



Universidade Federal Fluminense

**ICHF - INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E FILOSÓFICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA**

ANA MARIA VALLE RABELLO

**INSTITUIÇÃO EM CRISE: REPERCUSSÕES NA SUBJETIVIDADE
TRABALHADORA**

Niterói-RJ
2020



Universidade Federal Fluminense

**ICHF - INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E FILOSÓFICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA**

ANA MARIA VALLE RABELLO

**INSTITUIÇÃO EM CRISE: REPERCUSSÕES NA SUBJETIVIDADE
TRABALHADORA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal Fluminense, como requisito para obtenção do título de Doutora em Psicologia.

Área de concentração: Clínica e Subjetividade.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Teresa Cristina O. C. Carreiro.

Niterói-RJ
2020

ANA MARIA VALLE RABELLO

**INSTITUIÇÃO EM CRISE: REPERCUSSÕES NA SUBJETIVIDADE
TRABALHADORA**

Texto apresentado à banca examinadora
de qualificação da Universidade Federal
Fluminense.

Área de concentração: Clínica e
Subjetividade

Banca examinadora

Prof.^a Teresa Cristina Othenio Cordeiro Carreteiro – Orientadora (UFF)

Prof.^a Ana de Santa Cecília Massa (FDC)

Prof. Helder Pordeus Muniz (UFF)

Prof.^a Jacyara Carrijo Rochael Nasciutti (UFRJ)

Prof. Eugene Enriquez (Université Paris)

AGRADECIMENTOS

É chegado o momento de concluir a escrita. Tempo para agradecer a todos aqueles que, cada qual à sua maneira, participaram da construção desta tese. Para além de uma mera formalidade, expresso aqui minha gratidão no sentido mais profundo, que nos ensina o tratado de Santo Tomás de Aquino: meus agradecimentos estão na dimensão do vínculo, do sentir-me vinculada a essas pessoas, não apenas me sinto grata na dimensão cognitiva e das gentilezas e ajudas que me concederam:

A *Teresa Carreiro*, minha orientadora, por quem nutro muita admiração, agradeço as leituras atentas e contribuições valiosas. Seus ensinamentos extrapolaram o limite da pesquisa e da construção da tese. Sua condução respeitosa, aliada a seu humor sutil, amenizaram a dura exigência de um processo de doutorado.

Aos sujeitos entrevistados, pela disponibilidade e confiança em compartilhar comigo suas trajetórias laborais, tornando possível a realização da pesquisa.

Às colegas e amigas do grupo de pesquisa e orientação, *Carolina Sousa, Luciana Rodriguez, Renée Borges, Danielle Vargas, Bruna Pinto, Luciana Martins e Lurdes Oberg*, agradeço as leituras, indicações, incentivos e a verdadeira rede feminina de cuidado e apoio que conseguimos formar.

Aos professores *Ana Massa, Helder Muniz e Jacyara Nasciutti*, que aceitaram generosamente o convite para participar da banca. A *Ana Massa* e *Helder Muniz* agradeço também as valiosas contribuições feitas na banca de qualificação, as quais muito me ajudaram nas análises das entrevistas. Antecipo meus agradecimentos pelo tempo investido para a leitura da tese e participação na banca, e estou certa de que suas apreciações serão igualmente de grande valia, como o foram na etapa da qualificação.

Agradeço o professor *Eugène Enriquez*, sentindo-me honrada por sua disponibilidade de participar da banca da defesa da tese. Afinal, foi pelos seus escritos que iniciei meus estudos na Psicossociologia e vislumbrei a possibilidade de trabalhar em gestão com pessoas, numa perspectiva mais humanizada e autônoma dos sujeitos nas organizações.

À *Fundação Hemominas*, instituição que faz parte de minha vida laboral, onde pude vivenciar, como trabalhadora e gestora, crises e desafios inerentes às organizações de trabalho.

À minha querida amiga *Daniene Santos*, pelas leituras e trabalhos compartilhados que sempre enriquecem meu olhar. Seu humor me contagia, e nossa partilha diz muito sobre um trabalho verdadeiramente colaborativo.

