

• **Cultura Organizacional e Saúde – contribuições da Psicodinâmica do Trabalho**
Organizational Culture and Health – contributions from the work psychodynamic

Dóris Lieth Nunes Peçanha¹

Universidade Federal de São Carlos; Universidade de São Paulo (EESC – USP)

Resumo: Estudos sobre Cultura Organizacional (CO) e seus efeitos na Saúde (SAU) das pessoas são raros, em especial no Brasil. Observa-se ainda que termos como saúde organizacional, saúde no trabalho e bem-estar nas organizações são usados sem o necessário discernimento. Portanto, este estudo apresenta definições relativas a eles e revisa contribuições teóricas e empíricas relativas à CO e à SAU, articulando essas dimensões. Propõe-se, ao final, diretrizes de pesquisa e delineamentos metodológicos no âmbito da psicodinâmica do trabalho. Na dimensão CO sugere-se o estudo dos valores organizacionais, sendo que a variável SAU poderia ser analisada através das vivências dos sujeitos, de prazer e de sofrimento no trabalho, bem como pelas defesas coletivas utilizadas por eles nas organizações.

Palavras-chaves: Cultura Organizacional, Saúde no Trabalho, Psicodinâmica do Trabalho, Dejours.

Abstract: Studies on Organizational Culture (CO) and their effects on the Health (SAU) of individuals are rare, especially in Brazil. Terms like organizational health, labor health and wellbeing in organizations are used without a necessary discernment. Therefore, this study presents relative definitions for them and revises theoretical and empiric contributions related to CO and SAU, articulating such dimensions. Research guidelines and methodological outlines are proposed in the scope of work psychodynamics. As far as CO a study of organizational values is suggested, and the variable SAU could be analysed through the individuals' day-by-day living, of pleasure and of suffering at work, and also by the collective defenses utilized by them in the organizations.

Keywords: Organizational Culture, Labor Health, Work Psychodynamics, Dejours.

1. Introdução

Cultura Organizacional (CO) e Saúde (SAU) no trabalho são temas discutidos, embora a articulação entre ambos seja escassa, em especial no Brasil (Tamayo, 2004). Além disso, trata-se de áreas do fenômeno organizacional que podem se apresentar, na literatura, de forma complementar ou contraditória. Uma das justificativas para o presente estudo encontra-se em Abrahão & Santos (2004): *os estudos que abordam a questão da cultura organizacional e seus*

¹ Profª Associada do Departamento de Psicologia da UFSCAR e Credenciada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da EESC - USP. Contato: Rua das Crisandálias, 616/32 – Glória – São Carlos, SP. CEP 13566-570. E-mail: doris@ufscar.br

reflexos na saúde são ainda incipientes. Portanto, representa um desafio construir uma reflexão sobre a articulação entre essas duas dimensões (p. 209).

Toma-se o conceito de cultura com referência a valores e significados que influenciam o comportamento humano e as práticas organizacionais (Freitas, 1991; Fleury & Fischer, 1996; Tamayo, 2004). O conceito de saúde é considerado na perspectiva dos estudos em psicodinâmica do trabalho (Dejours, 1993, 1995 e 2006; Ferreira & Mendes, 2001; Mendes, 2004 e 2007; Peçanha, 2005 e 2006; Lancman & Sznelwar, 2008; e Godoy & Peçanha, 2009) que se prende à fala dos sujeitos. Pois essa é capaz de expressar suas vivências de prazer e de sofrimento, bem como de explicitar as estratégias utilizadas para lidar com o sofrimento dentro das organizações.

Quanto ao aspecto metodológico, observa-se, na literatura, a opção pela abordagem qualitativa como aquela capaz de oferecer melhores condições de acesso a um conhecimento em CO que vai de manifestações aparentes ou comportamentos explícitos, a um nível mais profundo, psicodinâmico ou inconsciente da organização (Schein, 1993). Contudo, a metodologia quantitativa e métodos mistos ou combinados também são utilizados (Martin, 2001).

Na abordagem qualitativa da pesquisa, a perspectiva clínica no estudo da Cultura Organizacional foi defendida por Schein (1993). Ela interessa ao presente estudo na medida em que este relaciona CO com a dimensão de SAL, vista através dos fundamentos clínicos da psicodinâmica do trabalho. O olhar clínico (Peçanha, 1997 e 2006; Godoy & Peçanha, 2009) traz à tona o inconsciente que pode ser compreendido quando as irracionalidades são examinadas sob o enfoque da cultura, desvelando-se, assim, estratégias defensivas utilizadas pelo coletivo de trabalho.

Tal método clínico - com compreensão psicanalítica, fundamentou a abordagem da psicodinâmica do trabalho (Dejours, 1993, 1995 e 2006). Esta, epistemologicamente, optou ainda pela abordagem histórico-hermenêutica em detrimento da empírico-analítica, recorrendo a filósofos como Dilthey (1947), que preconizou a afirmação das ciências humanas, baseadas na compreensão, frente às ciências naturais; e Habermas (1968), que postulou a reflexão filosófica, engajada no presente com vistas à construção do futuro. O modelo em questão também baseou seus estudos em Weber (1964) no aspecto referente ao sentido da ação humana.

