *“parece que cada uma tá cuidando do seu mundinho eles não estão trabalhando na empresa como uma equipe e sim com várias equipes cada uma tentando defender o seu pedaço”*.

Sempre notou nas relações entre os funcionários a valorização da hierarquia. Existe uma discriminação das pessoas pelo cargo que ocupa, no sentido de que a disponibilidade dos outros em dar resposta a uma determinada solicitação está diretamente relacionada à posição hierárquica de quem a solicita e não ao conteúdo ou teor da mesma.

Percebe que a empresa é muito morosa em tomar atitudes (refere-se ao nível estratégico) e se fosse mais rápida nas respostas poderia prevenir vários erros: *“às vezes você deixa levar muito solto, aí de repente quando acontece o problema você tem que penalizar alguém...”*.

A criação de um sistema interno informatizado levou a maior agilidade das informações entre todos os setores e à socialização das mesmas que antes, ficavam “escondidas” nos setores. Essa situação levou à maior transparência e profissionalização das relações.

Com relação ao exercício de sua liderança aponta principalmente sua dificuldade em chamar o funcionário e corrigir seus rumos, enfim dar uma orientação franca e aberta quando preciso. Sente dificuldade em fazer confronto especialmente com o funcionário que reage e que não aceita ser orientado, que chame a sua atenção. Atribui essa dificuldade à educação recebida de seu pai:

“... eu sei que eu tenho muitas falhas não são poucas são muitas talvez pela experiência tá talvez pelo conhecimento tá eu ainda não consegui achar onde tá os problemas tá ou talvez pela maneira com que fui criado tá... o meu pai deu uma educação pra gente que você procura fazer da maneira certa independente de alguém te influenciar de outra maneira ou não, o que é certo é certo, você faz assim, meu pai nunca foi de tá chegando e

chamando a atenção colocando de castigo ou batendo, ele dava um assobio ou estalava o dedo a gente já sabia que aquilo tava errado e que não podia então eu vejo que muitas vezes eu peço aí... as vezes pra evitar um confronto, uma briga que até pode se tornar um negócio desagradável eu evito de chamar atenção eu vou lá e faço...”

Percebe que a sua dificuldade em orientar a equipe: somar esforços, corrigir rumos, chamar para conversar quando preciso, intermediar problemas de relacionamento e demonstrar reconhecimento, interfere muito na coordenação do trabalho.

Acaba sempre somatizando seu sofrimento: *“eu engulo, passo mal, eu tenho dor de estômago, eu não almoço mas eu guardo”*.

Sujeito 4 : ANA

Ana é a mais nova de uma família de três filhas. Descreve a figura paterna (falecido) como uma pessoa calma, boa, justa, honesta e que respeitava a todos. Vê sua mãe como uma pessoa fechada e bastante severa, como chefe de família. Aponta que a relação da sua mãe com as filhas é boa, mas com pouco diálogo.

“... a gente nunca teve muita abertura em casa para conversar alguns assuntos era proibido falar lá em casa... hoje a gente vai à casa da minha mãe está sempre todo mundo lá né é... mas assim não tem aquela coisa de chegar e contar as coisas né mas eu acho isso vem desde pequenininha que minha mãe era muito brava, muito fechada assim né...”

“... meu pai e minha mãe sempre tiveram uma relação muito bonita né um negócio muito bonito de se ver

mesmo. Minha mãe era brava assim, mas na minha casa sempre reinou paz nunca houve discussão, minha mãe é brava com as filhas dela né acho eu, ela criou, deu educação pras filhas, queria que tudo fosse certinho, todo mundo estudou...”

Relata que faltou na infância abertura para conversar com sua mãe e procura ter com sua filha uma atitude diferente, de muito diálogo. Percebe que sua mãe também tem qualidades, sempre foi uma pessoa lutadora e que trabalhou muito para conseguir criar as filhas.

Embora não concorde com muitas atitudes de sua mãe, às vezes percebe semelhanças do seu comportamento com o dela:

“... às vezes o jeito de cobrar as coisas em casa assim eu acho que sou parecida com a minha mãe nas cobranças assim... eu me dou muito bem com a minha mãe mas eu não concordo com muita coisa que minha mãe faz então as vezes a gente entra em conflito também, já a minha irmã mais velha por exemplo não, ela concorda com a maioria das coisas...”

Tem uma imagem idealizada do pai, como figura boa e justa com as pessoas.

“...eu acho que ficou muito forte assim acho que até em todos da família esse negócio de justiça assim é bem assim mesmo das coisas de você não cometer erros com as outras pessoas assim de você não cometer injustiça, o respeito que você tem que ter com qualquer pessoa, isso acho que ficou muito forte né ...”

Teve uma infância feliz, com poucos brinquedos mas que possibilitou brincadeiras na rua junto a grupos de crianças da vizinhança.

Devido à situação de pobreza da família, ela e as irmãs tiveram que trabalhar e estudar desde cedo.

Foi admitida na empresa e após um ano passou a trabalhar como auxiliar no setor administrativo onde permanece até hoje. Há dois anos foi promovida ao cargo de chefia deste setor. Logo que entrou na empresa escolheu fazer um curso superior porque almejava prestar concurso público e fazer carreira nessa área. Porém, com o tempo, acomodou-se ao trabalho e hoje percebe que seu interesse em seguir essa carreira não existe mais. Após a sua promoção começou a fazer um curso de aprimoramento na área administrativa e pretende continuar se especializando tecnicamente para aprofundar seus conhecimentos.

Fazendo um paralelo da empresa de ontem com a de hoje, percebe um visível crescimento, não só em tamanho, mas no aprimoramento e do trabalho da administração como um todo, influenciado pela informatização do sistema de comunicação interno. Antes, todo o trabalho de apontamento e controle era feito manualmente, criava-se muito papel e burocracia nos controles.

Até alguns anos atrás, relata que o pessoal se reunia fora da empresa e hoje existe separação entre os grupos, entre as pessoas; sente que não unem trabalho e vida particular.

Quanto aos aspectos que caracterizam a gestão da empresa e que permanecem ao longo dos anos cita:

- falta de transparência do que acontece no nível estratégico; as informações não são compartilhadas com clareza para o restante da empresa. Comentando sobre a demissão do antigo gerente diz:

“..... ninguém chegou e falou assim o (nome do gerente) está saindo por causa disso disso disso tá acontecendo isso isso isso a gente via que estava acontecendo o problema a gente tinha algumas informações mas e poucas né então naquela época ficou tudo muito confuso pra todo mundo né tipo assim até mesmo é...o receio de todo mundo do setor ser mandado embora né essas coisas...”

“Eu acho assim que quando as coisas estão acontecendo dessa forma assim, eu acho que elas devem ser passadas pras pessoas que trabalham na empresa porque gera muito assim conversinha ali e aqui... eu acho que as coisas que acontecem hoje na empresa têm que ser comunicadas porque senão as pessoas tiram suas conclusões a as vezes tiram conclusões erradas e saem falando...”

- tem por hábito recrutar funcionários internamente para suprir uma vaga antes de buscar fora;

- é muito morosa para decidir as coisas e levar à implantação: *“a empresa tem sido mais ágil na busca de informações, mas as mudanças são lentas... no momento em que ela quer fazer a mudança ocorrer eu acho que é lento, eu acho que existe uma lentidão muito grande aqui pra acontecer...”*;

- tudo que se começa (em termos de novas idéias visando melhorias da empresa) não termina: *“...as coisas aqui começam e param muito é...começa-se muita coisa e não termina sabe e não vai até o final.”*;

- erros que acontecem, que envolvem retrabalho, insatisfação do cliente e muitas vezes perda de dinheiro, não são devidamente analisados visando prevenir a sua reincidência; da mesma forma, pessoas envolvidas não são confrontadas, não são penalizadas pelas chefias imediatas;

- separa e impõe uma distância muito grande entre o grupo gerencial com o restante dos funcionários, no sentido de beneficiá-los abertamente, diferenciando-os do restante dos funcionários. Cita alguns exemplos: os gerentes recebiam bonificações em cima dos resultados do mês; os critérios que norteiam a prestação de contas de viagens dos funcionários em serviço não são aplicados aos gerentes bem como o critério para uso de carros da empresa;

- as regras e normas da empresa são quebradas, por um motivo ou outro; são oscilantes porque ficam na dependência do humor do chefe ou do “jeitinho”: *“eu acho que é a cara da empresa entendeu assim dá um jeito pra*

isso dá um jeito pra aquilo...eu acho que tinha que se ter a regra dentro da empresa e ele (a gerência) tinha que se colocar e cumprir independente da pessoa entendeu?”

No geral, caracteriza a gestão atual da empresa como tendo “*pouco feedback*”. Percebe morosidade e pouco retorno do que é passado para o nível estratégico definir e decidir para que a equipe dê continuidade a algum processo. Não sabe porque as coisas são assim:

“É o retorno das coisas que passa né, feedback mesmo é... ou coisas que a gente passa que precisa que devolver rapidinho que fica parado as vezes o serviço e fica enrolado não é por culpa nossa e depois a gente é cobrado, as coisas,né...”

Sente-se insegura porque não possui um conhecimento técnico mais avançado que permita coordenar melhor o trabalho, uma vez que a sua formação não lhe dá esse suporte.

Enquanto líder da sua equipe, tem dificuldades em exercer sua liderança no processo de orientar seus funcionários, corrigir rumos, fazer confronto, mostrar reconhecimento pelo desempenho alcançado.

“Acho que eu deixo a desejar... eu tô vendo alguma coisa errada assim no trabalho em si e no desenvolvimento da pessoa assim e eu demoro um pouquinho pra chegar nessa pessoa e falar... pra eu chegar num funcionário pra chamar a atenção pra mim é uma dificuldade muito grande.Se eu puder evitar eu evito e eu acho que tem que ser assim mais direto com as pessoas né de chegar mesmo e falar oh isso aqui você tá falhando nisso nisso e nisso tem que corrigir então eu acho que eu precisava ter uma postura mais firme já que eu ocupo um cargo de liderança...”

Ana se enxerga como uma pessoa que procura manter um bom relacionamento com o pessoal. Costuma não ficar cobrando serviço porque acha que cada um sabe de suas responsabilidades, não tem perfil de “tirana”, nunca se altera perante um funcionário e não cria situações desagradáveis. Percebe que precisa realimentar melhor seu pessoal. Embora procure sempre deixar um espaço aberto ao diálogo, muitos já lhe falaram que “parece brava e está sempre com uma expressão séria”.

Sujeito 5: MAURA

Maura é a filha mais velha de uma família constituída de três filhas. Sua mãe sempre foi uma mulher trabalhadora que lutou para criar e educar suas filhas. Sempre foi severa, autoritária e a cabeça do lar, aquela que toma as iniciativas “para o bem de todos” e imprime o ritmo da casa. Seu pai é mais quieto e retraído. Considera o relacionamento entre pais e filhas bastante harmonioso e sua família muito unida.

Sua mãe sempre trabalhou para sustentar a casa, bem como o seu pai que, embora aposentado continua no mercado de trabalho. Da mesma forma, as filhas sempre trabalharam muito cedo dentro e fora de casa.

“Meu pai ele é quietão né a minha mãe já é mais ativa então eu acho que sou igual e parecida com a minha mãe... sempre ela trabalhou no (tem um estabelecimento próprio) sempre ela foi independente né e sempre ela colocou a gente pra trabalhar...todas as decisões de casa, comprar alguma coisa sempre partiu pela minha mãe...ela sempre cobra da gente que a gente não pode ficar parada, você tem que, então eu acho que isso já vem da minha mãe, acho não, já vem da minha mãe, né...até de relacionamento eu vi ela é autoritária, ela cobra da gente e de todos nós, mas ela sempre foi assim...”

Deve muito a sua mãe quanto à atitude de buscar o que se quer, não ficar esperando acontecer, ser proativa. No entanto, acha que o jeito de ser das pessoas depende também da personalidade de cada um, pois suas irmãs são diferentes desse seu jeito “elétrico” que considera muito parecido com o da sua mãe.

Lembra que na infância brincava muito com suas irmãs dentro de casa, pois sua mãe trabalhava o dia todo e não permitia que brincassem na rua ou em casa de amigos. Embora tivesse uma infância e adolescência bastante cerceada tinha muitos amigos de escola que recebia em sua casa.

Terminado o segundo grau conseguiu passar no curso que havia escolhido para sua formação. Cursando a faculdade foi em busca de emprego para ajudar a pagar o curso. Começou a fazer estágios em vários órgãos e seu primeiro emprego foi na empresa em questão.

Relata que não teve influência dos pais na escolha do curso e não se arrepende da escolha porque o mesmo oferece um leque muito grande de atuação. Logo que terminou o curso fez pós-graduação na área. Percebe uma sintonia de sua formação com a prática.

“Eu tive muita sorte, dou graças a Deus, isso porque eu estou numa área que eu gosto né uma coisa que eu gosto e o relacionamento que eu tenho com a pessoa é muito bom né então isso leva tudo para mim é tudo que eu aprendi eu to usando aqui praticamente”.

Analisando a empresa de ontem e de hoje aponta que:

“Logo que eu vim era só o gerente... contatos, reuniões eram só com os gerentes...hoje todos os setores participam mais ... nessa época o gerente era mais fechadão não se falava o que estava se passando na empresa, não tinha as metas que a gente tem hoje, hoje eu acho que está mais aberto...”

Ressalta que antes o trabalho era bem operacional e só se fazia o que era mandado. Hoje percebe que o trabalho do seu setor abriu, tem a liberdade de propor melhorias e mudar processos, pois tem um relacionamento muito próximo com o gerente da área que lhe dá bastante autonomia para isso.

Logo que entrou sentiu dificuldades na integração com a equipe porque era a única mulher nessa área e percebia que era discriminada por alguns funcionários. Hoje admite que, com a evolução da empresa essas pessoas tiveram que se abrir também.

Dentre os vários aspectos que caracterizam a dinâmica da empresa cita:

- a falta de continuidade das idéias inovadoras ;

“Então hoje ainda vejo que as pessoas têm as idéias, todo mundo se junta para fazer e daí acaba esquecendo, deixando para trás... parece que morre, não tem continuidade... acho que acontece isso porque falta uma pessoa para ficar puxando...” (refere-se ao processo de discussão até chegar à implantação).

- a falta de autonomia de várias equipes cujas chefias não descentralizam as ações, impondo o jeito de fazer e trabalhar para os funcionários; os funcionários que não possuem autonomia não questionam porque são acomodados e dessa forma não precisam assumir mais responsabilidades .

- as pessoas deixam de fazer pelo medo de errar ;
- o erro hoje é logo descoberto porque os processos são mais apurados (porque informatizados). Sabe-se logo quem errou e porquê, porém a empresa precisa saber discutir tal situação com todos para que não haja reincidência;

- antigamente algumas pessoas eram beneficiadas na empresa porque tinham uma relação mais próxima com diretoria ou gerências. Acha que “o jeitinho” tem mudado muito...

“Acho que o jeitinho hoje mudou. Hoje todo mundo é muito exigido, é cobrado mesmo sendo amigo... Mesmo o jeitinho está mudando muito, quando eu entrei tinha... Também hoje todo mundo está atento e todo mundo sabe de tudo e não dá pra esconder mais nada...”

Relata que, como sente total liberdade e abertura para falar com o gerente, não sente dificuldades na administração de sua equipe. Considera que o sucesso na condução de sua equipe é resultante da abertura permitida pela chefia para que o funcionário desenvolva seu trabalho da melhor forma possível, valorizando sempre as ações que deram certo e corrigir as que precisam melhorar. Acha importante nunca chamar atenção do funcionário na presença de outras pessoas e criar sempre um clima de bem estar e companheirismo no setor.

Tem recebido reconhecimento positivo de sua chefia e outros clientes internos e externos quando consegue atingir resultados positivos. Porém, percebe que falta essa atitude de reconhecimento por parte da empresa como um todo.

Sujeito 6 : ERIKA

Erika vem de uma família de 4 filhos. É a caçula. Acha que pela diferença de idade com os irmãos mais velhos teve proteção e privilégios em sua educação.