À doce amiga *Adriana Nunes*, que me inspira com o exercício da compaixão, sempre “mantralizando” e emanando as melhores energias. *Om Mani Padme Hung!*

A *Alessandro Faleiro* agradeço a cuidadosa revisão do texto e das referências da tese.

Aos fraternos *Eneida* e *Juninho* agradeço a torcida e os momentos prazerosos em família que conseguimos inventar e viver juntos, mesmo em tempos tão turbulentos. A *Eneida* um especial agradecimento pelo *design* gráfico das figuras que compõem esta tese.

Aos amigos de longa data, *Aldemir* e *Virgínia*, as carinhosas acolhidas na Cidade Maravilhosa e a *Theo* e *Lucia*, as conversas inspiradoras.

A *Tina*, dileta prima, cujo pensamento crítico e paixão pela busca do saber são um exemplo para mim.

A *Cristiana*, “irmã *sister*” que, mesmo morando no Velho Mundo, faz-se presente em minha vida, das mais variadas e afetuosas maneiras.

Aos meus pais *Ruy* (*in memoriam*) e *Rosário*, que sempre me incentivaram e me apoiaram a estudar e seguir adiante, mesmo quando as dificuldades apareciam. A vocês toda minha admiração e gratidão.

A *João* e *Mari*, filhos amados, meus verdadeiros mestres. Com vocês aprendo a cada dia a exercitar o amor incondicional que dá um sentido especial à vida.

A *Luiz Ricardo*, meu moreno querido, companheiro de todas as horas. Há trinta anos, o nosso cotidiano vem transformando, com muito amor e parceria, “aquilo que se repete”. Com você, sinto força para enfrentar o que a vida nos apresenta. E é com você, *João* e *Mari* que quero comemorar as vitórias, que são sempre nossas.

“Que pensa da nossa crise? Dos seus aspectos político, moral e intelectual?”

A nossa crise provém, essencialmente, do excesso de civilização dos incivilizáveis. Esta frase, como todas que envolvem uma contradição, não envolve contradição nenhuma. Eu explico. Todo o povo se compõe de uma aristocracia e de ele mesmo. Como o povo é um, esta aristocracia e este ele mesmo têm uma substância idêntica; manifestam-se, porém, diferentemente. A aristocracia manifesta-se como indivíduos, incluindo alguns indivíduos amadores; o povo revela-se como todo ele um indivíduo só. Só colectivamente é que o povo não é colectivo.”

Fernando Pessoa (1923, p. 54)

RESUMO

RABELLO, Ana Maria Valle. **Instituição em crise: repercussões na subjetividade trabalhadora.** 2020. 172 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2020.

Esta tese analisou a trajetória de vida laboral de alguns trabalhadores de uma grande empresa nacional na área de energia, a qual passou recentemente por uma forte crise institucional, devido a denúncias de corrupção. Procurou-se investigar as repercussões dessa crise na subjetividade trabalhadora desses sujeitos bem como em seu pertencimento à corporação. Assim, avaliou-se como os trabalhadores têm enfrentado a crise, como estão sendo seus espaços de fala, como a organização do trabalho e os coletivos estão sendo afetados, e se tem sido possível participar das decisões concernentes a seus processos de trabalho após a crise, que foi deflagrada a partir das investigações na denominada Operação Lava Jato. A Psicossociologia e a Sociologia Clínica foram o referencial teórico utilizado, em diálogo com a Psicodinâmica do Trabalho e a Clínica da Atividade. Os procedimentos metodológicos relativos à pesquisa de campo compreenderam a realização de entrevistas semidirigidas, abrangendo trabalhadores de diferentes unidades da empresa, bem como entrevistas devolutivas com alguns deles. A análise das entrevistas propiciou a definição de categorias analíticas que foram agrupadas nas dimensões institucional, funcional e relacional. As percepções sobre os impactos da Operação Lava Jato na empresa variaram de acordo com o momento da entrevista. O orgulho de se pertencer a uma organização grandiosa e essencial para a economia do País e para a vida dos brasileiros se transformou em vergonha de estar vinculado a uma empresa envolvida com escândalos de corrupção, veiculados sistematicamente pela mídia durante dois anos. Os entrevistados vincularam o futuro da empresa e de seus trabalhadores à nova política econômica do País, de caráter explicitamente neoliberal. As medidas de austeridade adotadas pela empresa para enfrentar crise financeira desencadeada pela investigação, como o corte nos investimentos e o grande enxugamento das unidades, além do projeto de venda de alguns de seus ativos, parecem servir a essa dimensão neoliberal. Nesse sentido, os trabalhadores condicionam seu futuro na empresa e o futuro da empresa de acordo com a evolução que tal ideologia terá no cenário corporativo. Foi possível concluir que a crise institucional se desdobra em uma crise organizacional que traz como consequência uma crise no trabalho e, em última instância, uma crise de sentido para os sujeitos entrevistados.