Os temas, CO e SAU, são revisados em relação às principais contribuições teóricas, possíveis articulações e contribuições ao estudo em questão. Face à interdependência desses assuntos, recoloca-se, com outras palavras, a pergunta de Silva & Tolfo (1999): seria possível analisar indicadores adequados de saúde sem compreender a cultura organizacional da empresa? Portanto, os referidos temas, CO e SAU, constituem objetos de análise e são concebidos de forma

intrinsecamente relacionada, embora, para fins didáticos, sejam apresentados separadamente.

2. Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional (CO) é um constructo multidimensional, o que dificulta a existência de consenso sobre o assunto. Além disso, a palavra *cultura*, por si só, indica um caráter interdisciplinar ao tomar emprestado um termo que é objeto das Ciências Sociais, Filosofia e Ciências Humanas (Psicologia Social e Psicanálise).

Apesar da polêmica que envolve o conceito de CO, há um forte consenso quanto ao fato de que ela afeta as pessoas que compõem uma organização, tanto em relação à saúde dos colaboradores quanto à sua produtividade. É em decorrência do último aspecto que vem se observando maior preocupação com o “fator humano” (Dejours, 1995) nas empresas, como garantia para sua sobrevivência num mercado competitivo.

Múltiplas são as definições de Cultura Organizacional (Pettigrew, 1979; Smirch, 1983; Schein, 2004; 2004), bem como diversas são as formas de estudá-la. Entretanto é possível identificar duas visões que favorecem uma primeira aproximação ao tema. Para alguns autores, a cultura das empresas impõe-se sobre os sujeitos que dela participam sendo partilhada pelo coletivo dos colaboradores. Para outros, ela é construída pelos atores ou sujeitos que ocupam diferentes posições numa dada organização (Smirch, 1983). Trata-se da Cultura que uma organização *tem* versus a concepção de cultura que *é* ou que constitui uma identidade organizacional.

A ideia de que não existiria uma cultura organizacional, mas, sim, múltiplas culturas, foi defendida por Martin (2001). A autora explicitou diferentes perspectivas para a análise da cultura organizacional. Na primeira, denominada modalidade de integração, prevaleceria uma visão consensual que exclui a ambiguidade. Na perspectiva da diferenciação, a ênfase recairia nas subculturas que abrigam alguma espécie de consenso interno, mas também reconhecem os conflitos e a ambiguidade nas suas relações. Na terceira perspectiva, a da fragmentação, o foco de análise cultural compreenderia a ambiguidade, a multiplicidade de visões, a ausência de consenso e as relações complexas. Portanto, nesse último ambiente com poder difuso e em mudança contínua, as relações assumiriam uma forma de teia ou rede.

Autores que forneceram bases teóricas para importantes estudos desenvolvidos no Brasil foram Pettigrew (1979) e Schein (2004). Encontra-se muito citada a definição de Schein (2004) que concebeu a Cultura Organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que determinado grupo inventou ou desenvolveu no processo de aprender a lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna.

A CO foi definida por Thévenet (1990) como um conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam a generalidade dos comportamentos de uma empresa, sendo fruto de longa experiência e longo processo de aprendizagem. Além dos sinais, dos símbolos, dos comportamentos individuais, existiriam lógicas de ação profundamente enraizadas no subconsciente das pessoas que trabalham numa empresa. Portanto, o autor considerou difícil, mas não impossível, utilizar métodos mais ou menos fiáveis de transformação dessa realidade. Thévenet (1990) levantou questões como: é possível gerir a evolução cultural da empresa? Há revoluções na cultura ou simples evoluções? Em algumas concepções, a mudança de cultura constitui-se em modificação de sinais e, em outras, significa passar a uma fase posterior do processo de evolução da empresa, como mudar normas de funcionamento e/ou alterar lógicas fundamentais. O autor explicitou ainda a importância de se avaliar criteriosamente a CO para se compreender a natureza das possíveis mudanças e das condições em que poderão ocorrer.

Em nosso meio, outra definição de cultura muito utilizada foi apresentada por Fleury & Fischer (1996, p. 6): *a cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam relações de dominação*. Nessa definição, inspirada em Schein (2004), identificam-se as raízes antropológicas e psicanalíticas do conceito de CO (Fleury, Shinyashiki & Stevanato, 1997), bem como o aspecto político (acrescido por Fleury & Fischer, 1996). Esse componente de poder nos estudos sobre CO tem sido ainda enfocado a partir das contribuições de Foucault (Alcadevani & Crubellate, 2003).

Considerou-se também a existência de uma abordagem *personalista* da CO definida pela maneira de ser, de sentir e de fazer de uma organização. Nessa perspectiva foram estudados, por exemplo, os estilos de caráter nas organizações por meio de entrevistas coletivas (Mendes, 2002).

Com base na Clínica, em especial na dimensão inconsciente dos processos grupais, Peçanha (1997), num estudo de caso sobre CO, destacou a ambivalência entre o desejo de mudar, inovar e a sujeição das pessoas a padrões internalizados de dominação. De forma semelhante, Gabriel (1991) considerou que a CO caracterizava-se pela contradição entre o comportamento manifesto e o comportamento latente.