“Eu acho assim talvez esse lado protetor de trabalhar com a equipe acho também seja pela educação, porque como eu sou caçula a minha família sempre assim me protegeu, não tanto pela diferença de idade, mas pelos meus próprios irmãos... Então esse lado protetor eu acho que isso por um lado me estragou porque deveria ter apanhado mais na vida, até nas surras meus irmãos passaram por isso e eu não passei por isso”.

Relata que seu pai, hoje falecido, sempre foi muito bravo, autoritário e rígido na educação com os filhos e sua mãe bastante submissa. Sua mãe vem de uma família rica e seu pai de origem pobre. Quando seus avós maternos faleceram sua família ficou com a herança, o que permitiu a escolha do curso de formação de sua preferência, inclusive fora da cidade de origem.

As lembranças que tem da infância são boas e tranquilas:

“Hoje, eu analiso e eu acho que eu tive uma infância feliz porque eu me lembro que desde pequena eu tinha sempre uma mesadinha da minha irmã mais velha, tinha coleção de selos, gostava das minhas bonecas e minha mãe até ficava brava que eu mexia na máquina de costura...”

Lembra de que gostava muito de brincar com as crianças do bairro e por morar em cidade pequena tinha liberdade em sair de casa para brincar. Era uma criança muito curiosa e gostava especialmente de montar e desmontar máquinas e pequenos aparelhos como relógio, telefone, máquina de costura e outros equipamentos.

Acabou optando por um curso na área de exatas tendo por base o seu desempenho escolar em algumas matérias do 2º grau. Naquele momento a família teve condições de lhe dar o suporte necessário para estudar em outra cidade.

Reverendo com foi administrado o curso de formação e os aspectos que favoreceram o exercício da profissão aponta que, embora exista afinidade com o trabalho que executa na empresa percebe que faltou em sua formação a compreensão das relações, do ser humano.

“Eu não pensava que na prática, exercer a minha função tinha tanto a ver com relação, com pessoas, esse contato, esse cuidado que você tem que ter com a comunicação quando você se dirige para falar com o cara do

almoxarifado ou vai falar com o diretor. Isso aí eu não tinha não. Isso eu só aprendi depois que eu saí no mercado”.

Avalia que a empresa está evoluindo e melhorando porque a comunicação está ficando mais transparente, conseqüentemente as coisas estão mais definidas. No início encontrou uma empresa mal estruturada, onde não havia definição clara das responsabilidades e competências de cada setor.

Percebe que hoje, com a estrutura organizacional melhor definida e departamentalizada melhorou o fluxo do trabalho.

Contudo, define o ambiente atual como de constante instabilidade e a sensação de que o ponto “ótimo” não existe.

“Hoje, a busca da empresa por uma maior profissionalização é um mal necessário, porque é uma coisa que afeta a gente. O mal não é uma coisa má, mas fica uma coisa não confortável não é? Está sempre em busca é uma coisa constante e porque a empresa precisa disso, não é? Porque quando a pessoa se sentir confortável, não é o caminho é porque se acomodou...”.

“Mas daí eu penso... será que é sempre isso? Nunca eu vou conseguir alguma coisa, entendeu, eu vou chegar naquele objetivo? Nunca tá bom? Muitas vezes você chega naquela situação em que: puxa! quando tá bom ninguém fala, só quando tá mal é que o pessoal lembra da gente...”

No contato estabelecido com o pessoal das indústrias percebe que hoje **o contato da diretoria com o pessoal do chão de fábrica é limitado** e quando isso ocorre é intencional e dirigido à busca de perdas e problemas. Considera importante um contato mais freqüente, informal e direto com o pessoal operacional para que ele se sinta valorizado...

Analizando a dinâmica de como as coisas vem ocorrendo dentro da empresa relata que:

- embora a organização em questão esteja caminhando para enxugar a máquina administrativa diminuindo os níveis hierárquicos e conseqüentemente o custo fixo, essa questão não aproximou ou diminuiu a “hierarquização” das relações. Refere-se principalmente ao fato de alguns funcionários utilizarem o nome da diretoria como pressão para conseguir respostas rápidas.

- para beneficiar algumas pessoas, a empresa não coloca a público informações importantes. Cita um exemplo, quando os carros usados da empresa foram vendidos para os próprios funcionários e somente alguns ficaram sabendo...

*“Eu chamo isso **de protecionismo**, porque coisa ruim chega rápido, mas coisa boa o pessoal não comenta. Eu acho que a empresa não abriu para todos porque daí precisa criar critérios para escolha, talvez seja isso... mas ou a empresa abre e vai atrás ou não...”*

Ressalta que, sempre a empresa terá que considerar situações individuais em detrimento do coletivo quando se lida com seres humanos.

Embora a busca de profissionalização, de criação de normas e regras mais gerais facilitem o seu funcionamento, percebe que **sempre terá que burlar alguma norma** e para isso não acha que o funcionário tenha que recorrer diretamente à gerência ou diretoria, mas é departamento de R.H. que devia intermediar a situação.

Considera a sua administração bastante aberta no sentido de abrir espaços para favorecer o crescimento do funcionário. Como chefia sabe que representa o modelo perante o grupo, daí a importância da sua postura que deverá sempre manter uma sintonia com o seu discurso, ou seja, não cobrar uma coisa e fazer outra.

Percebe que a sua atitude em ouvir o funcionário, de lhe dar apoio quando possível, de ser transparente, de dividir suas dificuldades e aflições com o grupo, de sempre dar respostas quando solicitada e reconhecimento

ao grupo quando realiza ações positivas tem criado um clima de proximidade e receptividade com o grupo.

A empresa não tem como hábito reconhecer as pessoas nem individual e nem coletivamente, por isso procura com seus funcionários fazer diferente porque acredita nisso.

Particularmente sentiu-se reconhecida pela empresa quando lhe foi concedido (pela diretoria) a realização de um curso de especialização na área.

Sujeito 7 : REGINA

Regina foi criada pelos avós paternos. É a segunda filha de uma família de três filhos. Seus pais resolveram mudar de cidade quando ainda pequena visando melhorar o ramo de negócios que possuía. Deixaram os filhos em casa de parentes porque estavam em idade escolar e a separação entre os pais e os irmãos acabou perdurando até o final de sua adolescência quando seus pais retornaram definitivamente para a cidade de origem.

Coloca que sempre manteve bom relacionamento com seus avós. Seu avô era rígido e muito inteligente, impunha as diretrizes e fazia com que todos seguissem.

“... eu fiquei desde os 7 anos com a minha avó né então essa parte da alfabetização, de tudo né, coisas da gente, coisas de mulher, tudo foi minha avó que me acompanhou.”

“... eu fui uma pessoa que nasci em berço de ouro, mas quem me criou foi minha avó, só que ela mesmo dando tudo pra mim, ela sempre me ensinou a lutar por alguma coisa, isso aí eu tenho ela como exemplo da minha vida, ela e o meu avô né, os dois, então a partir do momento que eu cresci, eu sempre tive que lutar muito, porque desde o meu primeiro emprego, acho que por isso

eu sou assim, não desanimo fácil, eu sempre coloquei as coisas dentro da minha casa, fui eu que sustentei, mesmo com o meu marido dentro de casa, minha mãe então eu sempre batalhei muito pra chegar em algum lugar...”

Lembra que passou a infância muito só, sentia muitas saudades de sua mãe. Morava no sítio com seus avós e só encontrava com as crianças quando ia para a escola do local. Tinha poucos brinquedos porque eram pobres, mas vivia na rua e lembra claramente que sua brincadeira preferida era operar frutas, “abrir e tirar o que é ruim”.

O avô e todos os homens da linhagem paterna seguiram a mesma profissão que hoje é a sua por formação.

Sempre quis ser médica cirurgiã para poder operar as pessoas, mas na época da escolha profissional seu pai não deixou que estudasse fora. Acabou escolhendo fazer um curso de formação equivalente ao trabalho executado pelo seu pai e avô que, em última instância, tem o mesmo objetivo de “separar o que é ruim”. Sobre o seu desejo de ser médica para poder operar as pessoas diz:

“É uma vontade que eu tenho até hoje mesmo assim né, eu digo que se um dia eu puder, quem sabe eu faça né...mas é uma coisa minha mesmo eu sempre tive vontade, tanto é que nas minhas cirurgias eu sempre pedi pro médico deixar eu assistir, nunca ninguém me deixou né, mas quero ver o que acontece...”

Logo que os pais voltaram para a cidade de origem se separaram. Relata que foi uma fase muito difícil da sua adolescência porque não aceitava a separação e ficou com muita raiva de seu pai. Hoje conseguiu reatar o relacionamento com ele que já constituiu nova família e mora com seus avós paternos.

Mediante a não concordância por parte da família em levar avante seu primeiro projeto profissional resolveu seguir o curso de (nome do

curso). Logo que se formou tentou trabalhar no mesmo ramo da família, sem sucesso. Não gostou da experiência e passou a procurar outras formas de atuação que o curso possibilitava.

A empresa foi o seu segundo emprego para atuar na área industrial; diz gostar do que faz e que não gosta de trabalhar isolada:

“Estou sempre procurando assim alguma coisa pra estar em sintonia com todo mundo e muitas vezes eu não encontro, aí eu também tenho um pouco de medo, mas será então, aí eu começo a me voltar pra dentro e perguntar onde é que está o erro...”

Regina percebe que a empresa cresceu e passou por muitas transformações em pouco tempo. Porém, existe ainda muita resistência dos mais antigos em assumir mudanças o que dificulta o seu trabalho no processo de implantação de novas idéias e projetos de melhorias:

“Eu quero somar pra vencer... eu acho que a gente tem que procurar somar e às vezes eu sinto que tem pessoas que ainda não procuram somar, eles querem trabalhar um pouco meio que só né e nos obriga a trabalhar dessa maneira hoje, o que eu sinto é isso, que tem pessoas querendo trabalhar assim e eu me sinto obrigada ainda a ficar também nesse lugar, entendeu? De não produzir mais, não ir pra frente...”

Analisa que tudo se resume na **falta de posicionamento da diretoria** para definir claramente e corporativamente os rumos a serem tomados pela empresa. Como isso não ocorre, tudo fica “muito frouxo”, sem segurança, indefinido. As definições não fluem para outros níveis de maneira transparente e com a força necessária para envolver a todos numa mesma proposta.

“A empresa ainda não tem essas diretrizes, a gente ainda tem que perguntar algumas coisas; eu não sei se

realmente as pessoas que estão aqui (referindo-se aos gerentes de área) são absolutas para definirem o que elas querem...eu não sei se o meu superior quando ele fala – olha, vamos começar isso aqui, se realmente é isso que a empresa quer...”

Percebe que muitas vezes, na ânsia de avançar e melhorar o trabalho, de fazer certo, acaba afastando as pessoas pelo seu jeito ríspido e autoritário. A sua gestão como chefia na administração de sua equipe fica comprometida devido a esse “jeito de cobrar”, porém ainda não achou outra forma de fazer:

“Eu não consigo trazer o resultado que eu quero da minha equipe pra mim, tá... então é isso aí eu não sei se eu preciso ler mais, eu to lendo livros, mas são livros mais técnicos do que essa parte, mas isso eu preciso melhorar muito, sabe... então eu preciso me policiar nisso aí, essa é a minha cara onde eu acho que a minha falha é essa... agora, quando há certas coisas que não acontecem eu também penso, as vezes eu fico até indecisa, eu falo assim – gente, será que eu tenho que brigar mais pra certas coisas acontecerem ou eu deixo caminhar do jeito que está, essa é uma dúvida que eu tenho comigo tá, em certos resultados assim que depende de outros setores...eu não queria ser uma pessoa autoritária a esse ponto...eu queria que a minha pessoa desse aquela autoridade mais naturalmente, eu ainda não consigo isso mas vou conseguir...”

Em relação a sua chefia já se posicionou com ela que necessita ter constantemente o seu *feedback* para trabalhar com segurança:

“Eu falei pro (gerente)- eu preciso saber o que você pensa, como que eu vou trabalhar sem saber o que você pensa? O primeiro passo você tem que saber se querem que

você trabalhe, o segundo passo é se você trabalha junto, porque se não, nada feito, eu tenho essas duas coisas comigo na minha cabeça, eu sou ou não sou...”

Costuma reconhecer os membros de sua equipe quando conseguem desenvolver um bom trabalho e considera que esse tipo de atitude na empresa inexistente ou “é meio lento”.

Sente reconhecimento da empresa quanto ao investimento que tem feito em sua capacitação e que recentemente acha que foi reconhecida também em termos salariais.

Sujeito 8 : LUIZA

Luiza passou sua infância e adolescência no meio rural embora sua família mantivesse muito contato com a cidade mais próxima. Relata como era o relacionamento com sua família de origem:

“A gente nunca tem abertura pra falar as coisas as coisas que a gente pensa, em casa ninguém abria a boca pra falar nada né, não foi assim uma formação... minha mãe também na mesma linha, praticamente a gente foi assim... quem me criou foi minha avó, mas você fala – ah... como criou né ajudar a mãe, ajudar aa alimentação essas coisas porque não existe assim acho que é em termos de carinho assim né com a gente, era um relacionamento assim muito fechado né”.

Seus pais eram pessoas sérias e carrancudas, mas hoje, depois que se casou e eles envelheceram esse relacionamento melhorou.

“Hoje eles procuram muito a gente pra pedir conselho, pra fazer as coisas né a gente tem conversado bastante... hoje meu pai trata a gente muito diferente do que um tempo atrás quando a gente era criança, ele é muito

mais carinhoso do que a minha mãe muito mais afetivo do que minha mãe, minha mãe ainda é aquela pessoa assim sabe que não se relaciona muito bem com a gente, se preocupa como toda mãe mas... ela é uma pessoa meio afastada assim ... “

Acha que depois que se casou seu pai não faz nada antes de consultá-la e chega a pensar que antes talvez ele agisse diferente porque não precisava muito dos filhos...

Seus avós maternos são donos da propriedade onde sua família viveu e seus pais vivem até hoje. Seu avô sempre manteve uma relação de patrão e coronel de suas terras e seu pai sempre permaneceu como seu genro empregado. Percebe que sempre viveu sob pressão do seu avô e nunca conseguiu romper com isso, embora tivesse oferecido sua ajuda para buscar outros rumos em sua vida.

“Meu avô é muito assim exigente com tudo sabe então acho que não mudou ainda pra eles né tem que seguir a linha do meu avô e eles não conseguiram se libertar disso. Nós já tentamos tirar meu pai dessa situação... mas ele não quer acho que eles tão acostumados assim que eles não saberiam viver de forma diferente então...talvez eles estejam esperando que a gente tome esta atitude pra eles não sei...”

São ao todo em seis irmãos, sendo quatro mulheres e dois homens. É a filha do meio. Os irmãos mantêm um relacionamento formal e distante entre si e tem mais intimidade com uma das irmãs que é solteira.

Lembra que, quando criança teve que assumir responsabilidades pelos serviços domésticos muito cedo porque seus pais sempre trabalharam na lavoura e, portanto não tinha liberdade para brincar com as outras crianças da sua idade. Sua mãe não deixava que relacionassem com os filhos de empregados da fazenda. Para brincar tinham que esperar o domingo para irem ao clube da fazenda.

Lembra que o lado prazeroso de sua infância fica muito atrelado à figura do seu avô:

“Meu avô nunca foi de pegar no batente não, o negócio dele era mandar nos outros, coordenar sabe, tipo coronel assim que fica montado no cavalo e não faz mais nada, ele era muito inteligente, tudo que tinha no bairro lá ele que era líder de tudo né. Era líder mesmo, mas muito carinhoso com a gente... eu lembro assim que é meu avô na minha infância ele que praticamente saía com a gente, levava pra passear, ia visitar um amigo ele sempre levava a gente colocava a gente num canto lá fazia questão que as mulheres dessem doce pra gente... carregava a gente pra tudo quanto é lugar e sempre que viajava trazia alguma coisa,,então isso aí era uma coisa assim que a gente não tem raiva do meu avô nem de nada por causa disso...esse lado social que os outros da minha família não tem, meu avô tinha muito né”.

