

## Sofrimento psíquico nas relações de trabalho

José Clerton de Oliveira Martins – Universidade de Fortaleza  
Adriana de Alencar Gomes Pinheiro – Universidade de Fortaleza

---

### Resumo

A presente pesquisa investiga aspectos geradores do sofrimento psíquico nas relações de trabalho, buscando conhecer sua origem e os sintomas emergidos dessas relações. Este estudo promoveu abordagem de natureza qualitativa. Para a coleta dos dados foram utilizados como instrumentos a observação participante, diário de campo e a entrevista. Os dados coletados indicaram evidência de sofrimento psíquico referente às relações de trabalho mantidas na organização pesquisada, marcadas pela falta de habilidade dos gestores em lidar com situações adversas. O sofrimento psíquico, no entanto, é amenizado pelos benefícios e pela estabilidade que a organização oferece aos seus trabalhadores. O trabalho não se associa ao prazer, mas a uma necessidade de sobrevivência, quase sempre ligada ao sofrimento, enquanto que o significado de trabalho para organização, representa a vida de uma pessoa, pois a ela o trabalhador dedica maior parte do seu tempo ao trabalho ali desempenhado.

*Palavras-chaves:* sofrimento psíquico, relações laborais, trabalho e cultura organizacional.

### Psychic suffering in working relations

#### Abstract

The present research investigates the aspects which bring psychic sufferings to the work relations, trying to detect from where they come and which are their symptoms. The A qualitative approach was used and to obtain ten data were used instruments as live observation, a field diary and interviews. It was concluded that psychic suffering is evident in working relations of the company studied, characterized by managers' lack of ability when facing adverse situations. However, that kind of suffering becomes lighter in function of benefits the organization offers for its workers. Moreover, the work is not associated to pleasure, but to a necessity of surviving, almost always understood as a form of painful obligation. For the organization, on the other hand, the work symbolizes a person's existence, because the worker spends the most part of his time working there.

*Keywords:* psychic suffering, laboral relations, organizational work and culture.

### Sufrimiento psíquico en las relaciones de trabajo

#### Resumen

Este trabajo ha investigado aspectos generadores del sufrimiento psíquico en las relaciones de trabajo buscando conocer su origen y los síntomas que surgen de esas relaciones. Este estudio ha promovido abordajes de naturaleza cualitativa. Para la cosecha de los datos han sido utilizados como instrumentos la observación participante, diario de campo y la entrevista. Los datos cosechados han indicado evidencia de sufrimiento psíquico concerniente a las relaciones de trabajo mantenidas en la organización investigada, marcadas por la falta de habilidad de los administradores en trabajar con situaciones adversas. El sufrimiento psíquico, pese a eso, es reducido por los beneficios y por la estabilidad que la organización ofrece a sus trabajadores. El trabajo no está asociado al placer, pero si a una necesidad de subsistencia casi siempre unida al sufrimiento, mientras que el significado de trabajo para la organización representa la vida de una persona, pues es ahí que el trabajador dedica la mayor parte de su tiempo al trabajo allí desempeñado.

*Palabras clave:* sufrimiento psíquico, relaciones laborales, trabajo y cultura organizacional.

---

### Introdução

O fenômeno trabalho, para Albornoz (1986), possui diferentes significados, alguns deles carregados de emoção e dor. Para a língua portuguesa, a palavra

trabalho se origina do latim, *tripalium*, que era um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes munidos com ponta de ferro. A maioria dos dicionários registra o *tripalium* como um instrumento de tortura. A *tripalium* se ligou o verbo do latim vulgar

---

Endereço para correspondência:

Av. Washington Soares, 1400 – Sala 1108 – Edson Queiroz – Fortaleza, Ceará – 60811-341 – clerton@unifor.br ou jclerton@terra.com.br, adriagp@terra.com.br

*tripaliare*, que significa torturar. Trabalho, no sentido geral, significa realizar uma obra que expresse resultados, que traga reconhecimento social e permaneça além da vida, como também é sinônimo de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incômodo inevitável.

O trabalho supõe atividade para um fim, pressupondo esforço mas, para alguns, esse esforço será apenas físico e, para outros, intelectual. No entanto, ainda detectamos pessoas que dividem e classificam o trabalho físico e o trabalho intelectual separadamente.