De acordo com Tomei e Braunstein (1993), o estudo da dimensão subjetiva da CO pode ser considerado por meio de três prismas: a cultura como crenças e valores (no que se acredita), a cultura como significados (como interpretar as coisas) e a cultura como entendimento (como as coisas são feitas).

Em geral, os autores que se interessaram pela CO, com base em Schein (2004), consideraram-na em diferentes níveis de estudo, distinguindo-se três substratos: 1) das manifestações, ou artefatos e criações; 2) dos valores e 3) dos pressupostos básicos ou postulados de base. O estudo inicial dos valores conduziu Schein (2004) à identificação de pressupostos básicos que forneceriam os paradigmas culturais. Esses dizem respeito a orientações de valor em relação à natureza humana, à atividade, ao ambiente, ao relacionamento e ao tempo.

Importa conhecer os valores organizacionais, pois é relativamente fácil descrever grupos, ambientes e comportamentos, porém se torna “difícil compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo” (Fleury, 1996, p. 20), o que constitui seus valores. Trata-se de variável não diretamente observável, mas inferida no estudo da cultura organizacional (Louche, 2002). Os valores podem ser definidos como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (Tamayo, 1996, p. 164). Eles fornecem uma direção para a organização, guiando o agir dos indivíduos.

Na caracterização das formas de relacionamento organizacional em diferentes culturas, Hofstede (1980) observou os seguintes aspectos: individualismo *versus* coletivismo, distância hierárquica ou do poder, controle da incerteza e masculinidade-feminilidade. Estudos posteriores do grupo liderado pelo autor incluíram uma quinta dimensão referente à dinâmica de orientação para curto ou longo prazo (Fleury, 2009). Em nosso país os trabalhos de Hofstede (1980), que partem da cultura nacional a fim de compreender a CO, tem inspirado diversos estudos (Tanure, 2003; e Hilal, citado por Fleury, 2009).

No contexto brasileiro, Freitas (1991) discorreu sobre os principais elementos que possibilitam identificar a cultura organizacional: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e processo de comunicação. O papel das crenças ou da ideologia compartilhada dentro de uma organização foi destacado por Motta (1992). Esse autor referiu-se ao fato de que uma empresa pode oferecer uma interpretação do real relativamente coerente com as práticas sociais dos indivíduos, fornecendo-lhes uma visão de mundo que corresponde às suas aspirações.

No âmbito dos estudos críticos, destacam-se as colocações de Maccoby (1993) relativas aos modismos nas empresas. Essas, muitas vezes, confundem a implementação de técnicas com a criação de uma nova cultura. Qualquer estratégia prática para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamento e ação tanto em nível de crenças básicas quanto de suas manifestações (Pettigrew, 1979). O cenário de crise econômica apresenta-se como um campo fértil para o surgimento e proliferação de utopias administrativas que envolvem o gerenciamento inadequado da cultura. Segundo Aktouf (1992),

muitos dos trabalhos desenvolvidos sobre CO não passam de mitos que visam manter certas posições empresariais.

Retoma-se a importância inicial dada a multidimensionalidade do tema CO, o que exige cautela e responsabilidade daqueles dispostos à difícil tarefa de empreendê-lo. Caso contrário, o conhecimento produzido nessa área pode ser utilizado como instrumento disciplinar, no sentido de homogeneizar condutas, negar contradições, escamotear conflitos e impedir a reflexão das pessoas sobre a forma particular de uma organização existir (Peçanha, 1997).

3. Saúde no trabalho

Falar de saúde no trabalho (SAU) requer definir esse conceito em relação a outros que lhe são similares como *saúde organizacional* e *bem-estar*. A expressão saúde no trabalho pode ser tomada como equivalente à saúde nas organizações. Porém, para evitar confusão com o termo saúde organizacional, explicitado a seguir, mantém-se o vocábulo *saúde no trabalho* que constitui o alvo desta breve discussão.

Inicialmente trata-se da definição de saúde organizacional (Ferreira & Assmar, 2004). Com base na revisão da literatura, considera-se que a SAU diz respeito à relação congruente entre a estrutura, o funcionamento das organizações e o bem-estar das pessoas que nelas trabalham. Nesse âmbito, visando estudos posteriores, deixa-se como contribuição a formulação da seguinte hipótese a ser testada: o grau de congruência funcional entre a cultura organizacional e a psicodinâmica de suas equipes (Zimmerman, 1999; Godoy & Peçanha, 2009), numa perspectiva sistêmica, relaciona-se, positivamente, com o grau de saúde organizacional.

Além disso, as definições encontradas na literatura sobre bem-estar e saúde no trabalho nem sempre são concordantes. Buscando maior precisão e distinção entre esses termos, Danna (1999) tomou o conceito de bem-estar de forma ampla, abrangendo a totalidade das experiências vivenciadas pelos indivíduos no contexto do trabalho, como satisfação ou insatisfação com salários, oportunidades de promoção, relações interpessoais no trabalho, entre outras. O termo saúde ficou reservado a um subcomponente do bem-estar que compreenderia indicadores psicológicos e fisiológicos específicos. Assim, a falta de saúde no trabalho estaria associada a experiências negativas que levariam a pessoa a sofrer de ansiedade, depressão, transtornos psicossomáticos, estresse e síndrome do *Burnout*, entre outros.