Aos 16 anos Luiza saiu de casa e da fazenda para continuar seus estudos na cidade. Terminando a escola rural existia uma imposição de seu pai para que os filhos fossem continuar os estudos na escola da cidade mais próxima.

Começou a fazer cursinho e pensava em fazer algum curso na área de biológicas mas, sentindo-se pressionada a passar no vestibular e não repetir o cursinho, acabou prestando o vestibular para (nome do curso).

Relata que no início não gostava das matérias, mas pela assistência dada pelos professores acabou gostando.

“... aí eu falei vou começar a fazer a faculdade e depois vou tentando os outros cursos, ainda tentei né, mas aí quando eu arrumei um emprego aí eu fiquei mais empolgada de continuar o curso porque eu comecei a gostar... o que me

fez gostar assim da aula foi os meus professores do primeiro ano”.

Durante o curso universitário sempre procurou um emprego para conseguir sua independência financeira. Fez vários “bicos” na faculdade até que conseguiu uma colocação em uma cidade vizinha, para onde, mesmo contra a vontade de seu pai, transferiu seu curso para conciliar o estudo com o trabalho. Dessa época em diante nunca deixou exercer a profissão.

Na empresa entrou ocupando um cargo diretamente ligado a sua área de atuação. Percebe duas questões fundamentais que caracterizam a cultura local: a atitude paternalista da diretoria e a falta de planejamento e entrosamento entre as três áreas da empresa.

Quanto ao **paternalismo** dos dirigentes diz:

“A diretoria acho que é o ponto de partida para mudar... mesmo que ela chore, mesmo que ela se sinta machucada, eu acho que pro filho poder crescer ela tem que deixar ele cair, levar os tombos. Agora existe muita proteção aqui dentro ainda, eu sinto dessa forma. Acho que uma hora eles pensam que seria pro bem dele, depois eles vêem que está sendo muito é machucado eles depois vão lá e socorre, eu vejo assim de longe eu sinto dessa forma, por que muitas coisas que a gente tenta implantar aqui dentro é...a gente já recebe recado, aquela pessoa...é pode é assim pedir socorro pra diretoria e o negócio demora a andar e isso é chave dentro da empresa e isso não é bom...”

Devido à falta de transparência que existe entre o nível estratégico e o restante, percebe que as normas e procedimentos exigem mudanças radicais em algumas áreas simplesmente são amputadas sem explicações.

Atribui a essa atitude o motivo da morosidade da implantação de mudanças porque muitos procedimentos em favor do crescimento da

empresa são difíceis de serem desenvolvidos. As sugestões são discutidas pelo grupo estratégico mas não são implantadas.

Percebe os funcionários de maneira geral muito acomodados e com medo de crescer e de inovar. Atribui essa questão ao perfil dos profissionais dessa região do interior do estado que estão inseridos em um mercado não competitivo e que, portanto, não se sentem ameaçados pela demanda de profissionais mais bem preparados, existentes em regiões mais desenvolvidas que possuem empresas maiores e melhores estruturadas.

Acha que o paternalismo também tem um lado bom no sentido de que os funcionários da empresa não são vistos como uma mera peça ou mão de obra. Percebe que são reconhecidos como pessoa que contribui para atingir os resultados e acha isso legal, referindo-se especialmente àqueles funcionários mais antigos que na época eram eficientes e que hoje não tem o rendimento esperado, mas que são “poupados” pela diretoria.

Devido a esse paternalismo da diretoria existe na empresa muitas questões que fogem a regra. Dependendo da pessoa as exceções são criadas e dá-se um jeitinho para acomodar as coisas, por isso ainda existe na estrutura pessoas que são “imexíveis”, ou sejam, são de antemão protegidas pela diretoria.

Apona que também está atrelada ao paternalismo, a atitude de proteger as pessoas e a maneira como a empresa lida com os erros. Estes não são abertamente analisados com os envolvidos, são acobertados, não existe o confronto para não expor e “penalizar” as pessoas.

Argumenta que o confronto e o reconhecimento público da falha não está na cultura do brasileiro. Não se mostra as falhas e carências da pessoa que errou para que ela possa aprender com isso. Da mesma forma, quem errou não consegue separar o pessoal do profissional, ficando magoada com as críticas.

Para mudar esse estado de coisas as pessoas que enxergam isso precisam começar a exercitar o confronto. Não basta só criticar o outro deve-se também sugerir como melhorar.

Outro aspecto que percebe ser bastante forte dentro da empresa e que acaba influenciando diretamente na organização do trabalho é a falta de planejamento integrado com todas as áreas. Acha também que essa falta de competência vem sendo tolerada como proteção da empresa a algumas pessoas.

“Acho que isso tem que melhorar é... traçar metas mesmo, fazer planejamento de tudo né, aprender fazer trabalhar com uma previsão de futuro vendo que pode ser feito amanhã, não só correndo fazendo a coisas de hoje sabe, acho que isso tem muito aqui na empresa ainda...”

Embora a empresa deixe um espaço em aberto para todos poderem opinar e dar sugestões de melhorias, a concretização das idéias que envolve mudança de processos e atitudes deixa muita a desejar. Isso ocorre porque na maioria das vezes envolve a integração das gerências das três áreas e esse processo é demorado, leva tempo...

Enquanto coordenadora de sua equipe percebe que a falta de planejamento integrado reflete diretamente no avanço dos processos do seu setor. Como chefia se vê como :

“Eu acho que eu tenho dificuldade sim de relacionamento afetivo com as pessoas por causa disso (referindo-se aos seus pais que são sérios e não afetivos com seus filhos) mas assim no trabalho é completamente diferente assim em termos de...deveria aceitar, ser submissa né aceitar as coisas como vem, mas eu acho que eu luto muito para colocar meu ponto de vista sabe, acho que eu sou diferente nisso”.

Sua liderança foi sendo construída gradativamente fundamentada em suas competências:

“Isso foi acontecendo porque eu talvez dentre essas pessoas que trabalhava no setor eu tivesse uma visão mais

ampla né do que é realmente a operação da empresa, eu sabia como encaminhar as decisões, os lugares, os processos então eu tinha uma visão melhor disso aí, então por causa disso eu acabei ficando na coordenação...”

Sua postura costuma ser franca e aberta e já recebeu muitas críticas dizendo que se estressa com facilidade e que não tem paciência com as pessoas. Percebe que na maioria das vezes o pessoal fica contrariado com a sua atitude de mostrar o erro. Mas sempre consegue retomar e conversar com seu subordinado e acha esse processo normal:

“Na hora você não quer mexer na ferida mais tarde você tem que voltar e tocar no assunto né eu tenho essa facilidade eu tenho, eu acho que por causa disso muitas vezes eu posso ser até muito antipática muito chata né algumas pessoas não gostam disso né, mas eu acho que depois mais pra frente as pessoas acabam entendendo tudo isso, assim de guardar rancor essas coisas eu não tenho mesmo, eu tenho essa facilidade, as vezes eu posso não fazer na hora mas assim eu sempre acho uma oportunidade lá na frente pra tá fazendo...”

Ressalta que a atitude de ficar opinando sobre algum processo de outros setores que percebe que não está correto lhe causa problemas de relacionamento e diz que essa reação não lhe incomoda.

Sujeito 9 : PEDRO

Pedro relata boas lembranças de sua infância dizendo que foi muito tranqüila e muito segura. Tem imagens de momentos felizes que passou na cidade grande onde morava com seus pais e duas irmãs. É o caçula da família.

Da adolescência em diante relaciona suas vivências ao trabalho porque começou a atuar no mercado informal desde muito cedo:

“Da minha infância assim a percepção que eu tenho é de coisas boas, tranquilas, seguras, nada triste. Da adolescência prá frente ligo muito assim ao trabalho né que eu sempre comecei trabalhar muito cedo né saí também é uma coisa muito tranquila mas a ausência, sinto muito a ausência do meu pai, meu pai sempre trabalhou de madrugada então o ciclo horário eu só conseguia ver meu pai no domingo a tarde, durante a semana eu não via ele”.

Por morar em cidade grande sua infância foi totalmente fechada no espaço de um prédio onde brincava com crianças do prédio ou da vizinhança mais próxima. Seu pai, pela natureza do trabalho, esteve sempre ausente cabendo a sua mãe os cuidados do lar e a guarda e educação dos filhos.

Lembra que seu pai (hoje aposentado) sempre teve uma responsabilidade acima do normal porisso “a gente se apegou muito ao trabalho”. Seu pai sempre foi muito elogiado tecnicamente, porém nunca teve uma formação acadêmica.

Relata que quando entrou na adolescência quis sair de casa pra trabalhar. Trabalhou na feira e com quatorze anos entrou como office-boy em uma empresa de publicidade onde ficou um bom tempo, trabalhando e estudando.

Em seguida mudou-se para o interior, onde moravam alguns parentes. Iniciou sua vida profissional em uma empresa, adquirindo formação e experiência na área de conhecimento que continua até hoje.

Nessa época, a família deslocou-se para o interior logo que seu pai conseguiu um emprego no ser ramo de atividade.

Relata que o primeiro emprego possibilitou seu crescimento técnico e, com o tempo conseguiu tornar-se autônomo como prestador de serviços na área.

Motivado pela sua prática e pelas exigências do mercado em fazer um curso superior, tentou por dez vezes fazer um curso e desistiu.

“É eu vejo assim, por exemplo, eu não consegui entrei nove vezes essa é a décima vez que eu to na faculdade... sabe porque fora do horário aquelas coisas todas e não consegui, isso eu não vejo como justificativa não, isso é uma desculpa esfarrapada mesmo a gente consegue fazer quando a gente quer, se eu já tivesse feito e terminado...eu acho que os cursos são sempre bons nós é que não sabemos fazer dele o melhor...”

Percebe que não tem tido muita paciência em freqüentar uma classe com os colegas que tem a idade bem abaixo da sua, mas sabe que é importante concluir a sua formação para que possa especializar-se mais tarde e também para continuar como chefia do seu departamento (requisito necessário).

Quanto às percepções sobre a dinâmica da empresa acha que no geral as pessoas são retraídas, presas e amarradas a problemas anteriores que levaram ao fracasso; existe, portanto uma grande resistência em assumir inovações.

Percebe que o grupo gerencial não possui um perfil adequado para ocuparem o cargo, pois não conseguem passar segurança e estabilidade às chefias intermediárias para que administrem com sucesso as suas equipes. Reforça que sua chefia especialmente assume uma atitude de ridicularizar as suas idéias perante o grupo antes mesmo de se inteirar sobre o assunto.

“Eu vejo ele sempre numa maneira cínica até cética as vezes sempre faz gracinha, umas piadinhas sabe alguma coisa do tipo, então quer dizer você nota que a pessoa toda vez que você cita alguma coisa ele dá uma risada...no meu ver é mais medo, falta de conhecimento, insegurança...”

Nota que a empresa cresceu de uma maneira muito abrupta, muito rápida também, não havendo concomitantemente treinamentos com pessoas chaves, líderes para acerto de gestão, para que, a partir das definições da diretoria, todos possam caminhar no mesmo sentido e falar a mesma linguagem.

A sua vivência dentro da empresa levou-o a perceber que a diretoria tem dificuldades em confrontar o grupo gerencial, realizar cobranças, discutir novos rumos e acaba utilizando pra isso a fala do outro para apontar as falhas percebidas, deixando os funcionários subordinados em má situação.

Embora o discurso da diretoria seja de ir em frente, inovar e buscar a excelência, ela não oferece retaguarda, não apóia, não define, não exige dos gerentes para que os projetos sejam concretizados.

Analisa que a falta de planejamento integrado entre as áreas dificulta a atuação de todos os setores. Não há comprometimento de todos com metas comuns. Devido a falta de planejamento integrado e comprometimento do nível estratégico com o desdobramento das ações entre os setores, acha que sua administração fica na dependência do **poder de convencimento** perante os outros para atingir o resultado. Dessa forma, sente uma grande dificuldade dos profissionais em trabalhar pelas metas da empresa no plano coletivo, não conseguem se juntar em função de uma proposta comum.

Como toda articulação passa pelo poder do convencimento, percebe que as ações/respostas das pessoas são movidas pela hierarquia de quem solicitou e não pela importância da solicitação.

Embora tenha liberdade e autonomia para propor e executar não consegue atingir os resultados previstos pela falta de cooperação e integração de outros setores para atingir metas comuns. Sobre a necessidade de integrar as metas do nível estratégico com os setores de cada área dentro do planejamento integrado diz:

“Acho necessário envolver a dimensão mais alta no que a intermediária vai executar porque depois fica ali um compromisso, não teria cruzamento de idéias... eu to no meio

da artilharia, eu tenho que fazer um grupo maior funcionar e um grupo menor entender que eu to funcionando... então eu tenho que puxar o saco de um monte de gente então eu tenho que vender isso aí com um esforço maior então esse poder de convencimento em cima das outras pessoas é uma coisa complicada e a gente, a gente vive pedindo diversas coisas pras pessoas de menores escalões ou até no mesmo nível e tem que ter um relacionamento muito bom pra que as coisas aconteçam né e que chegue ao outro. Quando você escrever essas metas globais e dissecar elas em metas departamentais de cada setor das três áreas e depois dos objetivos menores ainda sobre cada setor, a gente está seguindo uma meta só...”

Quanto ao reconhecimento entre chefes e subordinados bem como entre os iguais, não há um clima na empresa que favoreça isso. O que existe são atitudes isoladas e individuais de pessoas que parabenizam e elogiam os colegas pelo atingimento de resultados.

2-Lideranças e gestão: a articulação entre a instância social e a instância individual

2.1. O contexto sociocultural : a organização do trabalho

Após a apresentação dos aspectos mais significativos levantados nas entrevistas, procederemos à **análise do contexto sociocultural** da empresa, focalizando especificamente os traços culturais brasileiros que impactam e agem sobre vários componentes de gestão.

O levantamento do contexto sociocultural vem ao encontro da proposta inicial em abordar a dinâmica da relação intersubjetiva entre o homem e o modelo vigente de organização de trabalho e pretende, através

da análise do modo de gestão conhecer as características peculiares dessa organização.

Consideraremos como referência de análise os seguintes componentes de gestão: o processo decisório e a formulação de estratégias empresariais; o processo de liderança; o processo de coesão organizacional; o processo de inovação e mudança e o processo de motivação.

A análise desses componentes nos levará aos aspectos mais significativos que apareceram no conteúdo das entrevistas, ou seja, às atitudes e comportamentos dos grupos na empresa que têm em sua dimensão mais profunda, suas premissas culturais.

A necessidade primeira de analisar as características de gestão da empresa como um todo surge pelo fato de que a gestão das lideranças intermediárias contem e ao mesmo tempo está contida dentro de um sistema integrado mais amplo.

Partiremos da análise da relação entre líder/liderados entre diretoria/gerências (nível estratégico), passando pela relação entre gerências/chefias intermediárias para chegar à relação entre chefias intermediárias/equipes (nível tático).

A concepção da organização pelas lideranças pesquisadas passa pelo olhar construído sobre o processo de evolução e modernização da empresa.

Para os funcionários que estão a mais tempo na organização (a mais de seis anos), existe o saudosismo da época em que todos trabalhavam juntos como uma grande família, encontravam-se fora da empresa, mantinham um contato mais próximo com a diretoria e, portanto se sentiam mais seguros nesse ambiente que aparentemente não exigia maior eficiência e eficácia.

Embora os departamentos e setores principais já existissem nessa época, não havia separação e competitividade entre os grupos ou entre os gerentes das diferentes áreas, como se a questão da relação hierárquica resumisse no comando (inicialmente somente a diretoria e gradativamente compartilhada com os gerentes de área) que detinha o poder decisório.

O restante dos funcionários composto pelos “encarregados, sub-encarregados, assistentes e auxiliares” diferenciavam-se hierarquicamente apenas pelas denominações de cargo e adicionais salariais e não pelas competências e responsabilidades no comando e na liderança de processos e pessoas.

Percebemos que o saudosismo refere-se especificamente à proximidade existente entre as pessoas nessa época. O crescimento da empresa, a organização do fluxo dos processos pela tecnologia e o reordenamento do poder decisório distanciaram as pessoas e afetaram as relações pessoais e de trabalho.