Karl Marx (1985) afirma que o trabalho, ao constituir a substância dos valores, é trabalho humano, igual dispêndio da mesma força do homem. A força conjunta de trabalho, na sociedade, que se apresenta inserida no valor das mercadorias, vale aqui como uma única e mesma força de trabalho do homem, não obstante ela ser composta de inúmeras forças de trabalho, individuais.

Nos moldes capitalistas, assim acontece a explicação histórica: um determinado modo de produção de mercado, criado desde o princípio da idade moderna e desenvolvido com a revolução industrial. O sistema capitalista nada mais é do que a força de trabalho que se transforma em mercadoria e fica no mercado, como objeto de troca. A propriedade é centralizada em uma única classe social, que compra a força de trabalho de outra classe e a vende, para sua sobrevivência. A divisão do trabalho é fator primordial para o sistema capitalista e, como o trabalhador não tem condições de exercer as muitas profissões necessárias e capazes de satisfazer e garantir sua sobrevivência e todas as suas necessidades, ele é forçado a vender sua força de trabalho, ficando dependente de quem tem capital para comprá-la.

O início do sistema capitalista deu-se com a criação do proletariado, criação esta advinda da perda de terras, do empobrecimento e do endividamento e também empurrada pelo crescimento da população. Seu desenvolvimento deu-se com a revolução industrial, quando a tecnologia aperfeiçoou os meios de produção. O alicerce do capitalismo, atualmente, é gigantesco com a criação das multinacionais. Este sistema acarreta cada vez mais o empobrecimento do proletariado, enquanto que a classe privilegiada, “os donos do capital”, cada vez mais enriquece.

Em suma, o crescimento acelerado da indústria de bens de consumo, para os capitalistas, é curto, porque a base salarial não é igual, horizontalmente. Apenas

algumas classes tem condições de consumi-los. O endividamento externo coloca o proletariado cada vez mais em dificuldades, pois enquanto a classe dominante enriquece, o proletariado transforma-se em classe miserável, sub-humana.

No nordeste brasileiro, o sistema capitalista leva a hegemonia da classe burguesa, enquanto o proletariado cada vez mais aderna. Uns trabalham em demasia para conseguir sobreviver, outros, ociosos, a cada dia ficam mais ricos, para que o desenvolvimento chegasse através das indústrias, foi necessário ao governo contrair gigantesca dívida externa, que gradativamente vai penalizando mais e mais, o trabalhador, colocando-o em situações críticas e, tornando caótica a organização social dos estados.

Na sociedade ocidental, o tempo do trabalho possui espaço privilegiado, central, pois a partir dele se estabelecem outras dimensões sociais na vida do trabalhador. Para Gasparini (1994), a revolução industrial e o processo de industrialização influenciaram profundamente a experiência e os modelos de tempo de trabalho, nas organizações produtivas.

Este autor considera o tempo de trabalho como um tempo objetivamente longo e que, em face de uma aceleração crescente do desenvolvimento industrial, não deixa muito tempo livre para o trabalhador, durante a jornada da semana, do ano, da vida inteira. O tempo diz respeito não apenas aos assalariados, mas também, em seu limite, a toda uma coletividade, sua influência se difunde, sobre ele próprio ou sobre outros tempos sociais. Marx (1985) afirma que o capital não tem a menor consideração pela saúde e duração da vida do trabalhador, a não ser quando é coagido pela sociedade a fazê-lo.

Para estabelecer uma relação analítica do sofrimento psíquico com o trabalhador, nos remetemos aos estudos de Freud (1929), nos quais encontramos ser o sofrimento uma ameaça constante para o homem, a partir de três fontes, a saber, do próprio corpo, fatalmente condenado à decadência e à dissolução, e que nem mesmo pode dispensar o sofrimento e ansiedade como sinais de advertência; do mundo externo, que pode se voltar contra nós mediante forças destrutivas, esmagadoras e impiedosas; dos relacionamentos que se estabelece com os outros. Freud enfatiza, entretanto, que o sofrimento nascido dos meandros da relação humana, talvez seja mais penoso que qualquer outro. Tendemos a encarar esta modalidade de sofrimento como uma espécie de apêndice gratuito.

Freud orienta para o tempo de voltar atenção para a natureza dessa civilização em que vivemos, sobre cujo valor, como veículo de felicidade, foram lançadas dúvidas. A palavra civilização descreve a soma integral das realizações e dos regulamentos que distinguem nossas vidas das de nossos antepassados animais, e que serve a dois intuitos, a saber: o de proteger os homens contra a natureza e o de ajustar seus relacionamentos mútuos. (Freud, 1929).