O tema SAU remete a diferentes abordagens teórico-metodológicas, sendo importante explicitá-las. Isso se justifica pela necessidade de evitar a utilização conjugada de conceitos e metodologias provenientes de paradigmas antagônicos, ou de fazê-lo sem o necessário discernimento crítico (Jacques, 2003; Peçanha, 2005). Assim, a opção pelo cunho epistemológico objetiva evidenciar a utilização

reflexiva de conceitos, métodos e ferramentas, bem como a reflexão crítica quanto à natureza do dado obtido (metodologia quantitativa) ou do fenômeno captado (metodologia qualitativa).

Os estudos sobre estresse no trabalho fundamentaram-se, em geral, em pressupostos teóricos cognitivo-comportamentais. A abordagem metodológica dessas pesquisas inseriu-se no paradigma positivista, no qual o caráter científico repousa, fundamentalmente, no aspecto da mensuração objetiva do fenômeno. Entretanto, trabalhos recentes (Vasconcelos, F.C., Vasconcelos, I. F. & Crubellate, 2008) buscaram uma leitura sistêmica, integrando o estudo do estresse às características da estrutura organizacional, a aspectos institucionais da gestão de empresas e às características do contexto social mais amplo. Assim, esses autores tentaram quebrar a separação entre indivíduos, sistemas e ambiente, vendo-os como inter-relacionados e, ao mesmo tempo, partes distintas de um todo.

A subjetividade ou a afetividade, em geral, não foram dimensões contempladas nas análises funcionais do comportamento. Quando a dimensão cognitiva foi considerada, encontrou-se principalmente o estudo das estratégias para lidar com situações de confronto ao *stress* ("coping"). As ações de saúde voltavam-se então para o gerenciamento individual do estresse através de treinamento comportamental ou cognitivo-comportamental.

Outro modelo foi o epidemiológico que apresentou importante evolução na área da saúde. A articulação entre fatores objetivos e fatores subjetivos e o uso de abordagens tanto quantitativas quanto qualitativas caracterizaram muitos estudos em saúde e trabalho. Le Guillant (1999) foi o primeiro a discutir uma doença somática em relação às condições patogênicas do trabalho. Esse estudo constituiu uma fonte de inspiração para a psicodinâmica do trabalho.

Na perspectiva da subjetividade e do trabalho, a referência ao paradigma histórico-crítico fundamentou a maioria dos estudos sobre saúde nas organizações. Nesse âmbito, os tradicionais diagnósticos em saúde não encontraram espaço, pois foram valorizadas as vivências de sofrimento e adoecimento ou, em outras palavras, a experiência de cada indivíduo na sua relação com o mundo sociocultural e histórico. Assim, esses estudos privilegiaram a metodologia qualitativa.

O modelo clínico da psicodinâmica do trabalho está associado ao nome de Christophe Dejours, fundador dessa teoria. Esse modelo teórico tem um caráter crítico, filosófico, histórico e psicanalítico, embora, no Brasil, os críticos tenham se restringido, basicamente, ao último aspecto. De forma esquemática, lembra-se que um trabalho pode ser considerado *equilibrante* quando permite a diminuição da carga psíquica e, *fatigante*, quando se opõe a esse alívio (Dejours, 1994). Pesquisa nessa abordagem (Mendes, 2007) indicou como o sofrimento

no trabalho é capaz de desestabilizar a identidade e desgastar o sujeito, conduzindo-o a problemas mentais e mesmo ao suicídio (Dejours, 2005), mas também como a dor psíquica pode colaborar para o prazer no trabalho quando as pressões organizacionais são enfrentadas. No último caso, o sofrimento é transformado em vivência positiva e criativa.

Quanto às origens das três abordagens citadas, tem-se que o modelo do estresse proveio da teoria da aprendizagem social; o modelo epidemiológico, da área da saúde, especialmente da medicina com seus estudos sobre as doenças infecto-transmissíveis. O modelo da subjetividade e trabalho apoiou suas bases em diferentes campos disciplinares no âmbito das ciências sociais e da psicanálise.

Salienta-se que o último modelo, o psicodinâmico, parece ser o único desenvolvido, especificamente, no contexto organizacional. Além do caráter constitutivo do trabalho que caracteriza as abordagens histórico-críticas, a teoria psicodinâmica também se interessa pela *economia psicossomática*. Nesse último sentido, lembra-se que, no Brasil, comunicações pioneiras em psicodinâmica do trabalho evidenciaram, através de pesquisa empírica, que o trabalho podia funcionar como desencadeante do processo de adoecimento no contexto laboral (Vieira & Peçanha, 1997; Coury, Granero, Sousa, Alves & Peçanha, 1998). Outras contribuições psicodinâmicas (Granero & Peçanha, 1997; Hermosilla, Granero, Sacomano & Peçanha, 1999; Mendes, 2007; Lancman, 2008; Peçanha & Santos, 2009) colaboraram para o entendimento desses problemas de saúde como uma falência de estratégias defensivas positivas que, por sua vez, potencializavam a possibilidade de transtornos.