Palavras-chave: Psicossociologia. Sociologia Clínica. Crise institucional. Organizações e instituições.

ABSTRACT

This thesis analyzed the work life trajectory of some workers of a large national company in the energy area, which recently went through a strong institutional crisis, due to allegations of corruption. The present work sought to investigate the repercussions of this crisis on these subjects' working subjectivity as well as on their affiliation to the corporation. Thus, it was evaluated how workers have faced the crisis, how their places of speech are working, how work organization and collectives are being affected, and whether it has been possible for employees to participate in decisions regarding their work processes after the crisis, which was triggered by investigations in the so-called Operation Lava Jato. Psycho-sociology and Clinical Sociology were the theoretical framework used, in dialogue with the Psychodynamics of Work and the Clinic of Activity. The methodological procedures related to the field research included the realization of semi-directed interviews, covering workers from different units of the company, as well as return interviews with some of them. The analysis of the interviews provided the definition of analytical categories that were grouped in the institutional, functional and relational dimensions. Perceptions about the impacts of Operation Lava Jato on the company varied according to the time of the interview. The pride of belonging to a grand organization that is essential for the country's economy and for the lives of Brazilians turned into shame. Shame to be linked to a company involved in corruption scandals, which were broadcast systematically by the media for two years. The subjects of this work linked the future of the company and its employees to the country's new economic policy, which is explicitly neoliberal. The austerity measures adopted by the company to face the financial crisis triggered by the investigation, such as the cut in investments and the major downsizing of the units, in addition to the planned sale of some of its assets, seem to serve this neoliberal dimension. In this sense, workers' forecasts of their own future in the company and of the company's future are conditioned by the evolution that this ideology will have in the corporate scenario. It was possible to conclude that the institutional crisis unfolds into an organizational crisis that results in a crisis of the work itself and, ultimately, in a crisis of meaning for the subjects interviewed.

Keywords: Psychossociology. clinical sociology. Institucional crises. Organizations e Institutions

RESUME

Cette thèse a analysé la trajectoire de vie professionnelle de travailleurs d'une grande entreprise brésilienne de pétrole et de gaz, qui a récemment traversé une forte crise institutionnelle, en raison d'allégations de corruption. Dans cette recherche, nous avons étudié les répercussions de cette crise sur la subjectivité du travail de ces individus ainsi que sur leur appartenance à l'entreprise. Les aspects en analyse ont été la façon dont les travailleurs ont été confrontés à la crise, quels ont été leurs espaces de paroles, de quelle manière l'organisation du travail et les aspects collectifs ont été touchés par la crise et de quelle manière ils ont pu participer aux décisions concernant le déroulement de leurs travaux après la crise qui a été déclenchée par l'Opération *Lava Jato*. Le cadre théorique adopté dans cette recherche a été la Psychosociologie et la Sociologie Clinique, basées sur la Psychodynamique du Travail et sur la Clinique de L'activité. Les procédures méthodologiques liées à la recherche sur le terrain ont compris des entretiens semi-dirigés, concernant les travailleurs de différentes unités de l'entreprise, ainsi que des entretiens de retour avec certains d'entre eux. L'analyse approfondie des entretiens a conduit à la définition de catégories analytiques regroupées dans les dimensions institutionnelles, fonctionnelles et relationnelles. Les perceptions des impacts de l'opération *Lava Jato* sur l'entreprise ont été changées selon le moment de l'entretien. C'est à dire que la fierté d'appartenir à une grande et essentielle organisation pour l'économie du pays et pour la vie des Brésiliens est devenue une honte d'être liée à une organisation concernée par des scandales de corruption, qui ont été pendant deux années systématiquement diffusés par les médias. Les répondants ont lié l'avenir de l'entreprise et de ses travailleurs à la nouvelle politique économique du pays, qui est explicitement de nature néolibérale. Les mesures d'austérité adoptées par la société pour faire face à la crise financière déclenchée par l'Opération *Lava Jato*, telles que la réduction des investissements et la forte réduction des effectifs des unités de l'entreprise, en plus du projet de vente de certains de ses actifs, semblent servir à ce propos néolibérale. En ce sens, les travailleurs conditionnent leur avenir dans l'entreprise et l'avenir de l'entreprise elle-même à l'évolution de cette idéologie néolibérale dans le scénario d'entreprise. Il a été possible de conclure que la crise institutionnelle se déploie en une crise organisationnelle qui, à son tour, se traduit par une crise au travail et, finalement, une crise de sens pour les sujets interrogés.