Atualmente, embora as chefias intermediárias e suas equipes tenham maior acesso e envolvimento com os assuntos estratégicos da empresa (o que antes era reduzido aos gerentes), há também, em contrapartida, maior cobrança no atingimento de resultados e maior controle dos processos, gerando um sentimento de insegurança, desconforto e instabilidade. Como bem caracterizou Erika em seu depoimento: *“A empresa passa por um mal necessário em busca da profissionalização e modernização...”*.

Verificamos que a concepção da organização de ontem e de hoje pelas lideranças passa pela visão mais pessimista a mais otimista, dependendo das vivências de cada um.

Percebemos entretanto que, funcionários mais antigos na empresa e de maior idade, apresentam maior dificuldade e menor flexibilidade em aceitar o novo, as mudanças e reordenamentos constantes, frutos do compromisso da organização com o ambiente externo altamente competitivo.

O movimento contínuo de construir e desconstruir exigido pelas situações de mudança penalizam as pessoas habituadas a conviver em ambientes estáveis e de futuro previsível. Sentem-se inúteis, inseguras e desmotivadas e desenvolvem alto nível de estresse em lidar com situações inovadoras.

Apesar da empresa não ter ascendência sobre as demandas externas que interferem diretamente sobre o seu funcionamento, poderá

melhorar a sua dinâmica interna através da revisão dos componentes de gestão que impactam na satisfação e motivação dos seus funcionários.

2.1.1. O poder decisório e o processo de formulação de estratégias empresariais

Na tentativa de caracterizar o poder decisório da organização, podemos dizer que embora hoje, o comando da empresa seja constituído por um grupo, composto pela diretoria e gerentes, existe a **concentração de poder** nas mãos do diretor presidente.

Influenciado pelo **personalismo** como traço atuante, define os rumos estratégicos da organização individualmente e, embora coloque as decisões em discussão grupal, acaba aprovando o que lhe parecer melhor, mesmo que tenha chegado a outro resultado na discussão coletiva.

Dessa forma, muitas decisões que se tomam em grupo não se mantem, pois o grupo gerencial sabe que o líder pode mudar de opinião a qualquer momento, penalizando aquele que na sede de buscar o resultado e a solução do problema vai em busca de respostas rápidas.

Segundo BARROS e PRATES (1996), esse estilo de administrar visa a manutenção do poder pela preservação das informações, pois a faceta do personalismo é que todos saibam quem manda na empresa

Quando não há uma explicitação e divulgação correta das direções e rumos da empresa, os liderados permanecem em uma condição de incerteza e insegurança. Por outro lado, quando o enunciado é claro e assertivo, não deixa dúvidas para outras decisões subseqüentes nos níveis inferiores.

Perante essa gestão centralizadora, os gerentes sentem-se tolhidos em suas ações pela falta de autonomia, configurando o traço da **postura do espectador**, caracterizado pela baixa iniciativa, baixa consciência crítica e mutismo e que procura **evitar o conflito**, o confronto e a desigualdade, na tentativa de fazer valer suas idéias e pontos de vista divergentes.

Os gerentes relacionam essa centralização da administração à falta de confiança do líder maior em sua capacidade de decidir questões relativas

à administração de sua área de responsabilidade. Sentem-se portanto subutilizados em suas capacidades e potencialidades desmotivando-se.

Muitas vezes são penalizados por iniciativas de projetos que visam a melhoria da empresa e que envolvem mudanças. Asseguram que, por mais que se esforcem, ao primeiro ponto fraco detectado torna-se suficiente para que os mesmos caiam no descrédito.

A empresa demonstra uma aversão ao risco e baixa tolerância ao erro, não incentivando o funcionário a inovar e propor melhorias. Portanto, a responsabilidade pela tomada de decisão individual ou grupal que possa alterar o funcionamento da empresa não é encorajada no nível estratégico.

Conseqüentemente, nas equipes subordinadas os projetos acabam esquecidos porque não encontram eco ou ressonância no nível do comando para se efetivarem.

Quanto ao processo de **formulação de estratégias** a empresa adota uma posição defensiva, cautelosa e quase que passiva perante as exigências e influências do ambiente externo. Planejar e construir o futuro a partir dos fatores externos e numa perspectiva de longo prazo não parece ser uma característica de gestão das empresas brasileiras.

Pela **falta de um planejamento estratégico** que norteie as ações e diminua a chance do risco e da incerteza, perpetua-se a cultura de “apagar o fogo” e reparar o erro, ao invés de preveni-lo.

A não utilização do planejamento revela sobretudo a **aversão do brasileiro ao trabalho disciplinado e metódico**, justamente por priorizar as ações imediatas de caráter reativo e não preventivo e supervalorizar a sua capacidade de adaptação a novas demandas. Prefere portanto o caminho da lei do mínimo esforço e que lhe dê o retorno em curto prazo.

Como esse instrumento não é tratado como um processo contínuo e conseqüente e que deve ser revisto e avaliado continuamente, tudo recomeça sempre. Dessa forma, qualquer tentativa de planejamento torna-se mera formalização e normatização de processos que acabam ficando no papel.

A administração estratégica que poderia oferecer à empresa maior rapidez de ajuste às turbulências externas pressupõe também uma postura disseminada do pensamento estratégico em vários níveis da organização.

Os traços culturais apresentados (concentração do poder, personalismo, postura do espectador, formalismo e adaptabilidade à situações adversas) atuam como dificultadores do processo de planejamento.

Essa situação de conflito entre os membros do grupo estratégico apresenta-se para as chefias intermediárias como *“um grande embolamento na comunicação entre diretoria e gerências, morosidade das definições e decisões, falta de respostas rápidas, falta de segurança e autonomia das gerências, falta de transparência e comunicação do nível estratégico para o restante”*. (JOÃO)

Tendo em vista que o poder de decisão fica centralizado nas mãos de uma só pessoa, o grupo gerencial subordinado assume, por outro lado, uma postura de espectador e de evitar conflito para poder harmonizar-se com essa situação de concentração de poder e personalismo do líder.

A falta de um planejamento integrado encontra-se diretamente ligada à dificuldade do líder maior em definir com clareza os rumos que se quer seguir e qual o tipo de administração que se quer imprimir na empresa. Uma gestão participativa, baseada na socialização das informações e no envolvimento conjunto de todos os níveis hierárquicos envolveria com certeza mudança de posturas, quebra de paradigmas e descentralização de poder.

Percebemos que o tipo de relação estabelecida entre gerentes e diretoria acaba sendo reproduzida na instância das chefias intermediárias.

Na relação entre chefia e subordinados existe um jogo de transferência de responsabilidades para instâncias superiores, revelando uma dependência e submissão dos subordinados em relação ao chefe gerado pela postura **paternalista**, uma combinação da concentração de poder e do personalismo visto anteriormente.

Para as chefias a postura do espectador dos subordinados tem a conotação de *falta de segurança para assumir responsabilidades e medo de errar*. A alimentação dessa situação envaidece o líder na medida em que se

sente indispensável, mas cria-se um círculo vicioso em que os liderados se mostram sempre inexperientes e incapazes de tomar uma decisão sozinhos.

Da mesma forma, a transferência de responsabilidades para baixo a fim de encaminhar e implementar decisões pelo líder ocorre de maneira a não repassar para os subordinados os detalhes executivos, privando-os da clareza da informação, propiciada pela visão do todo e dos procedimentos detalhados.

Na empresa em questão percebemos fortemente essa característica na relação entre o diretoria e o grupo gerencial e na relação entre gerências e chefias intermediárias. Verificamos que essa atitude de orientar genericamente, através de diretrizes gerais sem aprofundar na análise detalhada do problema, permite ao líder exercer maior flexibilidade e interpretação pessoal em seu gerenciamento e principalmente não se comprometer com as ações previstas que poderão ou não ser eficazes.

No caso do grupo gerencial, a falta de definições claras por parte da diretoria não permite que repasse para as chefias das equipes informações precisas, transparentes e seguras sobre o que foi discutido. Os encaminhamentos ficam “frouxos”, conseqüentemente sem possibilidade de avaliação e sem cobrança, do início ao fim da estrutura organizacional.

Portanto, a responsabilidade pela ação individual não é encorajada e o medo de errar é muito grande nesse espaço onde as decisões são altamente centralizadas no topo da pirâmide.

Esse contexto torna-se propício à continuidade de ações de cunho **paternalista** por parte da diretoria, característica de gestão bastante apontada pelas lideranças entrevistadas. O paternalismo aliado ao jeitinho brasileiro busca o favorecimento de alguns em detrimento de uma norma ou procedimento estabelecido para o coletivo.

Percebemos que a atitude de não penalizar as pessoas, principalmente de confrontar os mais fracos apontando suas deficiências, acaba segurando um processo de crescimento da empresa, que exige maior impessoalidade e racionalidade nesses confrontos entre os profissionais envolvidos.

O paternalismo acaba levando à **impunidade**, velando o real problema e protegendo a pessoa, que nessa condição não procura crescer e desenvolver suas competências necessárias. Portanto, a dificuldade de realizar o confronto franco no nível estratégico compromete e permeia todas as relações na empresa.

Os conflitos são identificados porém não são tratados abertamente pela diretoria com os envolvidos e, quase sempre envolve a ação de um terceiro intermediário na relação, que assume a incumbência de orientar ou de colocar “panos quentes” na situação.

A dificuldade de posicionamento dos gerentes em relação aos coordenadores é resultado de todos esses conflitos baseados na falta de autonomia, clareza das informações e posicionamento da empresa sobre os rumos que pretende tomar.

Percebem portanto, uma **distância entre o discurso e a prática**. O discurso solicita uma maior comunicação entre todos, maior comprometimento, maior consenso em equipe motivando a busca de melhorias contínuas. Porém, a prática demonstra um ambiente de resistência a mudanças e propostas inovadoras, dificuldade em delegar e descentralizar e principalmente falta de incentivo e reconhecimento aos profissionais.

Essa des-sintonia entre o discurso e a realidade demonstra também uma faceta do brasileiro, criando ações do tipo **“para inglês ver”** (CALDAS e WOOD JR., 1999). Isto significa que criamos uma realidade ilusória para provocar algum efeito a alguém, sem mudar substancialmente o que vai além da superfície. Envolve trocar o que é pelo que deveria ser, dissimulando a realidade e criando uma situação de faz-de-conta entre a imagem e a substância.

O ambiente de incerteza, falta de autonomia, de incentivo e de reconhecimento pelo líder maior, propiciou a cisão do grupo gerencial enfraquecendo-os, uma vez que, mediante a concentração de poder não conseguem se unir enquanto grupo e defender seus pontos de vista.

Portanto, observamos que a gestão imprimida pelo líder maior, caracterizada pelo paternalismo que diferencia e separa o grupo, não

favorece a união entre os seus membros. Segundo FREUD (1996- vol. XVIII), todo grupo para se constituir necessita de um projeto comum , de um sistema de valores interiorizados por cada membro e que se apóia num imaginário social comum e numa representação coletiva.

Desse modo, para que o grupo possa passar da etapa do projeto para a realização necessita primeiro representar para si mesmo quem ele é enquanto grupo e o que deseja ser e fazer.

2.1.2. O processo de liderança

Segundo pesquisas realizadas por BARROS e PRATES (1996) em empresas brasileiras, a gestão das lideranças é caracterizada pelo forte personalismo e alta concentração de poder.

Esses estudos demonstram que, da parte dos liderados, existe uma alta aceitação da desigualdade de poder e o reconhecimento de que os detentores do poder tem o direito de usufruir do seu privilégio. Quando a participação nas decisões da empresa é exigida pelos liderados, percebe-se que a mesma se dá muito mais no sentido de ser comunicado das decisões do que participar em sua formulação. A qualidade das relações estabelecidas com os líderes da organização, nesse contexto, é primordial para garantir esse mecanismo de poder de economizar ou não a informação.

A legitimação do poder do líder, na verdade, ocorre fundamentalmente pela **lealdade pessoal**, reforçada pela hierarquia. Portanto, seu papel será sempre de manter esse equilíbrio, tendo de um lado que desenvolver a lealdade pessoal com seu grupo e de outro prestar lealdade à hierarquia.

Na empresa pesquisada, a dinâmica relacional estabelecida entre diretoria e gerentes imprimindo uma gestão característica acaba sendo reproduzida na relação entre gerências e lideranças intermediárias.

Os depoimentos dessas lideranças revelam unanimidade quanto à falta de clareza e transparência das informações recebidas do nível gerencial. Devido à falta da elaboração e divulgação de um planejamento integrado que comprometa todas as equipes em torno de objetivos comuns, as lideranças

sentem dificuldade em envolver e convencer outros setores na busca de resultados.

Portanto, a eficácia do trabalho das equipes fica atrelada ao poder de convencimento de cada chefia uma vez que não possui apoio e retaguarda da empresa através de uma proposta integrada.

Desse modo, projetos de melhorias da empresa como um todo, que envolvem ações conjuntas entre diferentes áreas, acabam não tendo continuidade, devido à falta de integração dos membros do grupo estratégico que nesses momentos se depara com a cisão do próprio grupo e/ou desintonia com a instância do poder centralizado.

Esse processo de iniciar um movimento de discussão e elaboração de propostas e não dar continuidade é sentido pelas lideranças como um fator desmotivador, porque na verdade esperam que junto com as gerências consigam concretizar suas propostas e melhorar suas aflições.

Por conseguinte, verificamos que as lideranças intermediárias também são carentes de orientações quanto ao rumo a ser tomado com a sua equipe e de reconhecimento pelos gerentes, mostrando com isso que os mesmos (gerentes) reproduzem com as instâncias hierarquicamente inferiores o mesmo tipo de relação estabelecida com a sua chefia (diretoria).

Dentro desse contexto paternalista e centralizador, as lideranças precisam exercitar-se para não assumirem posturas autoritárias e exigirem de seus subordinados o comportamento leal e de evitar conflito, conforme ele se comporta para cima.

2.1.3. O processo de coesão organizacional

No Brasil, o processo de coesão organizacional se faz predominantemente através da **lealdade às pessoas**. As relações pessoais, reforçadas pelo paternalismo, são altamente valorizadas.

Diretamente ligada a essa questão podemos citar a **hierarquização das relações**, onde as ações das pessoas são movidas por quem as

solicitou e não propriamente pelo conteúdo real da solicitação, característica bastante citada nas entrevistas.

Desse modo, a priorização do atendimento passa primeiro pela análise da posição hierárquica de quem solicita (lealdade pela hierarquia) e em segundo lugar pela afinidade pessoal no nível dos iguais (amizade e simpatia pessoal).

A partir desse contexto cultural verificamos que a gestão das lideranças passa pela preocupação primeira de criar sempre um clima agradável e estar bem com todos, uma vez que o **pessoal** está acima do **institucional** e que a **lealdade** à pessoa do chefe se constrói justamente no plano das relações de amizade e da simpatia.

Dessa forma, o traço de **evitar conflito** se faz muito presente, principalmente em cargos de baixo poder e passa a ser um requisito importante para alcançar cargos mais altos na hierarquia da empresa.

2.1.4.- O processo de motivação

A gestão caracterizada pela ausência de *feedback* e pouca valorização do trabalho somada a falta geral em todos os níveis hierárquicos de incentivo e reforço às iniciativas de funcionários em atingir maior qualidade de suas tarefas, tem levado a um clima de baixa motivação e auto-estima.

A impunidade para os “erros” e a ausência de premiação e reconhecimento para os eficientes acabam levando também a desmotivação.

As lideranças entrevistadas apontaram também como fator de desmotivação a morosidade do retorno de definições encaminhadas para o nível estratégico, a falta de envolvimento de todos os setores em torno de metas comuns, a subutilização de sua capacidade técnica enquanto profissional especializado e a falta de planejamento integrado que dê sentido e rumo as suas ações.

2.1.5. - A estrutura organizacional

O modelo brasileiro, tipicamente **piramidal**, tem um tipo de organização baseado na **burocracia**, em que o **formalismo** é reforçado pelo poder da **hierarquia**.