Examinando a literatura, observaram-se dois modos privilegiados de investigar a saúde no trabalho. Uma abordagem dita objetiva, envolvendo a avaliação das condições fisiológicas, psicossociais e ocupacionais do trabalhador. E uma segunda modalidade que tem caráter mais subjetivo e visa conhecer as vivências de prazer e de sofrimento no trabalho em relação às condições objetivas (satisfatórias ou não satisfatórias) do real do trabalho (Dejours, 1995). Na última modalidade, ligada à percepção de aspectos internos, faz-se necessário sondar, ouvir e apreender o que as pessoas efetivamente pensam e sentem, e aí a psicodinâmica do trabalho aparece como importante referencial para a análise dessas comunicações.

Além disso, importa cuidar para que a amplitude do tema saúde não se constitua em alibi para tratá-lo sem o necessário rigor científico. Chama-se atenção para a necessidade de definir a variável em estudo e considerá-la no contexto organizacional, bem como para a importância da metodologia qualitativa para a compreensão desse tema, sobretudo em sua dimensão psíquica.

4. Cultura organizacional e saúde no trabalho

Há um consenso de que a cultura associa-se a outros elementos, alterando-os. São eles: estratégia, estrutura, sistemas de recompensas, habilidades, procedimentos (Freitas, 1991) e, especialmente, a saúde no trabalho. Porém são raros os estudos que discutem ou que testam essas articulações, daí a importância do presente estudo.

No cenário contemporâneo foram publicadas muitas pesquisas e análises indicando prejuízos à saúde dos indivíduos que buscam a difícil adaptação à conjuntura socioeconômica focalizada no capital em detrimento do ser humano (Tamayo, 2004; Dejours, 2005; Gaulejac, 2005; Mendes, 2007; Mendes, Borges & Ferreira, 2002). Entre as dimensões laborais estudadas, a relação entre cultura organizacional e saúde começa a emergir como campo promissor de investigações.

Diversos autores (Ferreira & Assmar, 2004) consideraram a CO como um dos antecedentes do fenômeno denominado estresse ocupacional. Especificamente, Cooper e Cartwright (1994) consideraram que a falta de participação na tomada de decisões, disfunções na comunicação e incongruência de valores entre aqueles partilhados pelos indivíduos e os valores afirmados pela organização constituíam fonte importante de estresse. Peterson & Wilson (2002), baseados em Schein, propuseram o modelo saúde-trabalho e cultura, identificando a CO como causa primária do estresse. Ou seja, a CO, através de seus pressupostos ou dos filtros cognitivos fornecidos aos sujeitos para perceberem a realidade de forma estável e previsível, criaria comportamentos e estruturas capazes de predispor ao estresse, configurando ambientes nocivos à saúde das pessoas.

Muitas investigações enfocaram a influência dos fatores intrínsecos ao trabalho, como o modelo de demandas e de controle dessa atividade (Karasek, 1979). Segundo esse autor, os efeitos negativos das exigências excessivas do trabalho sobre a saúde (pressão do tempo, sobrecarga de atuação) associavam-se ao grau de controle que o sujeito possuía sobre seu trabalho. Tem-se ainda o estudo dos papéis organizacionais, examinando o impacto da ambiguidade e do conflito sobre a saúde dos indivíduos (Burke, 1988). Ora, fatores e papéis constituem evidências indiretas dos efeitos da cultura na saúde, pois eles, numa análise mais profunda, constituem reflexos dos valores e pressupostos da organização, permeando suas normas, políticas e práticas.

Diversos indicadores numa empresa podem fornecer hipóteses quanto às características da CO, desde o tipo de estrutura organizacional até a observação de valores e dos pressupostos básicos e inconscientes. Lembra-se que estes últimos foram, primeiramente, estudados pelo psicanalista Bion (1975) que forneceu as bases teóricas para o trabalho de Schein (2004). Na identificação dos pressupostos básicos, a psicodinâmica do trabalho pode oferecer importantes

contribuições ao estudar, por exemplo, as defesas coletivas utilizadas pelas pessoas para responder às pressões organizacionais.

Uma vez identificadas as vivências de sofrimento e a forma de enfrentá-las, tem-se importantes indicadores relativos à saúde dos sujeitos e, ao mesmo tempo, à cultura organizacional. A relação entre esses temas há muito vem sendo postulada na literatura, em especial através dos modelos propostos pelos estudiosos do estresse ocupacional. Contudo, as investigações sobre o tema são escassas, em particular no Brasil.