O sofrimento do trabalhador nasce das elaborações edificadas nas relações de trabalho, a partir da organização (cultura) e de seus próprios colegas trabalhadores (relações). A organização exige que suas atividades sejam realizadas, a partir do instante em que ela passa a oferecer ao trabalhador condições de trabalho suficientes para que o exercício do trabalho redunde em êxito. Quando tal não ocorre, a organização passa a cobrar, muitas vezes de forma hostil, o resultado não atingido pelo trabalhador. O trabalhador, por sua vez, acredita nesta “verdade” e passa a desenvolver uma relação de sofrimento consigo mesmo e com a organização.

Para Dejours (1994), o objeto de estudo é, preferencialmente o sofrimento, mas isto não significa que tudo fique reduzido à sua constatação. No entanto, doenças podem acometer o trabalhador, a partir das exigências impostas pelas organizações.

Dejours (1994) amplia seu campo de investigação, e passa, da psicopatologia do trabalho à psicodinâmica deste, permitindo que se olhe diferentemente para o sofrimento, afirmando que, no trabalho, também existe prazer. O objetivo é compreender como os trabalhadores alcançam determinado equilíbrio psíquico, mesmo estando submetidos a condições de trabalho desestruturantes (Dejours, 1994).

A organização e trabalhadores elaboram um código de ética inviolável, em que, invariavelmente, o trabalhador passa a ser orientado, rotineiramente, pela cultura desenvolvida pela organização, no entanto ignora-se que o trabalhador carrega com ele sua própria bagagem de valores ou seja sua própria cultura, que deveria se integrar ao ambiente de trabalho; percebe-se que os valores da cultura da organização sobrepõe-se a seus valores, levando este a uma visão da organização a partir destes novos referenciais que lhes são, em primeiro momento, totalmente externos, resultando em conformismos. O tempo vai passando, os trabalhadores de ontem e os que vem chegando vão sempre procurando acomodar-se ao modelo de

cultura encontrado na organização. Entendemos que, dificilmente, a organização conseguirá separar e/ou erradicar a cultura do trabalhador, pois tais pressupostos encontram-se em sua estrutura, na própria condição de vida e em suas experiências subjetivas.

A liderança é percebida como prestígio, manutenção de posto, característica de um indivíduo e refere-se a posse de algumas características de personalidade, como domínio, controle emocional, entre tantas. Compreendemos a liderança como uma forma de dominação, significando o exercício do poder sobre um indivíduo ou grupo. Todo poder prende-se à autoridade. O conceito de poder, entretanto, já não é tão claro, por estar ligado a uma idéia de autoridade que se define por influencia ou domínio. Autoridade significa domínio. Domínio quer dizer influência. Já sabemos que o líder exerce influência sobre o grupo, conceituar liderança como função do líder leva-nos a um beco sem saída (Penteado, 1989).

A dominação deve ser entendida como um estado de coisas em que as ações dos dominados aparecem como se estes houvessem adotado como seu, o conteúdo da vontade manifesta do dominante. Assim, embora a dominação seja uma forma de poder. Ela não é idêntica ao poder. Poder é a possibilidade que alguém ou algum grupo tem de realizar sua vontade, inclusive quando esta vai contra a dos demais agentes da ação comunitária (Wood Junior, 2000).

Então, compreendemos o líder como sendo o indivíduo que participa, efetivamente, de um grupo da organização o qual foi atribuído, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas a determinada tarefa, a fim de alcançar algum objetivo, específico ou não do grupo. Outro fator importante nas organizações é a liderança, muitas vezes, vista pelo trabalhador como instrumento da realização de atos que auxiliam o grupo dentro de uma organização a atingir resultados. Percebe-se que o líder precisa ter flexibilidade ao aplicar seu estilo; ele serve de modelo, é uma combinação de caráter e competência, que precisa conquistar e adequar a situação desejada pelo grupo no ambiente de trabalho.