Embora hoje a empresa tenha uma estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos mantem ainda como desenho o antigo formato piramidal influenciado pela característica de concentração de poder e personalismo, o que conduz a um modelo funcional acentuadamente integrado no nível hierárquico mais elevado.

A análise dos principais componentes de gestão que caracterizam o contexto sociocultural da organização nos levou a uma visão geral de como se processa a **organização do trabalho** desta empresa, onde a divisão de tarefas, o modo operatório prescrito e a divisão entre os homens constituem fonte de pressão, sofrimento e mal-estar de seus funcionários.

Essa constatação demonstra em primeiro plano uma dificuldade das empresas em romper com os paradigmas da Administração Científica, que acabam sobrevivendo às várias situações de mudanças impostas pelo processo de modernização.

Adotamos novas roupagens e novas tecnologias, porém não conseguimos romper com o antigo modelo de divisão de tarefas, de estrutura, de relação de autoridade, de comando, de controle e de subordinação que divide e na maioria das vezes penaliza os homens, pela excessiva centralização do poder, pela falta de autonomia e direito de expressão e participação.

Estudos desenvolvidos por DEJOURS (1992) criticam o modelo taylorista e demonstram que é a organização do trabalho a responsável pelas conseqüências penosas ou favoráveis para o funcionamento psíquico do trabalhador.

O autor afirma que podem ocorrer vivências de prazer e/ou sofrimento no trabalho, expressas por meio de sintomas específicos

relacionados ao contexto sócio-profissional e à própria estrutura de personalidade.

Embora a dinâmica do ambiente externo exija das organizações um processo contínuo de reordenamento como forma de mantê-las competitivas, as mudanças internas das pessoas que as habitam não ocorrem com a mesma velocidade.

Portanto, se hoje, a principal missão do comando (e de todas as lideranças) da organização é gerar resultados e criar um ambiente favorável onde as pessoas se sintam satisfeitas, seguras e comprometidas para atingir um trabalho de melhor qualidade, verificamos que esse objetivo não é fácil de ser atingido.

O estudo da influência dos traços culturais brasileiros no sistema de gestão empresarial levanta-nos um dos aspectos da dimensão subjetiva da vida organizacional porém tão integrado a ela quanto a dimensão técnica ou econômica.

As evoluções do presente estágio para um sentido de futuro em longo prazo, em busca de melhor alinhamento dos elementos culturais, econômicos e sociais, dependerão com certeza, em primeiro lugar, de um propósito priorizado, disciplinado e persistente da diretoria da empresa, que possui enfim plena autonomia e poder para buscar um método de gestão que propicie um ambiente mais saudável e participativo.

Verificamos que os traços culturais brasileiros que impactam no sistema de gestão, tem como principal característica a centralização do comando e do poder, a manutenção das relações altamente hierarquizadas, dificultando a mobilização e o crescimento dos extratos hierarquicamente inferiores da estrutura não contribuindo para a quebra de paradigmas da administração taylorista.

Desse modo, mudar o jeito de operar implica em mudar o jeito de se relacionar. As barreiras não estão inscritas em sua estrutura e funcionamento mas nas pessoas que nela habitam, que a modificam e lhe dão sua forma concreta.

2.2. A História Passada: a procura do sentido do trabalho

Passaremos em seguida à segunda dimensão de análise dos dados conforme proposto no início do capítulo.

Partindo do pressuposto de que o homem não é um ser passivo das pressões organizacionais, mas um sujeito que pensa, produz interpretações, reage e organiza sua relação com o trabalho, sua conduta é fundamentalmente organizada pelo sentido que atribui ao trabalho.

A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, esperanças, desejos e uma organização do trabalho que a ignora.

As relações conflituosas ocorrem quando de um lado, encontra-se a pessoa e sua necessidade de prazer e do outro a organização que tende à instituição de um automatismo e à conformação do trabalhador a um determinado modelo.

Tendo em vista o objetivo da pesquisa em analisar a relação intersubjetiva estabelecida entre os sujeitos e a organização do trabalho e uma vez caracterizado o contexto sociocultural, passaremos ao enfoque da ressonância simbólica que articula o teatro privado da história singular dos sujeitos ao teatro atual e público do trabalho para verificarmos em que medida este trabalho representa fonte de prazer ou sofrimento aos sujeitos ou em que medida as condições externas oferecidas atendem ou não à satisfação dos desejos internos.

A ressonância simbólica ocorre quando há uma compatibilização entre as representações simbólicas do sujeito, seus investimentos pulsionais e a realidade do trabalho. É necessário que a tarefa tenha um sentido para o sujeito, com base na sua história de vida.

Consideramos como referencial de análise os aspectos apontados por Dejours como fundamentais para verificação das condições do estabelecimento da ressonância simbólica entre o passado e o presente,

quais sejam: a escolha da profissão, a relação entre concepção e execução na administração de suas tarefas e o reconhecimento social pelo desenvolvimento profissional.

2.2.1. A escolha da profissão

A investigação dos determinantes pessoais que levaram a escolha da profissão dos sujeitos entrevistados nos remeteram às vivências mais remotas com sua família de origem.

O contato com a história passada de cada sujeito nos revelou que o projeto profissional nasce e resulta sempre da dinâmica familiar, principalmente no que tange aos reais motivos que o levaram a escolher determinada profissão em detrimento de outras.

Dos nove sujeitos entrevistados verificamos que **o motivo de escolha** de cada um variava muito, porém pudemos achar dois aspectos comuns a todos:

- os motivos que tiveram um determinante externo ao sujeito que interferiram na livre escolha de seu futuro profissional;
- os motivos que partiram de um determinante interno, pessoal do sujeito na construção do seu projeto profissional.

Para os sujeitos que se classificaram no primeiro item, **as condições sócio-econômicas da família** no momento da escolha profissional tiveram um peso grande, no sentido de garantir ou legitimar rapidamente um espaço no mercado de trabalho e não precisar depender financeiramente da família, mesmo que essa independência tenha conotações diferentes para cada um.

Para João (sujeito 1) fazer um curso superior na época representou, além da garantia do espaço de trabalho o ápice da sua luta em investir nos estudos contra a vontade de seu pai. Significou o rompimento definitivo com o espaço familiar (casamento e saída de casa) e com a educação paterna, que impedia uma vivência mais plena e mais prazerosa de sua vida. O curso escolhido possui sintonia com as funções exercidas na empresa (embasamento) e para João a escolha só é validada se houver uma ligação

direta com o trabalho prático e o suprimento de suas necessidades de sobrevivência.

Da mesma forma, Luiza (sujeito 8) procurou sua independência financeira muito cedo e a aceitação em fazer o curso, que iniciou porque foi o que havia conseguido passar, esteve sempre diretamente atrelado à sua necessidade de sentir-se independente da família e de tudo que não aceitava dela (pais frios e distantes, subjugação às vontades dos avós maternos). Passou a gostar do curso através do exercício da sua profissão, especializou-se na área de atuação e pretende ampliar seus conhecimentos.

Carlos (sujeito 2), também procurou uma formação profissional que desse suporte a sua carreira na empresa, uma vez que seu projeto original não pôde ser concretizado pela impossibilidade da família em mantê-lo estudando fora de casa. Casou-se cedo e as responsabilidades como pai fizeram com que o emprego fosse mantido e não procurasse outros rumos em sua carreira. Pretende especializar-se na área de atuação.

Maura (sujeito 5) optou, na escolha do curso, por um caminho mais fácil e que garantisse sua vaga, uma vez que pretendia colocar-se no mercado de trabalho o mais rápido possível para ajudar a família. Seu primeiro emprego foi na empresa e as atividades que exerce tem sintonia direta com as funções que exerce. Gosta do que faz, especializou-se na área de atuação e mantém um relacionamento muito próximo com sua chefia e com colegas de trabalho.

Pedro (sujeito 9), que definiu sua profissão circunstancialmente pelas oportunidades de aprimoramento oferecidas pelos empregos anteriores, não consegue terminar o curso de formação até hoje, condição necessária para que consiga permanecer no mercado. Teve sua independência financeira desde muito cedo, exerceu vários tipos de trabalho até chegar à definição do seu perfil profissional. Sabe de suas competências porém não consegue superar essa dificuldade em terminar a sua formação acadêmica. A dificuldade em definir-se como profissional faz parte integrante de um contexto pessoal caracterizado pela ambigüidade em definir-se em outras áreas de sua vida pessoal.

Regina (sujeito 7) teve que alterar seu projeto inicial pelas dificuldades da família em mantê-la fora de casa. Escolheu para sua formação um curso equivalente à profissão de todos da linhagem paterna, porém optou por um campo de trabalho diferente do exercido pela família. Gosta do que faz, sua formação possui sintonia com as funções desenvolvidas no setor, porém sente dificuldades em integrar o que faz com o todo da empresa e atribui em parte essas dificuldades a sua maneira de se relacionar com as pessoas.

Os sujeitos que se classificaram no segundo item, tiveram como **determinante da sua escolha um projeto interno**, pessoal, onde as condições sócio-econômicas da família ou a possibilidade de colocação no mercado não tiveram um peso fundamental na elaboração do projeto inicial.

Armando (sujeito 3) escolheu um curso de formação motivado pela possibilidade de trabalhar e estar com o pai, uma vez que sua infância e adolescência foram marcadas pela ausência dos pais. Após sua formação houve a quebra do projeto inicial com a mudança de rumo profissional de seu pai. Teve na empresa o seu primeiro emprego, porém o curso de formação não possui sintonia com as atividades que vem exercendo até hoje. Pressionado pela necessidade de dar um novo rumo a sua formação, escolheu atualmente um curso de formação baseado em uma imagem idealizada de profissão (alguns parentes como modelo) e que continua não tendo ligação com suas funções.

Ana (sujeito 4) construiu seu projeto profissional baseado em alguns princípios de justiça preconizados por seu falecido pai e que ficaram como aspectos positivos e muito fortes em sua personalidade. Pela necessidade de manter uma colocação no mercado de trabalho e pelo desenvolvimento profissional dentro da empresa, acabou deixando seu projeto inicial de lado. Hoje, tem procurado ocupar o hiato existente entre sua formação e as competências exigidas para o cargo ocupado com cursos de especialização, embora avalie que tecnicamente ainda não conseguiu superar suas deficiências.

Érika (sujeito 6) teve a possibilidade de escolher o curso de formação de sua preferência e iniciar o exercício da profissão depois de formada, uma vez que teve o suporte econômico e afetivo da família para estudar fora. Embora sua história demonstre possuir uma curiosidade natural na sua infância em manusear objetos relacionados a sua área de atuação, atribui conscientemente a sua escolha a preferências e facilidades que percebia em seu desempenho escolar. Gosta do que faz e procura sempre que possível “fazer diferente” ao imposto pela organização do trabalho para obter maior satisfação de sua equipe no trabalho.

Verificamos pela análise dos dados que, embora as condições sócio-econômicas da família tivessem influenciado o processo de escolha profissional da maioria dos sujeitos entrevistados, essa questão da autonomia da escolha por si só não possui relação direta com a maior ou menor satisfação do sujeito no exercício da sua carreira.

Portanto, a questão que se coloca é se o trabalho atual (desviado ou não de seu projeto inicial) oferece condições de satisfação sublimatória, ou seja, um lugar onde o sujeito possa transferir sua energia pulsional, que inicialmente foi dirigida para as figuras parentais com objetivo de satisfação imediata, para as relações sociais com satisfação mais altruísta.

Para Freud o homem caminha em duas direções: busca de ausência de sofrimento e desprazer e busca de experiência intensa de prazer. O prazer está relacionado à satisfação de necessidades e o sofrimento é caracterizado por sensações desagradáveis provenientes da não satisfação de necessidades. Estas são de origem inconsciente e relacionadas aos desejos mais profundos dos sujeitos, revelados muitas vezes ao consciente sob forma de projetos e expectativas de vida.

Segundo Freud (1996, vol. XXI), a atividade ou o exercício profissional constitui fonte de satisfação, se for livremente escolhida, isto é, por meio de sublimação, tornar possível o uso de inclinações existentes, de impulsos instintivos (pulsionais) persistentes ou constitucionalmente reformados.

Nesse sentido, a busca do prazer no trabalho e a fuga do desprazer constituem um desejo permanente para o sujeito mediante as exigências contidas no processo e nas relações de trabalho.

Muitas vezes, a organização do trabalho oferece condições contrárias a esse propósito, gerando desprazer, expresso numa vivência de sofrimento, transformando o trabalho em uma necessidade de sobrevivência, no lugar de fonte sublimatória de prazer.

Portanto, o fator fundamental encontra-se nas relações parentais estabelecidas dentro da dinâmica familiar que possibilitaram ou não a aquisição de recursos internos para lidar com situações adversas encontradas na vida profissional e a capacidade de dar um rumo à vida produtiva. Assim sendo, as dificuldades vivenciadas nas relações infantis com os pais passam a ser impeditivas para o sujeito vivenciar o processo de ressonância simbólica na relação com o trabalho.

Desse modo observamos uma relação estreita entre relações parentais e desempenho profissional. Os sujeitos que tiveram na sua biografia a falta ou carência de contato, de presença das figuras parentais (pai ou mãe), apresentam dificuldades em sua gestão enquanto chefias e lideranças intermediárias, principalmente no que diz respeito à postura que devem adotar na condução de sua equipe variando do autoritarismo exacerbado (sujeito 7-Regina) à falta de orientação do subordinado e anulação da sua posição como chefia (sujeito 3-Armando).

“Eu cobro demais, eu cobro, eu falo, eu peço, né?Primeiro de tudo eu peço,né? Eu peço a segunda vez, eu peço a terceira, eu chego e falo – se você quer continuar trabalhando aqui, então vamos dar um jeito, vamos trabalhar dessa maneira, aí a pessoa faz eu não queria chegar a esse ponto, eu queria que com aquilo que eu passasse pra eles eu queria sentir segurança neles, entendeu?Eu não queria ser uma pessoa autoritária a esse ponto, porque eu já sou meio assim, as pessoas tem um pouco de receio...”
(Regina)

“Eu sei que tenho muitas falhas não são poucas...eu ainda não consegui achar onde está o problema tá ou talvez pela maneira com que eu fui criado tá...o meu pai deu uma educação pra gente que você procura fazer da maneira certa, independente de alguém te influenciar de outra maneira ou não, o que é certo é certo você faz assim. Meu pai nunca foi de estar chegando e chamando atenção, colocando de castigo ou batendo, ele dava um assobio ou estalava o dedo a gente já sabia que aquilo estava errado e que não podia, então eu vejo que muitas vezes eu peço aí... nesse ponto de tá chamando a atenção da pessoa e conversando eu acho desagradável ...poxa a gente não é nenhuma criança mas eu sei da minha responsabilidade eles sabem da deles e se a gente é uma equipe não precisa tá toda hora ...eu acho que não precisa disso...O (funcionário subordinado) não aceita que você chame atenção dele por mais errado que ele esteja então pra evitar um confronto uma briga que até pode se tornar um negócio desagradável eu evito chamar atenção e vou lá e faço...”.

(Armando)

Por outro lado, verificamos que, os sujeitos que possuem uma imagem forte da figura parental (mãe ou pai ou parente substituto) interiorizada, tendem a mobilizar nas relações de trabalho os aspectos mais fortes da personalidade paterna ou materna que, por identificação, foram introjetados como: ser justo com a equipe, ser companheiro e valorizar a todos, ser autoritário e cobrador quando necessário, ser batalhadora, não ser submissa para ser competente, ser responsável como a filha mais velha e outros.