No modelo proposto por Ferreira e Assmar (2004), encontrou-se “a saúde no trabalho como fenômeno resultante de um processo, motivado pelos papéis inerentes ao conteúdo do trabalho que expressam a cultura da organização e moderado por variáveis disposicionais e atitudinais” (p. 122). As relações entre saúde e trabalho foram entendidas de forma global, considerando as consequências da CO para a saúde, e também o papel que as diferenças individuais desempenham nesse processo. Dessa forma, os autores consideraram que os problemas de saúde vivenciados em função do trabalho interferiam no absenteísmo, na rotatividade, na intenção de desligamento da organização, acarretando efeitos nefastos à empresa. Portanto, desenvolver uma *cultura saudável* (Quick, 1999) que assegure a saúde das pessoas constitui uma estratégia benéfica para a organização (Ferreira & Assmar, 2004). Por *cultura saudável*, aquele autor (Quick, 1999) entendeu a que promovia valores como confiança e responsabilidade, risco e curiosidade, conhecimento e especialização, rede de apoio social e troca de informações, humor e humildade. O autor mostrou que empresas saudáveis apresentavam baixas taxas de absenteísmo e rotatividade, associadas a altos índices de produtividade. Ilgen (1990, citado por Ferreira & Assmar, 2004) fez menção a um *clima para a saúde*. Nesse prevaleceria a cooperação entre o coletivo de trabalho (Dejours, 1993), ou equipes, o suporte social e a saúde dos indivíduos. Esse conceito mostrou-se preditor de menor número de queixas de funcionários em relação à empresa, bem como de menos sintomas físicos de doenças. Investigações mais recentes concluíram que a insegurança no trabalho apareceu associada a escores mais baixos de saúde geral, à maior utilização de medicamentos e a maiores índices de ausência no trabalho por motivos de saúde (Sparks, Faragher & Cooper, 2001).

Na questão da saúde, está implícita uma concepção de valor ou um conjunto de valores. Portanto, a saúde no trabalho re-envia o leitor ao tema cultura, discutido inicialmente. Apesar da evidente relação entre CO e SAU, raras são as investigações que exploram suas articulações teórico-metodológicas e práticas. Dito isso, passa-se a expor diretrizes para futuras pesquisas.

5. Diretrizes de pesquisa e considerações finais

Futuros estudos sobre cultura organizacional (CO) e saúde (SAU) poderiam ter o seguinte objetivo geral: analisar, com base na psicodinâmica do trabalho, os efeitos da CO sobre a saúde das pessoas em uma determinada empresa. Dependendo do contexto empresarial, seriam formulados os seguintes objetivos específicos: identificar valores organizacionais; identificar vivências de prazer e sofrimento na empresa; compreender as defesas coletivas utilizadas pelos colaboradores; analisar a relação entre valores organizacionais e vivências de prazer e sofrimento; discutir a relação entre CO e SAU na empresa em estudo.

Considerando que a psicodinâmica do trabalho dispõe de sólido arcabouço teórico e metodológico para lidar com a dimensão inconsciente das organizações, no estudo da dimensão cultura organizacional, propõe-se considerar as variáveis: valores e pressupostos básicos. Destaca-se que, no último caso, é de especial valia o conhecimento do funcionamento inconsciente de indivíduos e grupos. A dimensão saúde poderia ser examinada através das vivências relatadas pelos sujeitos de prazer e de sofrimento no trabalho, bem como pelo tipo de defesas coletivas percebidas pelos pesquisadores e validadas pelo coletivo das pessoas na organização em estudo, ou seja, pelo grupo de voluntários participantes da pesquisa.

O conhecimento em psicodinâmica do trabalho permitiria ainda outro delineamento que a princípio se coloca fora de sua metodologia clássica, mas que vem sendo utilizado pelos estudiosos dessa teoria no Brasil (Mendes, 2007), ou seja, um desenho quantitativo. Nesse caso, sugere-se testar como hipótese nula a não relação entre CO e SAU no trabalho. Para avaliar a CO poderia ser utilizada a Escala de Cultura Organizacional - ECO (Rockenbach & Peçanha, 2005) que permite mensurar a CO mesmo em pequenas empresas. Ou ainda pelo Inventário de Valores Organizacionais - IVO (Tamayo, Mendes & Paz, 2000), no caso do estudo da cultura centrar-se especificamente nos valores organizacionais. A saúde no trabalho poderia ser avaliada através da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho - EIPST (Mendes, 2000). Importante registrar que todos esses instrumentos foram desenvolvidos e validados no Brasil, o que apóia a pertinência desse instrumental.

Na segunda proposição - relação entre valores organizacionais e saúde, uma primeira hipótese a ser testada seria a de que determinados valores organizacionais (medidos pelo IVO) estariam positivamente relacionados às vivências de prazer no trabalho (medidas pela EIPST). Isso, tomando em consideração as variáveis intervenientes, como as características do negócio em estudo: tamanho da empresa, tipo de produto, estratégia utilizada, entre outras. A segunda hipótese estabeleceria que os valores *Autonomia*, *Igualitarismo* e

Harmonia (medidos pelo IVO) estariam relacionados às vivências de prazer no trabalho (medidas pela EIPST). Por fim, a terceira hipótese indicaria que os valores *Conservadorismo*, *Hierarquia* e *Domínio* (medidos pelo IVO) estariam relacionados às vivências de sofrimento no trabalho (medidas pela EIPST).

Considera-se que a abordagem metodológica da psicodinâmica do trabalho mostra-se promissora no estudo teórico e empírico da relação entre CO e SAU. Esse enfoque pode ainda nortear o estabelecimento de estratégias de produção que otimizem a saúde dos colaboradores, não apenas enquanto operadores no chão da empresa, mas também como participantes ativos na tomada de decisões gerenciais, contribuindo assim para a maior eficácia dos sistemas envolvidos na organização. Isso permitiria superar o fenômeno denominado alienação (Dejours, 1995; Peçanha & Rosalini, 2009) no contexto da cultura organizacional. A alienação pode aparecer no estudo da CO, em sua dimensão relacional, como fator decorrente da desumanização, ou seja, da dissociação entre o trabalho e o ser humano. Ela também surge no *modo-de-ser-trabalho*, que é aquele que exclui a dimensão afetiva e comunicacional entre sujeitos (Peçanha & Santos, 2009).