Entende-se por estilos de liderança como a maneira pela qual uma pessoa, na posição de líder, influencia as demais. Entretanto, Lewin em 1939 de forma pioneira, apresentou várias propostas para entendimento das tipologias de liderança, discutindo os efeitos de cada uma delas sobre os liderados, pois em

toda as suas obras o autor faz referência ao assunto. Classifica em três tipos básicos do exercício da liderança: a liderança autocrática (o líder exige apenas obediência, a ele exclusivamente compete traçar as normas de ação e tomar decisões, manda ditatorialmente), a permissiva ou *laissez faire* (aqui o líder é quase que exclusivamente um centro de informações, apenas se manifestando quando solicitado, os subordinados dispõem de mais ampla liberdade, decidindo normas e os objetivos individualmente) e a liderança democrática (o líder extrai idéias e sugestões do grupo através de debates livres, os subordinados são encorajados a participar das decisões).

A autora Hirigoyen (2002), define assédio moral, partindo de que determinadas práticas de abuso de poder identificadas nas relações de trabalho, tem provocado sofrimento psíquico e/ou sintomas de doenças orgânicas. Como coloca Hirigoyen (2002, p.67) “nas empresas, os desafios de poder e rivalidade se tornam a lei [...] qualquer tomada de posição que se mostre diferente, é cortada pela ironia e sarcasmo dos colegas e pelo bloqueio da hierarquia”.

Nos anos 80, Leymann H., introduziu o conceito de *mobbing*, para descrever as formas perversas de assédio dentro das organizações. Para ele, “o *mobbing* consiste em manobras hostis, freqüentes e repetidas, no local de trabalho, visando sistematicamente a mesma pessoa”. Segundo ele, “o *mobbing* provém de um conflito degenerado. É uma forma particularmente grave de estresse psicossocial” (Hirigoyen, 2002, p. 76). Situações humilhantes, sofridas pelo trabalhador, no local de trabalho, causadas, na maioria das vezes por seus dirigentes, tem crescido progressivamente nos últimos anos, no Brasil e no mundo.

De acordo com os pesquisadores da saúde do trabalhador, o assédio moral, terminologia que define a presença dessas relações perversas que fazem adoecer os trabalhadores, é conhecido internacionalmente por diversas expressões. Na França, *harcèlement* moral; na Inglaterra, *bullying*; nos Estados Unidos, *harassment* e no Japão *ijime*.

As voltas com essa relação perversa e contínua, o trabalhador acaba por manifestar, no trabalho, sintomatologias muito caricatas, mais relacionadas à intensidade e à duração da agressão do que propriamente às estruturas psíquicas. Quer esta pessoa seja histérica, obsessiva ou fóbica, o que vem à tona, de imediato, é um quadro peculiar a todos os traumatismos psíquicos, acompanhado, não obstante, de um traço

de interrogação, de dúvida: “é mesmo verdade ou estou enlouquecendo?”. (Hirigoyen, 2002, p. 157).

Algumas conseqüências projetadas sobre a saúde do trabalhador são conseqüências específicas como estresse, ansiedade, depressão e distúrbios psicossomáticos, e conseqüências do traumatismo tais como estresse pós-traumático, desilusão e reativação das feridas. Os principais métodos do assédio, investigados por Hirigoyen (2002, p. 107-111), através de estudos de diversos autores, sendo eles de diferentes culturas, possibilitou agrupar as atitudes hostis em quatro categorias, quais sejam, deterioração proposital das condições de trabalho no qual se age de modo a fazer crer que a pessoa visada é incompetente. Pode-se, com isso, dirigir-lhe toda espécie de críticas e, eventualmente, encontrar pretextos para mandá-la embora; isolamento e recusa de comunicação que compreende não cumprimentar e não olhar literalmente para a pessoa são condutas que podem parecer insignificantes, mas que, diariamente repetidas, machucam e magoam profundamente; atentados contra a integridade, muitas vezes criticados por todos, no que pese a vítima ser considerada responsável: “Ela é muito sensível, não tem senso de humor!”. Atitudes estas que vêm, na maioria das vezes, de colegas invejosos, e não dos superiores; e finalmente, violência verbal, física ou sexual que surge quando o assédio é declarado e percebido por todos. A vítima pode ficar aterrorizada e cheia de queixas. Quando busca ajuda, dificilmente é atendida, pois as testemunhas têm receio de manifestar apoio à pessoa agredida.