“Eu por ser a filha mais velha, carrego mais responsabilidade eu vejo hoje que eu sobressaí mais do que a

minha irmã, assim eu sempre parti primeiro na frente né e ela vai sempre mais atrás, então todas as decisões que ela toma primeiro ela consulta a mim...Sou igual e parecida com a minha mãe, porque todas as decisões de casa sempre partiram da minha mãe, ela sempre fala- olha, nós vamos conseguir, então ela sempre foi a mulher que foi atrás né, ela cobra da gente que a gente não pode ficar parada, então eu acho que isso já vem da minha mãe né?”. (Maura)

“Com a minha família era um relacionamento assim muito fechado né? As pessoas (referindo-se aos pais e avós maternos)até hoje são sérios e carrancudos né, então eu acho que eu tenho dificuldade sim de relacionamento afetivo com as pessoas por causa disso, mas assim no trabalho é completamente diferente assim em termos de ...deveria aceitar, ser submissa né aceitar as coisas como vem, mas eu acho que eu luto para colocar meu ponto de vista sabe, acho que sou diferente nisso.Agora como isso né...eu saí com 16 anos eu saí de casa pra estudar fora e rompi com meus pais, rompi completamente né, vejo eles raramente a gente é muito afastado assim da família eu não tenho muita proximidade com a família mesmo porque tenho muito relacionamento com a família de meu marido uma família assim de italianos e eles são muito unidos, então eu tenho mais contato com eles do que com a minha família...”. (Luiza)

Percebemos que a utilização desses referenciais no confronto com a organização de trabalho torna-se imprescindível para que o processo de ressonância ocorra através do investimento sublimatório.

Outras situações puderam ser observadas, entre a história de vida e as facilidades /dificuldades que apareceram na gestão das lideranças, como potencializadoras de sofrimento/prazer. As articulações mais evidentes que

apareceram nas entrevistas entre as relações parentais e as relações de trabalho foram:

a) ser agradável e amigo de todos, não criar atritos, ser dócil, responsável e obediente para ser um funcionário exemplar conforme valores recebidos de seu pai e de seu pai/patrão; em situações de trabalho, como orientador de sua equipe tem dificuldades em fazer confrontos, corrigir os rumos da atuação dos funcionários no sentido de melhorar o desempenho. Da mesma forma, em relação ao cliente interno e externo, sua postura de negociação acaba sendo prejudicada pela atitude em contemporizar situações adversas.

“Eu só não consigo, eu tenho uma filosofia de trabalho diferente de carrasco, sempre a minha vida foi assim ou eu consigo levar as coisas de uma forma amigável num ambiente bom de trabalho então é...a outra filosofia pra mim não serve, aquela que pra você ser bom no trabalho você tem que ser filho da mãe, tem que ser um cara assim tá, um sistema duro, forte, é quer dizer....o pessoal todo embaixo de chicote, não eu acho que não, no meu modo de ver eu sempre fui assim toda minha vida, eu não vou mudar, passar a ser essa coisa que eu não vou saber ser, é melhor eu ir embora, é melhor eu largar o que eu tô fazendo e procurar outro rumo na minha vida...”. (sujeito1-João)

b) ser submisso e resignado como seu pai às condições que a vida oferece transferindo essa atitude para as situações de trabalho que exigem maior iniciativa, autoconfiança e assertividade (sujeito 2-Carlos);

c) ser sério, responsável, competente, autoritário e centralizador como valores repassados pelos pais não conseguindo romper com essa cadeia em situações que exigem maior flexibilidade, afetividade/companheirismo e descentralização (sujeito 8- Luiza);

d)ser maternal e superprotetora com a equipe como seus pais foram com ela como forma de quebrar a rigidez imposta pela organização do trabalho porém, nesses momentos, deixa de exercer o papel de chefia e portanto, representante dos interesses da empresa (sujeito6-Erika) ;

e)ser simpática, aberta, afetiva com sua equipe, batalhando sempre seus espaços como sua mãe foi com sua família e que ela, como filha mais velha assume esse papel (sujeito 5- Maura);

f)sentir-se desde pequena muito só, pais e irmãos ausentes; em situações de trabalho não consegue fazer parte da família-empresa.

“Quando criança, morava na casa de meus avós paternos e brincava sozinha, eu falava sozinha...eu comecei a ter mais pessoas assim depois mesmo que eu comecei a sair com a minha irmã mais velha então eu ia com ela aí eu comecei a ter mais essa integração, mas eu sempre fui uma pessoa meio que só...”

“Eu estou sempre procurando assim alguma coisa pra estar em sintonia com todo mundo e muitas vezes e muitas vezes eu não encontro, aí eu também tenho um pouco de medo, mas será que sou eu né, então aí eu começo a me voltar pra dentro e perguntar onde é que está o erro...”.(sujeito 5- Regina)

2.2.2.- A atividade de concepção X atividade de execução: o uso da inteligência astuciosa

Outro recurso utilizado pelo indivíduo para transformar o sofrimento em prazer mediante a delimitação do seu espaço pelas imposições da organização do trabalho, seria o uso da inteligência conceituada por DEJOURS (1993) como astuciosa, pois pressupõe sobretudo uma constante ruptura com as normas e regras, sendo fundamentalmente transgressiva.

A utilização da inteligência astuciosa tem sua raiz nas percepções e na intuição sensível do indivíduo que, em situações onde requer um ajustamento das relações entre as prescrições das tarefas e obstáculos impostos pela organização do trabalho, origina-se da experiência real do indivíduo e da sua concepção sobre a atividade.

A busca da união entre concepção e execução da atividade torna-se fundamental para que o indivíduo consiga transpor o hiato existente entre a organização prescrita e a organização real do trabalho, no confronto entre o que é imposto pela organização do trabalho e as necessidades psíquicas desse indivíduo.

A atitude criativa é sempre transgressiva no sentido de que busca a autonomia e a liberdade para imprimir a sua marca, a sua maneira de fazer perante os procedimentos padronizados da organização.

A investigação sobre essa questão demonstra que existem espaços para criar e propor no nível das idéias e no reduto do espaço privado. Porém para estender as propostas ao domínio público as lideranças necessitam de aprovação do grupo estratégico .

A dificuldade está justamente na morosidade do retorno das propostas, devido a falta de integração do grupo gerencial para discuti-las e a falta de autonomia para viabilizar a sua implantação.

Com o crescimento da empresa e a necessidade do maior envolvimento das chefias intermediárias na gestão empresarial, abriu-se a possibilidade, ainda que em nível das informações, de participar do todo organizacional e discutir sobre os seus rumos.

Essa maior abertura na participação levou ao incremento de propostas de melhorias da empresa, porém o grupo estratégico não alterou sua antiga postura e portanto, não criou canais efetivos de comunicação com os extratos inferiores da estrutura para receber e devolver com credibilidade as sugestões.

Da mesma forma, a direção não descentralizou seu poder para que gerentes, individualmente ou em grupo, pudessem decidir sobre a melhor forma de implantá-las.

Algumas lideranças encontram maior liberdade em remanejar e alterar seu modo operatório devido a uma maior proximidade no relacionamento com sua chefia, em casos onde as mudanças não alteram o funcionamento das outras áreas. Porém, situações individuais pouco contribuem para alterar a organização de trabalho atual.

Pela falta de integração dos setores em torno de metas comuns, a implantação de novas propostas passa por caminhos tortuosos e ineficazes. O avanço dessa situação para outra, com o intuito de romper esse círculo vicioso, necessitaria da articulação das equipes, de um espaço público da fala, onde pudessem expressar seu sofrimento coletivamente e buscar mecanismos de transformação da situação vigente.

Somente a expressão coletiva do sofrimento, mediante a conscientização das condições desfavoráveis existentes no ambiente que impedem um trabalho mais prazeroso, é que poderá levar a algumas alterações significativas nas relações existentes.

2.2.3. O reconhecimento da competência do indivíduo pelos pares e pela hierarquia

Outro fator considerado pela Psicodinâmica do Trabalho para o estabelecimento da ressonância simbólica refere-se à validação positiva de sua escolha profissional, ou seja, o reconhecimento do seu trabalho pela hierarquia e pelos pares, pois submetendo o trabalho à crítica, o sujeito espera em troca ser reconhecido.

Segundo FREUD (1996, vol.XVIII), a relação dialeticamente construída entre indivíduo e meio social requer a existência de um outro, pois é na relação com o outro que o ego se constrói. É pelo fato do outro investir em nós (vínculo libidinal) é que existimos enquanto sujeitos. É a relação que permite a construção dos seres e a constituição do psiquismo.

O reconhecimento é portanto, a retribuição fundamental da sublimação e contribui para a formação da identidade. Para conseguir o reconhecimento o sujeito mobiliza-se subjetivamente, ou seja, utiliza-se da sua inteligência e dos recursos sociais disponíveis fazendo uso de sua

personalidade e inteligência para se contrapor a uma racionalidade subjetiva específica gerada na situação de trabalho.

A contribuição à organização de trabalho tem como retorno a retribuição simbólica que se dá pelo reconhecimento. Dessa forma, a organização do trabalho é um compromisso resultante da negociação social simultânea entre os pares e os diferentes níveis hierárquicos.

O sofrimento ou as defesas se instalam no momento em que os trabalhadores não têm a possibilidade de utilizar o processo de mobilização subjetiva ou sentir prazer resultante do investimento sublimatório, seja por restrições de sua estrutura de personalidade, seja pelas imposições do modelo de organização de trabalho.

O modelo vigente da organização do trabalho não favorece o acolhimento de novas idéias e propostas devido às características de gestão já citadas.

A dificuldade da atitude do reconhecimento deve-se à rigidez da organização do trabalho que se mantém pelo controle da hierarquia e o exercício rígido da autoridade.

A centralização do poder no topo da organização e as atitudes paternalistas decorrentes aparecem na fala dos sujeitos quando dizem que se sentem reconhecidos pela empresa por terem chegado ao cargo de chefia (promoção) e por terem sido encaminhados para treinamento (especialização), duas situações que na época eram determinadas somente pela direção.

Portanto, sendo o reconhecimento a retribuição fundamental da sublimação, podemos dizer que na empresa pesquisada o entrave ao jogo da sublimação não resulta tanto da incapacidade psíquica do sujeito, mas da ausência das condições organizacionais necessárias para o estabelecimento da ressonância simbólica.

Na impossibilidade de elaborar no ambiente de trabalho essas condições favoráveis, os sujeitos não conseguem beneficiar-se do trabalho para dominar seu sofrimento e transformá-lo em criatividade.

Desse modo, tanto as condições internas que motivaram a escolha da profissão quanto as condições externas encontradas para exercê-la tornam-se fundamentais para a saúde psíquica e somática do trabalhador. Podemos considerar que tanto o modelo prescrito de organização do trabalho como as relações subjetivas estabelecidas pelos trabalhadores possuem um papel fundamental na determinação de vivências de prazer com conseqüências para a produtividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi buscar um percurso teórico e metodológico que possibilitasse a apreensão da relação intersubjetiva entre o indivíduo e o trabalho.

Essa proposta nasceu das indagações decorrentes do pesquisador na empresa pesquisada e foi sendo construída e delimitada enquanto objeto de investigação, no decorrer da elaboração deste trabalho. Os questionamentos e hipóteses levantados partiram de observações de como a organização do trabalho impactava positiva ou negativamente no desempenho do indivíduo, ou melhor, como ela era responsável pelas conseqüências penosas ou favoráveis para o funcionamento psíquico do trabalhador.

Essas observações da dinâmica do funcionamento interno da organização indicavam fundamentalmente uma gestão centralizadora e hierarquicamente rígida, permeada pela falta de incentivo e reconhecimento às iniciativas dos funcionários, falta de planejamento da empresa dificultando a integração dos setores em torno de metas comuns, falta de *feedback* das chefias e principalmente uma grande morosidade em processos que dependiam da definição e encaminhamento do nível estratégico.

Em contrapartida, imperava nesse contexto funcionários obedientes, passivos e cumpridores de ordens, porém, na sua maioria, insatisfeitos por não encontrarem receptividade as suas idéias e propostas que visavam à melhoria da empresa. Percebia-se que a aparente harmonia das relações era mantida a custo da repressão dos impulsos de criatividade e da energia sublimatória.

As situações vivenciadas pelo pesquisador dentro da empresa como sujeito participante levaram ao conhecimento da relação entre sofrimento e prazer, fruto do confronto, estabelecido por cada um, com a organização do trabalho vigente .

Surge daí o desejo de pesquisar o contexto organizacional a partir do olhar das lideranças intermediárias, uma vez que observamos que era no nível hierárquico intermediário (situado entre o nível estratégico e o nível operacional) que as tensões se acumulavam no dia a dia.

A análise do contexto sócio cultural da empresa, tendo como sustentação teórica os estudos dos traços culturais brasileiros e suas raízes históricas, trouxe uma maior clareza de como se processa a ação cultural dentro da organização de forma integrada, tendo como referência a relação existente entre o espaço dos líderes e liderados e entre o institucional e o pessoal.

A pesquisa nos revelou uma significativa parcela de dados que indicam aspectos comuns do funcionamento atual da empresa e que, na sua grande maioria, são características que permanecem com o passar dos anos, apesar do engajamento no processo de modernidade exigido pelo ambiente externo competitivo.

É justamente nesse hiato entre “o que deveria ser e o que realmente é”, ou seja, entre a organização prescrita e a organização real, que o conflito se estabelece.

A análise dos traços da cultura brasileira influenciando o modo de gestão, demonstraram que possuímos enquanto povo, raízes históricas que influenciam nossas relações no âmbito pessoal e público e que, é a partir delas que poderemos germinar e criar um estilo próprio de administrar. Nessa perspectiva, a importação ou adoção de tecnologias de gestão inovadoras negando nossas características culturais está fadada ao insucesso, aumentando a distancia entre o discurso e a prática.

Torna-se necessário recriarmos um processo que, a partir de nossos traços culturais possamos revigorar o estilo brasileiro de administrar,

utilizando principalmente da nossa capacidade de criatividade e adaptabilidade a novas situações.

Outro aspecto favorecedor de nossa cultura, diz respeito a nossa capacidade de estabelecer relações pessoais, de criar um clima de descontração e alegria e praticar a lealdade, favorecendo à gestão brasileira a agilização das informações, a consolidação de alianças e comprometimento em torno de objetivos comuns e a humanização das relações internas e externas.

É preciso, no entanto, que os traços naturais de flexibilidade e lealdade prevaleçam sobre os traços do paternalismo e do formalismo e que a autoridade maior e concentradora de poder promova um outro tipo de relacionamento, baseado não na dependência ou independência, mas principalmente na interdependência entre líderes e liderados.

Cabe aos **líderes**, portanto, deixar de infantilizar os liderados e acreditar mais na capacidade de se adaptarem e serem criativos, cabendo aos **liderados** saírem da postura de transferência de responsabilidades para cima e assumir um papel mais ativo dentro de seu grupo de relações.

É fundamental, para que as mudanças evolutivas ocorram, que a autoridade central estimule o **risco compartilhado** e a sua contrapartida que é o **reconhecimento compartilhado**. As lideranças, desde o nível estratégico, deverão assumir uma atitude educativa, de forma a fazer o seu grupo crescer em termos de participação e envolvimento, orientando-o continuamente quanto aos rumos a serem tomados e favorecendo a abertura de caminhos dentro da organização.

Portanto, o processo evolutivo está pautado na diminuição da distância entre líderes e liderados e na aproximação entre as relações institucionais e pessoais.

A investigação do contexto sociocultural da empresa, através do estudo dos traços culturais brasileiros, levou-nos a caracterização de como se processa dinamicamente a organização de trabalho da empresa, enriquecendo o universo do objeto da pesquisa, que é a busca da relação intersubjetiva dos atores implicados nesse contexto.

O aporte teórico e metodológico da Psicodinâmica do Trabalho de Dejours, deu sustentação à proposta de buscarmos dentro dessa relação, as condições de ressonância simbólica entre as experiências passadas e expectativas atuais e a situação de trabalho atual. A partir desse foco, três aspectos foram investigados para: a escolha da profissão, a relação entre concepção e execução na administração de suas tarefas e o reconhecimento social pelo desenvolvimento profissional.

A investigação da história passada dos sujeitos focalizou especificamente o relacionamento estabelecido junto a família de origem com o intuito de verificar as condições sociais, econômicas e emocionais que antecederam a escolha da profissão. A pesquisa demonstrou que o fator fundamental para a satisfação do sujeito no exercício de sua carreira profissional encontra-se nas relações parentais estabelecidas desde a infância que possibilitaram ou não a aquisição de recursos internos para lidar com as situações adversas no trabalho.