Por fim, conclui-se pelo alcance dos objetivos propostos neste artigo, quais sejam a distinção e definição de termos muito usados no contexto das empresas, mas sem a necessária precisão conceitual. São eles: saúde organizacional, saúde no trabalho e bem-estar nas organizações. Outro objetivo que também se considera alcançado foi a revisão integrada das principais contribuições teóricas e empíricas relativas à CO e à SAL, colaborando com futuros estudos na área.

Referências

- Abrahão, J. I. & Santos, V. (2004). O Controle no Trabalho: os seus efeitos no bem-estar e na produtividade. In: A. Tamayo (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*. (pp. 208-230). Porto Alegre: Artmed.
- Aktouf, O. (1992). O. Management and theories of organizations in the 1990s: toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, 17(3).
- Alcadevani, R. & Crubellate, J. (2003). Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações empresarias. *Revista de Administração de Empresas*, 3(2), 64-77.
- Bion, W. R. (1975). *Experiências com grupos*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Burke, R. J. (1988). Sources of managerial and professional stress in large organizations. In: C. L. Cooper & R. Pyne (Orgs). *Cause, coping and consequences of stress at work*. (pp. 77-114). New York: John Wiley & Sons.
- Cooper, C. L. & Cartwright, S. (1994) Healthy mind; healthy organizations: a proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47, 455-471.

- Coury, C., Granero, F., Sousa, K. C. M., Alves, M.P. & Peçanha, D.L. (1998). Determinantes da doença em funcionários de uma empresa metalúrgica, afastados por motivo de saúde. *VI Congresso de Iniciação Científica*, Universidade Federal de São Carlos, 14 a 16 de outubro. [Resumo disponível em: <http://www.ufscar.br>]
- Danna, K. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357-375.
- Dejours, C. (1993). *Travail usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris: Bayard Éditions.
- Dejours, C. (1994). A carga psíquica do trabalho. In: C. Dejours, E. Abdoucheli & C. Jayet (Orgs). *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. (pp. 21-32). São Paulo: Atlas, 1994.
- Dejours, C. (1995). *Le facteur Humain*. (Coleção Que sais-je?). Paris: Presses Universitaires de France.
- Dejours, C. (2005). Nouvelles formes de servitude et suicide. *Travailler*, 13, 53-73.
- Dejours, C. (2006). Sciences du travail et politique. À partir de l'oeuvre de Wisner. *Travailler*, 15, 207-218.
- Dilthey, W. (1947). *Le monde de l'esprit*. (Vol. 2). Paris: Albiér.
- Ferreira, M. C. & Assmar, E.M.L. (2004). Cultura, satisfação e saúde nas organizações. In: A. Tamayo (Org.) *Cultura e saúde nas organizações*. (pp. 116-126). Porto Alegre: Artmed.
- Ferreira, M. C & Mendes, A M. (2001). 'Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor': atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 6(1), 97-101.
- Fleury, M.T. (2009). Organizational culture and the renewal of competences. *BAR - Brazilian Administration Review*, 6 (1), 1-14. [Disponível em <http://www.anpad.org.br/bar>]
- Fleury, M.T & Fischer, R. (1996). *Cultura e poder nas organizações*. (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Fleury, M.T.L., Shinyashiki, G & Stevanato, L. A. (1997). Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. *RAUSP - Revista de Administração*, 32(1), 23-37.
- Freitas, M.E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makon, McGraw-Hill.
- Gabriel, Y. (1991). Organizations and their discontents: a psychoanalytic contribution to the study of organizational culture. *Journal of Applied Behavioral Science*, 3(27) 318-336.

- Gaulejac, V. de (2005). *La société malade de la gestion – idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Ed. Du Seuil.
- Godoy, R.S.P. & Peçanha, D.L. (2009). Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. *Boletim. Academia Paulista de Psicologia*. Ano XXVI, 1(9), 142-163. [Disponível em <http://redalyc.uaemex.mx>]
- Granero, F.M. & Peçanha, D. L. (1997). Organizações e saúde. *V Congresso de Iniciação Científica*, Universidade Federal de São Carlos, 15 a 17 de set, p.131. [Disponível em <http://www.ufscar.br>]
- Habermas, J. (1968). *La technique et la science comme idéologie*. Paris: Payot.
- Hermosilla, J.L.; Granero, F., Sacomano, J.B. & Peçanha, D L. (1999). A fábrica vista do chão. In: Sociedade Brasileira de Psicologia. *Anais da XXIX Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia*, Campinas, SP., 28 a 31 out.
- Hermosilla, J. L. G.; Sacomano, J. B. & Peçanha, D. L. (2001). Human features of the competitiveness: seeing the factory from the shopfloor. In: *Anais do SIMPOI/ POMS*, 4, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação de Administração da Produção e Operações.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Londres: Sage Publications.
- Jacques, M. G. C. (2003). Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental & trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 15(1), 97-116. [Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822003000100006]
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-311.
- Lancman, S. (2008) O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho. In: S. Lancman & L. I. Sznelwar (Orgs.) *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. (pp. 25-45). Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Lancman, S. & Sznelwar, L. (Orgs.). (2008). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Le Guillant L. (1999). Un exemple clinique: histoire de Mme L. *Travailler*, 3, 167-185.
- Louche, C. (2002). *Psychologie sociale des organisations*. Paris: Armand Colin.
- Maccoby, M. (1993). To create quality, first create the culture. *Research Technology Management*, 36(4), 49-51.
- Martin, J. (2001) *Organizational Culture*. New York : SAGE Publications.
- Mendes, A. M. (2000) Escala de indicadores de prazer e sofrimento no trabalho (EIPST): Construção e validação (resumo). In: Sociedade Brasileira de Psicologia (org), *XXX Reunião Anual de Psicologia*. Brasília: SBP, p. 223.