Diante do observado, Hirigoyen (2002) conclui que o assédio moral provocado por uma chefia, reflete-se através das condições de trabalho a que é submetido o trabalhador, enquanto que o assédio moral, por colegas, na maioria das vezes, reflete em atentados contra a dignidade do trabalhador. Sabe-se que a psicologia foi convocada a organizar na contemporaneidade todo um conhecimento em torno dos sintomas que o trabalhador manifesta através do corpo e da palavra, no que concerne às formas de sofrimento psíquico as quais a organização produz e que perpassa pelas relações com o próprio trabalho. Buscar compreender a mente humana não se resume a possuir o saber psicológico, mas a entender culturas, tentar identificar o papel social que ela exerce nas relações do indivíduo com o mundo que o cerca.

Compreender o sofrimento psíquico do trabalhador implica em antes investigá-lo, considerando a cul-

tura e seus valores, significa, ainda, relacionar este sofrimento aos processos subjetivos envolvidos no campo do trabalho. Os valores organizacionais servem à própria sobrevivência da organização e, por essa razão, buscam mediar conflitos para resolver problemas. (Mendes & Tamayo, 2001).

Nesse contexto, passamos a estudar, também, o que convencionou-se chamar de assédio moral, observando as diversas formas de violência: abandono, crises de identidade, conflitos interpessoais e intergrupais, entre outros sintomas pertinentes à nossa contemporaneidade e, especificidades regionais, traduzidos como fontes geradores de sofrimento, deixando, via de regra, o trabalhador em um estado de desamparo frente à organização, ao trabalho e perante si mesmo. A temática tem sido constantemente estudada, particularmente pelos psiquiatras e psicólogos organizacionais e do trabalho.

O assédio moral no trabalho, é entendido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude, etc.) que atente, por repetição ou sistematização, contra a dignidade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho. (Hirigoyen, 2002). Diante dessas considerações, questiona-se como pode o trabalhador manter um equilíbrio psíquico, estando submetido a condições de trabalho desestruturantes? Existem relações de trabalho facilitadoras e/ou dificultadoras dos processos de desenvolvimento do trabalhador? Que prejuízos acarretam ao trabalhador o assédio moral? Que significado o trabalhador atribui ao seu tempo de trabalho? Podemos afirmar que o teor produtivo de uma organização associe-se à saúde psíquica de seus trabalhadores? A cultura organizacional influencia o processo de adaptação dos trabalhadores?

### **Método de Investigação**

Para este trabalho, utilizamos um método de investigação qualitativo, dentro da modalidade etnográfica. Tal processo corresponde ao trabalho de campo mediante observação participante, ao longo de tempo suficiente, para capturar significados da cultura investigada. (Aguirre, 1995).

A metodologia etnográfica caracteriza-se pela utilização da técnica da observação, desenvolvida entre o pesquisador e a cultura observada. Inspira-se na tradição naturalista e corresponde a uma concepção não reducionista, na qual aspira ao registro de suas

manifestações fenomênicas, tanto explícitas como implícitas, proporcionando a construção de um conhecimento de caráter ideográfico, em que estão inseridas a história, as crenças, os valores, linguagens, etc.

Para tanto, a fonte de seu conhecimento são os dados provenientes da situação natural (não experimental), sendo o investigador o principal instrumento de recolhimento desses dados, ainda que o uso de depuradas técnicas proporcionem alta confiança científica. Como resultado final, teremos uma monografia informe-diagnostico da cultura estudada. (Op. cit).

Segundo Minayo (1993), nas pesquisas qualitativas existe menor preocupação com a generalização e, maior, com o aprofundamento e abrangência da compreensão, seja a de um grupo social, de uma organização ou de uma representação, motivo pelo qual o critério de amostragem não é numérico. A pesquisa constitui-se em observar o fenômeno em estudo de maneira criteriosa, através de diário de campo, com o propósito de perceber manifestações, recolher e registrar fatos existentes no órbita dinâmica do trabalhador e da organização.

Para complemento e maior fiabilidade ao processo investigativo adotou-se a entrevista semi-estruturada, onde o pesquisador seguiu com um roteiro previamente estabelecido e perguntas determinadas. O principal objetivo com a entrevista foi a averiguação de fatos, conhecimentos pessoais sobre acontecimentos ou buscar opiniões do entrevistado, tentando encontrar fatos que possibilitariam contribuir para novas concepções orientadas pela observação.