Desse modo, encontrar no ambiente de trabalho satisfação sublimatória ou um lugar onde o sujeito possa transferir sua energia pulsional depende não só das condições oferecidas pela organização de trabalho, mas sobretudo, das condições internas e peculiares do sujeito em vivenciar o processo de ressonância simbólica.

A pesquisa mostrou relações entre as dificuldades/facilidades nas relações infantis com os pais e dificuldades/facilidades no desempenho profissional ou especificamente na gestão dos sujeitos enquanto lideranças de suas equipes. Assim sendo, as dificuldades vivenciadas nas relações infantis com os pais passam a ser impeditivas para o sujeito vivenciar o processo de ressonância simbólica na relação com o trabalho.

Entre as correlações mais evidentes observamos que, sujeitos que na sua biografia tiveram falta de contato ou ausência física das figuras parentais (pai ou mãe), demonstram em sua gestão uma postura de liderança situada entre o forte autoritarismo e controle de sua equipe ou no outro extremo caracterizado pela anulação da posição de chefia, pela falta de orientação e comando de sua equipe.

Por outro lado, sujeitos que tiveram uma imagem forte da figura parental (ou substituta) interiorizada, tendem a mobilizar nas relações de trabalho os comportamentos e atitudes que desenvolveram nas relações e experiências precoces com seus pais na infância.

Percebemos que a utilização desses referenciais no confronto com a organização de trabalho torna-se imprescindível para que o processo de ressonância ocorra através do investimento sublimatório.

Sabemos que a validação positiva da escolha profissional depende também de fatores extrínsecos ao sujeito, como a sua autonomia e liberdade em dar sentido às atividades de execução e o reconhecimento do seu trabalho pela hierarquia e pelos pares.

A busca do sentido através da união entre execução e concepção da atividade, implica ao sujeito um espaço de liberdade para que possa criar e remanejar o modo operatório e, nesse processo, flexibilizar a organização de trabalho e encontrar os gestos que são capazes de lhe oferecer prazer.

Segundo a Psicodinâmica do Trabalho as atividades que se tornam automatizadas e que não exigem suficiente atividade psíquica ou fantasmática do trabalhador levam gradativamente a retenção da energia pulsional e aumento da carga psíquica do trabalho, tornando-se fatigante.

A investigação da pesquisa sobre essa questão demonstrou que a organização de trabalho atual, na sua dinâmica de funcionamento, não favorece às lideranças a possibilidade de reordenar o seu modo operatório, uma vez que para implantar novas propostas necessita da aprovação do comando estratégico da empresa.

Vimos que numa estrutura onde o comando e o poder decisório continuam centralizados no topo da pirâmide hierárquica, torna-se difícil viabilizar toda e qualquer proposta de inovação que venha dos extratos hierárquicos inferiores.

Embora ofereça espaço para que os sujeitos reordenem o trabalho dentro do reduto privado e delimitado do seu setor, sugestões de melhorias que demandam discussão conjunta com outras áreas e que implicam na aprovação do grupo estratégico, não encontram canais efetivos de

comunicação de ida (exposição da proposta) e de volta (retorno do parecer). Nas poucas vezes em que isso ocorre os sujeitos acabam desistindo na fase da implantação por não encontrar apoio das gerências para quebrar barreiras e resistências de outros setores envolvidos.

Nesse ambiente onde prevalece a centralização de poder, a hierarquia, a separação e o distanciamento das pessoas, a atitude do reconhecimento social não encontra espaço, uma vez que o reconhecimento é o resultado do compartilhamento de novas idéias, o outro lado de uma mesma questão.

Sabemos que o reconhecimento social é fundamental na constituição da identidade e que a sua falta leva inevitavelmente a alienação do sujeito, como forma de anestesia adotada por ele perante as condições não-sublimatórias encontradas no contexto da organização do trabalho.

A sublimação surge como um percurso criado entre o inconsciente e o campo social. A sua supressão e a conseqüente ruptura com os desejos inconscientes podem levar ao sofrimento e à doença.

Tendo em vista que o contexto organizacional atual não favorece as condições reais dos indivíduos exercerem a profissão criando entraves ao investimento e ao jogo sublimatório, torna-se necessário a criação de um espaço público da palavra com o intuito de favorecer a busca do sentido do trabalho através da discussão e negociação sobre a organização real do trabalho e a conscientização do sofrimento.

O atendimento que até então existia no domínio privado e pessoal, através do departamento de Recursos Humanos, necessita ser viabilizado no domínio grupal e coletivo com as lideranças intermediárias para que os conflitos e aflições possam ser discutidos em comum, através do estreitamento dos laços de confiança e solidariedade e pela identificação dos mesmos sentimentos vivenciados no cotidiano. É preciso que esses conflitos se tornem administráveis coletivamente.

Paralelamente a esse trabalho, é necessário que os resultados da pesquisa cheguem ao comando da organização, uma vez que a mudança de atitude do líder maior com relação ao grupo gerencial torna-se

imprescindível para que imprima em toda a estrutura uma gestão mais democrática e participativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AKTOUF, O . (1994) – O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas . In : CHANLAT, J.F.- **O Indivíduo na Organização – dimensões esquecidas**. Vol. II. São Paulo: Atlas.

ARENDT, H. (1987) – **A condição Humana**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária.

AZEVEDO, F.(1964) – **A Cultura Brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil**. 4ª edição. São Paulo: Melhoramentos.

BARBOSA, L. (1992) – **O Jeitinho Brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus.

BARROS, B.T. e PRATES, M. S. (1996) – **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas.

BOOG, G.G. (1999) – **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books.

BOSI, A. (org.) (1987) – **Cultura Brasileira: temas e situações**. Rio de Janeiro: Ática.

CALDAS, M.P. e WOOD JR. T.(1999) – **Transformação e Realidade Organizacional : uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas.

CALLIGARIS, C. (1997) – **Hello Brasil!** . São Paulo : Escuta.

CHANLAT, J.F. (1993) – Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: CHANLAT, J.F.(coord.)- **O Indivíduo na Organização dimensões esquecidas**. Volume I.São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. (1999b) - **Gestão de Pessoas ; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus.

_____ (1999a) – **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Makron Books..

DaMATTA, R. (1997- **Carnavais, Malandros e Heróis**. Rio de Janeiro: Rocco.

DaMATTA, R. (1998) – ***O que faz o brasil, Brasil ?***. Rio de Janeiro: Rocco.

DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. (org.) (1995) – ***“Recursos” Humanos e Subjetividade***. Petrópolis, RJ: Vozes.

DEJOURS, C. (1992) - ***A Loucura do Trabalho : estudo de psicopatologia do Trabalho***. São Paulo: Cortez-Oboré.

_____ (1993) - Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações. In: CHANLAT, J.F. – ***O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*** .Volume I. São Paulo: Atlas.

_____ (1997) - ***O Fator Humano***. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

_____ (1999) - ***A Banalização da Injustiça Social***. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

_____ (1991) - ***Repressão e Subversão em Psicossomática. Pesquisas psicanalíticas sobre o Corpo***. Rio de Janeiro: Zahar.

DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E., JAYET, C. (1994) – ***Psicodinâmica do Trabalho***. São Paulo: Atlas.

ENRIQUEZ, E. (1997) – ***A Organização em Análise***. RJ: Vozes.

_____ (1999) - ***Da Horda ao Estado. Psicanálise do Vínculo Social***. São Paulo: Zahar.

FLEURY, M.T.L. e FISHER, R.M. (org.) (1989) – ***Cultura e Poder nas Organizações***. São Paulo: Atlas.

FLEURY, M.T.M. (1996) – O desvendar a cultura de uma organização- uma discussão metodológica. In : FISHER, R.M. e FLEURY, M.T.M. (coord.) – ***Cultura e Poder nas Organizações***. São Paulo: Atlas.

FLEURY,A.; FLEURY,M.T.M. (1997) – ***Aprendizagem e Inovação Organizacional***. São Paulo: Atlas.

FREITAS, B. (1997) – Traços brasileiros para uma análise organizacional. In : MOTTA, F.C.P. e CALDAS, M.P. – ***Cultura Organizacional e Cultura Brasileira***. São Paulo : Atlas.

FREITAS, M. E. (1989)– ***Cultura Organizacional: grandes temas em debate***. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FGV/ESESP.

FREUD, S. (1996) – Obras Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago.

_____ ***O mal-estar na Civilização***. Vol.XXI, pg:75-282.

_____ ***Psicologia de Grupo e Análise do Ego***. Vol.XVIII, pg.89-182.

_____ ***Totem e Tabu*** . Vol.XIII, pg. 21-162.

_____ ***Leonardo da Vinci e uma lembrança de sua infância***. Vol.XI, pg.67-142.

_____ ***Moisés e o Monoteísmo***. Vol.XXIII, pg.19-156.

_____ ***O Futuro de uma Ilusão*** . Vol.XXI, pg.13-74.

GAY, P. (1989) – Do Divã para a Cultura. In: ***Freud para Historiadores***. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

GIDDENS, A. (1991) - ***As Conseqüências da Modernidade***. São Paulo: Unesp.

HOLANDA, S.B. (1995) – ***Raízes do Brasil***. Rio de Janeiro: José Olympio.

KERNBERG,O.F. (2000) – ***Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações***. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.

KUSNETZOFF, J.C. (1982) – ***Introdução à Psicopatologia Psicanalítica***. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

LANE, S.T.M .(1997) – Linguagem, pensamento e representações sociais. In: LANE,S.T.M. e CODO,W.(org..) ***Psicologia Social: o homem em movimento***. São Paulo: Brasiliense.

LAPIERRE, L. (1995) – ***Imaginário e Liderança***. São Paulo: Atlas .

LASCH, C. (1991) – ***Refúgio num Mundo sem Coração. A família: santuário ou instituição sitiada ?*** Rio de Janeiro: Paz e Terra.

LOPES, A e RETO, L. (1990) – ***Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura***. Lisboa: Sílabo.

LOSICER, E. (1995) – A procura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. – ***“Recursos Humanos” e Subjetividade***. R.J. : Vozes.

MALVEZZI, S. (1992) - Psicologia Organizacional e Recursos Humanos: Tendências e Perspectivas. In : **Cadernos CRP-06. 2º Encontro de Psicologia e Trabalho**. Setembro de 1992.

_____ (1999) – Do Taylorismo ao Comportamentalismo – 90 anos de Desenvolvimento de Recursos Humanos . In : BOOG, G. G. – ***Manual de Treinamento e Desenvolvimento***. São Paulo : Makron Books.

MINAYO, M.C.S. (2000) – ***O Desafio do Conhecimento. Pesquisa Qualitativa de Saúde***. São Paulo: Hucitec e Rio de Janeiro: Abrasco.

MORGAN, M.(1996) – ***Imagens da Organização***. São Paulo: Atlas.

MOTTA, F.C.P. e CALDAS, M.P.(1997) – ***Cultura Organizacional e Cultura Brasileira***. São Paulo: Atlas.

ORLICKAS, E. (1998) – ***Consultoria Interna de Recursos Humanos***. São Paulo: Makron Books.

PAGÈS, M., BONETTI, M. , GAULEJAC, V., DESCENDRE, D.(1993) – ***O Poder das Organizações***. São Paulo: Atlas.

RIBEIRO, D. (1995) – ***O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil***. São Paulo: Companhia Brasileira das Letras.

SANTOS, B.S. (1988) - ***Um discurso sobre as ciências na transição para uma ciência pós-moderna***. Instituto de Estudos Avançados, USP, vol.2, nº 2, maio/agosto.

SELIGMANN-SILVA, E. (1994) – ***Desgaste Mental no Trabalho Dominado***. Rio de Janeiro: Cortez.

_____ (1997) – Saúde mental e Trabalho. In: SILVÉRIO, A.T.e COSTA, N.R. – ***Cidadania e Loucura: políticas de saúde mental no Brasil***. Petrópolis: Vozes.

SOUZA, M.(1999) – ***A experiência da lei e a lei da experiência ensaios sobre práticas sociais e subjetividades no Brasil***. Rio de Janeiro: Revan; São Paulo, FAPESP.

TRACTENBERG, L. (1999) – A complexidade nas Organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva In: **Revista de Psicologia – Ciência e Profissão** . Ano 19, nº 1.

WOOD, JR. T. (coord.) (1995) – ***Mudança Organizacional***. São Paulo: Atlas.

ANEXO



Quadro 1 – SUJEITO 1: JOÃO

Contexto socio-cultural da Organização			Caracterização da Liderança			História Passada		
Concepção da Organização		Cultura Brasileira e Gestão	Relação Chefia X Subordinados	Atividade Concepção X Execução	Reconhecimento	Família de Origem	Vivência Lúdica	Escolha Profissional
Ontem	Hoje							
-Relação direta da diretoria com todo mundo: sentimento de segurança e melhor preparo p/ execução das tarefas	- Empresa em mudança, transformação, modernização: sentimento de insegurança, desmotivação, inutilidade, instabilidade. - Hoje, com o maior controle dos processos todos tem medo de errar. - O medo de errar faz com que as pessoas parem de criar e de tentar.	- Concentração das decisões na diretoria apesar da mudança da estrutura organizacional. -Falta de autonomia dos gerentes de área: “embolamento”, morosidade das definições e decisões. - Falta de transparência e comunicação do nível estratégico para os restantes. -Postura submissa dos subordinados; evitar confronto; não ir contra uma opinião do superior hierárquico.	- Falta de autonomia para decidir sobre o melhor rumo para seu setor e sua equipe. - Sua filosofia de trabalho: levar as coisas de uma forma amigável e criar um bom ambiente de trabalho. -Relação formal com sua chefia, dificuldades em contrapor suas idéias.	- Empresa de ontem e autonomia em decidir direto com a diretoria: liberdade de criar. - Empresa de hoje: falta autonomia, medo de errar, maior controle dos processos leva a impotência.	- Imagem idealizada do pai /patrão: reconhecimento do seu valor como funcionário exemplar.	- Família pobre, pai autoritário e rígido na educação. Mãe submissa . Pai distante. - Valor ao trabalho: ser pontual, sem descanso. Sem lazer. -Dificuldade no relacionamento com o pai .	- Infância dedicada ao trabalho. Negação da vivência lúdica	- Negação do estudo pelo pai. Apoio materno -Escolha da profissão motivada pela colocação no mercado de trabalho. Apoio da empresa.

Quadro 2 - SUJEITO 2 : CARLOS

Contexto socio-cultural da Organização			Caracterização da Liderança			História Passada		
Concepção da Organização		Cultura Brasileira e Gestão	Relação Chefia X Subordinados	Atividade Concepção X Execução	Reconhecimento	Família de Origem	Vivência lúdica	Escolha Profissional
Ontem	Hoje							
- Empresa menor: pessoal todo do escritório era mais unido, reuniam-se fora da empresa. - Não havia reunião com as chefias de setores e deptos. - Só a gerencia tinha acesso às informações.	- Maior competitividade do mercado, maior cobrança, maior controle, medo de errar. - Setorização / departamentalização e separação entre as pessoas. - Informatização dos processos e enxugamento do pessoal. - Maior participação e envolvimento com as metas da empresa.	- Não faz referencia a essa questão	- Vê sua chefia como exigente na qualidade dos serviços. - Sua chefia promove o crescimento da equipe à medida que a empresa foi crescendo. - Relação formal com sua chefia. - Sua administração: maior envolvimento da equipe, maior comprometim/o, maior valorização.	- Espaço p/ criação da equipe. - Fortalece sua atuação através de equipe.	- Sente reconhecimento por parte dos dirigentes por tê-lo promovido a chefia.	- Família de 3 filhos - É o filho mais velho. - Mãe do lar. - Pai : empregado de uma empresa de prestação de serviços. - Relacionamento com os pais é “normal”.	- Mantém boas lembranças da infância e adolescência e dos amigos do bairro. - Viveu solto. - Brincadeiras na rua com brinquedos criados pelo grupo.	- 1º escolha não teve sustentação pelas condições financeiras da família em mantê-lo fora de casa. - Escolha de outro curso, que através do trabalho aprendeu a gostar. - Casou-se cedo: responsabilidade com a família e manutenção do emprego. - Pensa atualmente em especializar-se na área de atuação.