- Mendes, A M. (2002). Algumas contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as pesquisas sobre organizações. *Estudos de Psicologia*, 7, n. esp., 89-96.
- Mendes, A. M. (2004). Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In: A. Tamayo (Org.). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed Editora, 61-76.
- Mendes, A M. (Org.) (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, métodos e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A M., Borges, L. O. & Ferreira, M. C. (Orgs.) (2002). *Trabalho em Transição, Saúde em Risco*. Brasília: Editora da UnB.
- Motta, F. C. P. (1992). As empresas e a transmissão da ideologia. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 32(5) 38-47.
- Peçanha, D L. (1997). Cultura organizacional- o desvelar de padrões inconscientes. *RAUSP - Revista de Administração*. São Paulo, 32(4), 84-91.
- Peçanha, D. L. (2005). Organizações e saúde no trabalho – subsídios históricos e psicodinâmicos. *Boletim. Academia Paulista de Psicologia*. Ano XXV, 3(5), 56-69. [Disponível em: <http://www.redalyc.uaemex.mx>]
- Peçanha, D. L. (2006). Avaliação do “coping” numa equipe de enfermagem oncopediátrica. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*. Ano XXVI, 3(6), 69-88. Disponível em: <http://www.redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=94626212&iCveNum=10253>]
- Peçanha, D. L & Santos, L. S. (2009). *Cuidando da vida – olhar integrativo sobre o ambiente e o ser humano*. São Carlos: EdUFSCAR.
- Peçanha, D.L. & Rosalini, M. H. (2009). Une pratique systémique d'intervention communautaire au Brésil et quelques réflexions sur la globalisation. *Psychologie et Psychologues*, 204, 23-25.
- Peterson, M. & Wilson, J. F. (2002). The culture-work-health model and work stress. *American Journal of Health Behavior*, 26(1), 16-24.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 580-581.
- Quick, J.C. (1999). Occupational health psychology: the convergence of health preventive medicine in an organizational context. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30, 123-128.
- Rockenbach, M. R. & Peçanha, D. L (2005). Escala de cultura organizacional – eco. Formulário de aplicação desenvolvido no Laboratório Vida, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo. (Trabalho não publicado e adaptado para pequenas empresas a partir do original de Maria Cristina Ferreira e cols, 2002).
- Schein, E. H. (1993). Legitimizing clinical research in the study of organizational culture. *Journal of Counseling and Development*, 6(71), 703-708.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silva, N. & Tolfo, S. R. (1999). Qualidade de vida no trabalho e cultura organizacional: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis/SC/Brasil. *Revista Convergencia de Ciencias Sociales*, Cidade de Mexico, 6(20), 275-303.
- Smirch, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administration Science Quartely*, 28(3), 339-358.
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-511.
- Tamayo, A (1996). Valores organizacionais. In: A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade & W. Codo (Orgs). *Trabalho, organizações e cultura*. (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Tamayo, A. (Org.) (2004). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Tamayo, A., Mendes, A. M & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores Organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315. [Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2000000200002&script=sci_arttext&lng=pt].
- Tanure, B. (2003). *Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas.
- Thévenet, M. (1990). *Cultura de empresas: auditoria e mudança*. (2.ed.). Lisboa: Monitor.
- Tomei, P.A & Braunstain, M.L. (1993). *Cultura organizacional: a dimensão humana*. São Paulo: Makron Books.
- Vasconcelos, F. C., Vasconcelos, I. F. G. & Crubellate, J. M. (2008). Stress in organizations: between efficiency and the institutionalization of fear. *BAR - Brazilian Administration Review*, 5(1), 37-52. [Disponível em <http://www.anpad.org/bar>].
- Vieira, V. & Peçanha, D. L. (1997). Somatizações no contexto organizacional. *V Congresso de Iniciação Científica*, Universidade Federal de São Carlos, 15 a 17 de set, p.132. [Resumo disponível em <http://www.ufscar.br>]
- Weber, M. (2004). *A ética protestante e o espírito capitalista*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Zimmerman, D. E. (1999). *Fundamentos psicanalíticos: teoria, técnica, clínica – uma abordagem didática*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Recebido em: 25/08/2009 / Aceito em: 23/09/2009.