### *Participantes*

A pesquisa ocorreu no setor gráfico cearense, numa indústria de formulários contínuos, localizada em Fortaleza e nas filiais de Recife, Pernambuco, Salvador, Bahia e Teresina, a amostra foi composta de 100 profissionais, sendo os sujeitos da pesquisa trabalhadores admitidos a partir dos últimos 06 (seis) meses. Tal critério se deu por considerarmos que após esse tempo, o trabalhador já vivenciou e/ou experimentou sentimentos diante da organização que os dotam de legitimidade para expressar opiniões sobre alguns aspectos que lhes são pertinentes.

### *Resultados*

Visando à compreensão do sofrimento psíquico nas relações de trabalho, no setor observado, fez-se necessário buscar uma inserção na organização, no sen-

tido de investigar os aspectos que geram o sofrimento psíquico naquelas relações de trabalho, compreender a cultura organizacional, para obter uma melhor compreensão das relações humanas no trabalho, verificar os sintomas que aquele trabalhador manifesta, a partir da relação com a organização, através do corpo e da palavra, identificando o significado do trabalho para o trabalhador e a organização. Em função disso, escolhemos a metodologia qualitativa, na categoria etnográfica, consubstanciada por entrevistas semi-estruturadas, sendo a análise desenvolvida a partir das narrativas dos trabalhadores e dos gestores da organização; todos esses elementos foram altamente relevantes neste estudo.

Observamos variantes na fala dos trabalhadores entrevistados, quando se referiam aos sintomas vivenciados e apresentados como objetos principais do sofrimento psíquico, manifestado pelo trabalhador a partir da relação com a organização, através do corpo e da palavra. Nesta investigação, destacamos algumas peculiaridades observadas, com a finalidade de reflexão, por meio dos resultados, que nos conduziu a um repensar a prática e o significado do trabalho, para as organizações e para os trabalhadores. A saúde do trabalhador é considerada na atualidade, uma temática relevante na concepção do mundo do trabalho, uma vez que o homem busca nele realização, superação e prazer.

Na pesquisa, os depoimentos apontam que as origens e os sintomas do sofrimento psíquico surgem a partir das relações com os superiores, mas também com os colegas que possuem um mesmo nível hierárquico na organização. Diante desse quadro, observamos que pode-se agir profilaticamente, uma vez conhecidos fatores e sintomas do sofrimento existente, promovendo desde a captação de novos trabalhadores (recrutamento e seleção de pessoal) um ambiente que produzisse satisfação e saúde, gerando uma cultura organizacional compatível com a de seu trabalhador, uma vez que existe uma melhor adaptação quando os dois lados criam uma equivalência de seus valores.

Constatou-se que um dos principais fatores dos processos produtivos da organização em estudo é a saúde psíquica dos seus trabalhadores porque, quando estes manifestam qualquer sintoma patológico o rendimento do trabalho cai significativamente, isso quando não param de produzir, ou dificultam processos decisórios e atendimento de prazos acordados. Os entrevistados mostraram grande interesse em partici-

par da pesquisa, foram receptivos e contribuíram, efetivamente, na emissão das respostas, sem intimidação, apesar do tema ter implicações delicadas e pessoais.

Ao longo da pesquisa, verificamos curiosidade, da parte dos gestores da organização, de como obter subsídios que pudessem levar a uma melhoria nos processos de trabalho da organização, assim como houve a fantasia de que os trabalhadores tinham “falado mal da organização”. Essas manifestações foram importantes para a investigação, porque, a partir delas, foi possível analisar o modo de agir e reagir dos gestores, nas relações de trabalho com seus subordinados.

A cada dia o tema sofrimento psíquico nas relações de trabalho, tem ganhado ressonância, em virtude do trabalhador necessitar de saúde psíquica, para exercer suas atividades. A problemática não é exclusiva dos países em desenvolvimento, tem amplitude internacional como tivemos oportunidade de constatar. A questão está diretamente ligada à cultura dos trabalhadores e à da organização, o que significa que muitas tentativas de modelos utilizados pelas organizações não têm sido satisfatórias, porque seus efeitos não se espalham uniformemente por toda a organização; ficam subordinados e limitados a determinados setores organizacionais, discriminando outros não contemplados com esta preocupação.