Quadro 3 – SUJEITO 3 : ARMANDO

Contexto socio-cultural da Organização			Caracterização da Liderança			História Passada		
Concepção da Organização		Cultura Brasileira e Gestão	Relação Chefia X Subordinados	Atividade Concepção X Execução	Reconhecimento	Família de Origem	Vivência lúdica	Escolha Profissional
Ontem	Hoje							
- Maior proximidade da diretoria chefia com os funcionários - Era uma grande equipe	- Crescimento da empresa, responsabilidade aumentando. - Separação das Pessoas. - Estrutura organizacional, facilitando a busca de informações	- Resistência das pessoas em aceitar mudanças. - Hierarquia determinando as relações. - Empresa honesta e politicamente correta. - Falta de respostas rápidas quando se exige definições do nível estratégico.	- Sente dificuldade em lidar com confronto (conflito). - Sente dificuldade em orientar a equipe. - Relacionamento formal com sua chefia.	- Dificuldade em criar, sugerir, implantar mudanças. - Existe espaço para novas idéias e projetos, porem não existe canais para que eles possam ser implantados ou implementados.	- Falta reconhecimento explícito da empresa pelo atingimento de resultados.	- Pais ausentes na infância e adolescência. - Família de 3 filhos. É o mais velho. - Pais carinhosos, união entre os membros. - Pais ausentes na infância e adolescência. - Os filhos ficavam aos cuidados dos avós e parentes.	- Vivência da infância e adolescência em casa de parentes.	- 1º escolha da profissão teve o pai como modelo. - Quebra do modelo, ausência de projeto profissional até hoje. - Carreira na empresa motivado pela necessidade de sobrevivência. - Dificuldade em construir um novo projeto profissional.

Quadro 4 - SUJEITO 4: ANA

Contexto socio-cultural da Organização			Caracterização da Liderança			História Passada		
Concepção da Organização		Cultura Brasileira e Gestão	Relação Chefia X Subordinados	Atividade concepção X Execução	Reconhecimento	Família de Origem	Vivência lúdica	Escolha Profissional
Ontem	Hoje		- Pouca retroalimentação (feedback) da gerência para as chefias intermediárias.	- Existe espaço para propor e fazer o que achar melhor; tem limitações técnica para avançar mais.	- Reconhecimento da empresa em promove-la para chefia. - No geral pouco feedback entre as pessoas. Cisão entre afeto x trabalho	- Mãe severa, fechada, autoritária e batalhadora. Pai falecido: era bom, justo, respeitava a todos, honesto. -Família de 3 filhos é a mais nova. - Todas as filhas trabalharam fora muito cedo. -Lembranças positivas do pai. Relacionamento com a mãe: diferença na maneira de pensar. -Identificação com a mãe nas cobranças .	- Intensa atividade e brincadeiras c/cças da idade - Brincadeiras livres dentro e fora de casa	- Curso de formação não diretamente relacionado ao cargo. - Pensa especializar-se tecnicamente na área de atuação. - Tem feito curso para adquirir competência para gerenciamento.
- Empresa menor. - Trabalho administrativo era basicamente manual. - Antes pessoal se reunia fora da empresa.	- Visível crescimento. - Organização de processos pela informática. - Falta de transparência em compartilhar informações do nível estratégico para baixo.	- Política de manter os funcionários que tem e priorizar recrutamento interno. - Morosidade tanto na implantação de mudanças como em terminar o que já começou pelo comando da empresa - nível estratégico (as coisa começam, mas não terminam). - Erros que acontecem (na condução dos processos decisórios) as pessoas não são penalizadas. - Hierarquização das relações (privilégios/ separação muito grande dos gerentes para os restantes. - Falta de regras iguais para todos; muitas decisões dependem do humor do chefe e com quem ele se relaciona (jeitinho para tudo). - Deveria haver + regras e normas que todos possam seguir sem diferenciar as ações.	- Sente dificuldade em dar feedback contínuo-- para os membros de sua equipe. Evita apontar rumos. Não percebe sensibilidade da equipe quando dá feedback. - Procura manter uma relação boa com o pessoal. - Não fica cobrando as coisas.					

Quadro 5 - SUJEITO 5: MAURA

Contexto sócio-cultural da Organização			Caracterização da Liderança			História Passada		
Concepção da Organização		Cultura Brasileira e Gestão	Relação Chefia X Subordinados	Atividade Concepção X Execução	Reconhecimento	Família de Origem	Vivência lúdica	Escolha Profissional
Ontem	Hoje							
- Reuniões, contatos, informações: só os gerentes tinham e faziam. - Trabalho mandado; operacional. - Dificuldade de se integrar e ser aceita pela equipe por ser a única mulher do grupo.	-Maior abertura: maior participação das metas e rumos da empresa para os subordinados dos gerentes. -Espaço para buscar outro jeito p/ fazer as coisas; troca de idéias c/ o gerente. -Setor abriu seu leque de relacionamento externo e interno. -Informações são mais rápidas(pela informatização) -Hoje o erro tem um peso grande porque os processos são mais apurados. -Sabe-se logo quem errou e porque porém a empresa precisa saber discutir com todos melhor o erro p/ não ter reincidência.	-Mudança no jeito das pessoas: fechamento > abertura com o crescimento da empresa. -Grupo de pessoas iniciam um projeto motivados pelas idéias de melhoria; porém logo desanimam, não dão continuidade. Acha que p/ funcionar as pessoas precisam ter cobrança, feedback direto de alguém hierarquicamente superior. -Subordinados não questionam a falta de autonomia que sentem pela administração centralizadora de suas chefias. São acomodados pois não querem que as coisas mudem p/ não assumi responsabilidade -Personalismo, favorecimento de uns em detrimento de outros. Hoje mudou bastante. -Pessoas são no geral acomodadas tem medo de assumir, medo de errar.	-Sente total liberdade e abertura por falar com o gerente. -Importância em criar um clima bom de trabalho para com a equipe . Ser aberto. -Procura valorizar o funcionário dar feedback positivo. -Não gosta de chamar atenção em público. -Não centralizar as ações. Deixar o funcionário livre p/ fazer o que você faz.	-Espaço para criar e imprimir seu jeito de trabalhar especialmente em relação ao gerente de área que sente como retaguarda às suas iniciativas.	-Falta de feedback das chefias c/ seus subordinados -Dificuldade de exteriorizar sentimento -Sente reconhecimento da sua gerência pelo trabalho executado.	-3 filhos (mais velha) -Mãe severa, autoritária, companheira, ativa no trabalho. Cabeça do lar. Pai quieto, passivo, retraído. -Filhas separadas. -- -Trabalham dentro e fora do lar. (ritmo da mãe) - > relacionamento entre pais e filhos harmonioso. -Família unida.	-Infância e adolescência :cerceamento materno em manter atividades fora do lar. -Brincadeiras com irmãs em casa.	-Escolha da formação motivada pela urgência de começar a trabalhar. -Mudou de projeto inicial porque achou difícil conseguir uma vaga. -Mediante a sintonia entre formação e trabalho começou a gastar do curso. -Fez especialização na área de atuação.

Quadro 6 - SUJEITO 6 : ERIKA

Contexto socio-cultural da Organização			Caracterização da Liderança			História Passada		
Concepção da Organização		Cultura Brasileira e Gestão	Relação Chefia X Subordinados	Atividade Concepção X Execução	Reconhecimento	Família de Origem	Vivência lúdica	Escolha Profissional
Ontem	Hoje							
- Competências e responsabilidades dos setores eram misturadas	-Em termos de relacionamento a empresa está ficando mais transparente com as coisas, a comunicação/ melhorou. -A empresa passa por um mal necessário de profissionalização e modernização. -Passa por mudança/ pressão/ afeta a todos, gera desconforto, instabilidade. -Pouco contato da diretoria com o chão de fábrica.	-Hierarquização: usar o nome de chefias para conseguir alguma coisa com os iguais. -Personalismo/ protecionismo/ falta de transparência : favorecer alguns em detrimento do restante. Não tem critérios iguais para todos.	-Procura dar espaço ao crescimento do funcionário -Precisa ser modelo, ser correta, ter uma postura adequada -Mantem proximidade com os funcionários(proteção para favorecer o grupo) -Com a chefia tem relacionamento profissional e percebe que tem amadurecido e melhorado.	-Tem liberdade e autonomia para trabalhar , porém tem que caminhar sempre em busca dos resultados propostos.	-Valoriza muito o contato, o feedback com todos os funcionários. - Percebe que na empresa em geral as pessoas não tem o hábito de reconhecer ninguém -Procura fazer diferente. -Sente-se reconhecida pela empresa por encaminhá-la para treinamento.	-Família de 4 irmãos . É a caçula; foi favorecida e protegida pelos irmãos. - Relacionamento com pais e irmãos sem problemas. -Mãe submissa. Pai sério e autoritário. Proteção dos irmãos.	-Infância feliz. Teve brinquedos que queria e contato com grupos de crianças (do bairro e parentes) -Curiosidade em consertar e desmontar máquinas.	-Escolha de sua formação pelas preferências e facilidades que percebia em seu desempenho escolar. -Suporte da família para realização do curso de sua preferência. - Sintonia entre formação e trabalho executado.

Quadro 7 - SUJEITO 7 :REGINA

Contexto socio-cultural da Organização			Caracterização da Liderança			História Passada		
Concepção da Organização		Cultura Brasileira e Gestão	Relação Chefia X Subordinados	Atividade Concepção X Execução	Reconhecimento	Família de Origem	Vivência lúdica	Escolha Profissional
Ontem	Hoje							
	-Percebe um crescimento rápido da empresa. -Existe muita resistência ainda dos mais antigos em assumir mudanças.	-Falta posicionamento e definições da direção da empresa para que decida corporativamente sobre alguns rumos a serem tomados pela empresa mediante o envolvimento de todas as áreas. -Gerentes de área amarrados, sem firmeza em assumir posturas. -Falta de transparência geral do nível estratégico (diretoria/gerentes) para o restante quanto às informações da área, mudanças de rumo etc.	-Atitude dúbia do gerente. Dessintonia entre discurso X prática -Dificuldade da sua chefia em lidar com conflitos no grupo. -Em sua administraç/com a sua equipe percebe que acaba assumindo uma postura autoritária para conseguir o resultado desejado. Consegue dar reconhecimento positivo para sua equipe quando ela merece.	-Sente-se trabalhando muito só. Não se sente parte do todo.	-Reconhecimento da empresa em investir em seus treinamentos. -Está contente atualmente com seu salário. -No geral não sente reconhecimento entre chefia e equipes ou entre as pessoas. -Não tem feedback da chefia.	-Pais ausentes na infância e adolescência. Criada pelos avós maternos. -Família de 3 filhos é a do meio. -Bom relacionamento com os avós. -Pai/avô + rígido, inteligente, modelo de sua escolha profissional. -Pais atualmente separados. Adolescência traumatizada separação. -Hoje mantém bom relacionamento com o pai e mãe.	-Família pobre Viveu no meio rural. Brincava muito só. Sentia-se muito só. -Brincadeira preferida: abrir e operar frutas .	-Projeto inicial negado pelo pai. (dificuldade em mantê-la fora de casa). - Escolheu formação equivalente a linhagem paterna que tem relação com o projeto inicial.

Quadro 8 - SUJEITO 8: LUIZA

Contexto socio-cultural da Organização			Caracterização da Liderança			História Passada		
Concepção da Organização		Cultura Brasileira e Gestão	Relação Chefia X Subordinados	Atividade Concepção X Execução	Reconhecimento	Família de Origem	Vivência lúdica	Escolha Profissional
Ontem	Hoje							
	-No geral apresenta uma administração mais democrática e aberta. -Mudanças ocorrem muito devagar, devido ao paternalismo da direção; por causa da proteção das pessoas. -Falta de entrosamento entre as três áreas da empresa: indústria; comercial e administrativa.	-Diretoria paternalista. Proteção dos mais fracos, Dificuldade de profissionalizar a empresa. -Falta de transparência e comunicação do que ocorre no nível estratégico (normas e procedimentos não são cumpridos por cobertura da diretoria) -Falta de qualificação das pessoas porque não estão no mercado competitivo. Funcionário não se sente ameaçado. Mercado de trabalho na região não é competitivo. -Preocupação da empresa pelo lado humano das pessoas. -Não existe penalidade ou transparência em lidar com os erros. Problemas não são devidamente analisados. -Dificuldades das pessoas em ouvir críticas.Dificuldade do confronto. -Falta de planejamento estratégico da empresa. -Existem muitas exceções às regras (jeitinho). -Morosidade dos processos. -Dificuldade dos setores em trabalharem juntos em torno de objetivos comuns.	-Tem tendência em só ver os defeitos das pessoas. -Embora tenha postura fechada, procura dar liberdade p/sua equipe conversar com ela. -É muito cobradora do seu setor e de outros. Não tem medo de cara feia. -Luta muito p/ não ser submissa e colocar seu ponto de vista.	-Existem espaços para criar e propor. Dificuldade está no retorno e no comprometimento dos dirigentes com sua proposta para que ela seja devidamente implantada.	-Sente reconhecimento quando a empresa lhe entrega um trabalho na confiança de que ela vai dar conta. -Sente-se reconhecida em chegar ao cargo de liderança.	-Vivência no meio rural. -Família de 6 filhos. -Pais sérios, fechados - não tinha abertura para falar o que pensa. -Família viveu e vive até hoje sob o domínio dos avós maternos. -Relacionamento com seus pais é frio e distante embora dê assistência contínua a eles.	-Viveu no meio rural . Teve que assumir os serviços domésticos desde muito cedo. Não tinha liberdade para brincar com outras crianças.	-Com 17 anos foi estudar fora para continuar os estudos. -Procura da independência financeira desde muito cedo. Escolha do curso motivada pela colocação no mercado. -Sintonia entre trabalho e curso; identificação com o curso.

Quadro 9 - SUJEITO 9: PEDRO

Contexto socio-cultural da Organização			Caracterização da Liderança			História Passada		
Concepção da Organização		Cultura Brasileira e Gestão	Relação Chefia X Subordinados	Atividade Concepção X Execução	Reconhecimento	Família de Origem	Vivência lúdica	Escolha Profissional
Ontem	Hoje							
	-Pessoal retraído e preso a problemas anteriores que levaram ao fracasso. -Resistência em assumir inovações. -Gerentes não tem perfil para o cargo.Não oferecem estabilidade e segurança às chefias para administrar com sucesso a sua equipe.	-Diretoria não consegue se posicionar perante o grupo gerencial no sentido de cobrar mais competência. - Utiliza a fala do outro para dizer as falhas percebidas deixando as pessoas em má situação (fofoqueiros). - A diretoria quer que você inove e vai em frente porém não dá retaguarda. - Falta de planejamento integrado entre as áreas, dificultando atuação dos setores. Não há comprometimento de todos com metas comuns. -Hierarquia : as ações das pessoas são movidas por quem solicitou do que propriamente pelo conteúdo real da solicitação. -Falta de posicionamento dos gerentes(> firmeza) leva os outros a terem medo de arriscar.	-Vê a chefia como sem preparo para ser gerente. Tem resistência em entender e incorporar conceitos novos e tecnologia . -Chefia possui postura cínica perante seus argumentos e suas propostas de melhoria - Devido a falta de planejamento integrado e comprometimento do nível estratégico com os setores,sua ação fica na dependência do poder do convencimento perante os outros para atingir resultado.	-Tem liberdade e autonomia para propor e executar, porém por falta de integração dos setores em torno de metas comuns não consegue atingir os resultados dos previstos.	Não há reconhecimento.	-Infância em cidade de grande. -Família de 3 filhos é o caçula. -Pai sempre ausente por motivo de trabalho. -Mãe dona de casa e responsável pela educação dos filhos. -	-Contato com poucas crianças (vivência em prédios) -Vivência lúdica prejudicada pelas barreiras impostas pelo meio urbano.	-Trabalho precoce . Desde criança trabalha no meio informal. Pelas oportunidades que foram surgindo no mercado de trabalho e pelo desenvolvimento de suas competências foi definindo seu perfil profissional. -Dificuldade em terminar sua faculdade (dez desistências).