### Considerações Finais

Certamente, este estudo nos deu a oportunidade de conhecer a dinâmica e os processos envolvendo os trabalhadores e a organização. Entretanto, iniciamos nosso trabalho a partir do diagnóstico da cultura organizacional, por percebermos que a identidade organizacional (missão, visão de futuro, valores e princípios) era pouco conhecida pelos trabalhadores, inclusive pela chefias, e quando existia uma tentativa de compreensão, esta se dava de maneira imprecisa, confusa. Na realidade, a organização, seus diretores, conhecem a problemática, mas não compartilham esse saber com todos da organização. Acreditamos que, a partir do resultado da investigação, a organização passou a ter um outro olhar, tanto os dirigentes como os subordinados.

É importante destacar que a estrutura organizacional também é percebida pelos dirigentes, de acordo com o organograma, enquanto que, para os trabalhadores, chefias e subordinados, o organogra-

ma não tem validade prática, porque tudo se manifesta centralizado no diretor presidente da organização, podendo isso ser comprometedor, diante de nosso entendimento. Esse fato, aparentemente, compromete a dinâmica e os processos do trabalho, o crescimento, o desenvolvimento da organização e dos trabalhadores.

Verificamos, então, que precisávamos intervir, pois as chefias necessitavam de maior autonomia para gerenciar seus subordinados e realizar, efetivamente, suas atividades, assumindo, assim, seu papel na organização, que, muitas vezes, chega a ser questionado pelos trabalhadores. Constatamos que todos os trabalhadores – chefias e subordinados, argumentam não participarem da gestão da organização; eles se sentem distantes dos processos e quando participam não conhecem claramente as regras e/ou os objetivos principais, como questiona o trabalhador: “Onde a organização quer chegar?”. Diante desses fatos, percebidos e analisados – comunicação fragilizada, centralização no diretor presidente, falta de padronização das normas e procedimentos, ausência de clareza na identidade organizacional, a falta de credibilidade por parte dos trabalhadores para implantação de novos projetos, “porque quando o diretor presidente não compra a idéia, ele boicota até o(s) profissional(s) desistir(em) e/ou os trabalhadores se afastarem, por medo de perder o emprego”.

Com efeito, tenta-se promover câmbios na organização em estudo. A pesquisa trouxe grandes contribuições quanto ao sofrimento psíquico, as relações laborais, a cultura organizacional, dentre outros aspectos abordados, mas será, sem dúvida, um trabalho árduo, que precisa ser compartilhado e vivenciado com o diretor presidente e as chefias, envolvendo, todos os trabalhadores e ainda os parceiros da organização.

Procuramos, na investigação, desenvolver um estudo que fizesse surgir nos observados, o desejo de

investigar mais a fundo a temática, por demais complexa e abrangente. Sentimos, então, que há necessidade de expandir as questões aqui perquiridas, assim como nos moveu a necessidade de expandir um trabalho elucidativo sobre os pontos mais polêmicos dentro da visão do trabalho formal numa economia capitalista, que promove mais doença que satisfação no universo profissional dos trabalhadores, sejam eles do contexto estratégico ou operacional.

## Referências

- Aguirre, A. (1995). *Etnografía Metodología Cualitativa em la Investigación Sociocultural*. Barcelona: Marcombo.
- Albonoz, S. (1986). *O que é trabalho?* São Paulo: Brasiliense.
- Dejours, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Freud, S. (1929). *Mal-estar na civilização*. Em, ESB – obras completas. Vol XXI. Rio de Janeiro: Imago.
- Gasparini, G. (1994). Tempo e trabalho no ocidente. Em J. François. *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 112-126.
- Hirigoyen, M.F. (2002). *Mal-estar no trabalho – redefinindo assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Marx, K. (1985). *O capital: livro I, vol. 1*. São Paulo: Nova Cultural.
- Mendes, A. M. & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, 6(1), 39-46.
- Minayo, M. C. S. (org.). (1993). *Pesquisa social – teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Penteado, J. R. W. (1989). *Técnicas de chefia e liderança*. 8º ed. São Paulo: Pioneira.
- Wood Junior, T. (2000). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas.

Recebido em: setembro/2005

Revisado em: dezembro/2005

Aprovado em: janeiro/2006

Sobre os autores:

**José Clerton de Oliveira Martins** é doutor em Psicologia pela Universitat de Barcelona, Espanha, e professor do Mestrado em Psicologia da Universidade de Fortaleza.

**Adriana de Alencar Gomes Pinheiro** é psicóloga e socióloga, mestre em Psicologia pela Universidade de Fortaleza e professora universitária.