Mots-clés: Psychosociologie. Sociologie clinique. Crise institutionnelle. Organisations et institutions

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	CONTRIBUIÇÕES DA PSICOSSOCIOLOGIA PARA A LEITURA E A INTERVENÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	14
2.1	A constituição imaginária, simbólica e cultural das organizações.....	18
2.2	Do mito do fundador à ideologia que sustenta a organização.....	20
2.3	Questões institucionais e organizacionais.....	20
2.3.1	<i>As dimensões institucionais de uma organização.....</i>	<i>21</i>
2.3.2	<i>Sobre o conflito e o poder nas instituições.....</i>	<i>25</i>
2.3.3	<i>A instância organizacional.....</i>	<i>30</i>
2.4	A instituição em crise.....	36
2.5	A clínica do trabalho na vertente psicossociológica.....	39
3	O TRABALHADOR NA ORGANIZAÇÃO: O RECONHECIMENTO NO TRABALHO E SUA RELAÇÃO COM O PRAZER, O SOFRIMENTO E A SUBJETIVIDADE TRABALHADORA.....	42
3.1	Reconhecimento, prazer, sofrimento e saúde do trabalhador pela ótica da Psicodinâmica do Trabalho.....	43
3.2	Clínica da Atividade: reconhecimento, gênero, estilo e ofício no trabalho e o poder de agir do trabalhador.....	49
4	SOBRE A IMPLICAÇÃO DO PESQUISADOR E A ANÁLISE DE SUA IMPLICAÇÃO.....	54
4.1	Considerações sobre a implicação e sua análise para a Psicossociologia.....	54
4.2	A pesquisadora implicada.....	59
4.3	O grupo de orientação.....	61
5	A PESQUISA EM PAUTA.....	64
5.1	Os dispositivos metodológicos: a história de vida laboral em uma organização de trabalho.....	64
5.2	Um recorte temporal.....	66
5.3	O campo e suas vertentes.....	77
5.3.1	<i>A entrevista de pesquisa.....</i>	<i>77</i>
5.3.2	<i>Os sujeitos da pesquisa.....</i>	<i>78</i>
6	A ANÁLISE DOS DADOS.....	81
6.1	Primeira dimensão: o instituído.....	82
6.1.1	<i>A organização “idealizada”.....</i>	<i>82</i>
6.1.2	<i>A imagem da organização: orgulho, desconhecimento e vergonha....</i>	<i>88</i>
6.1.3	<i>As reações defensivas diante da vergonha.....</i>	<i>94</i>
6.2	Segunda dimensão: o funcional.....	97
6.2.1	<i>A carreira estável e atrativa.....</i>	<i>98</i>
6.2.2	<i>Uma empresa masculina, de engenheiros e geólogos.....</i>	<i>105</i>
6.2.2.1	<i>A empresa masculina.....</i>	<i>105</i>
6.2.2.2	<i>A empresa de engenheiros e geólogos.....</i>	<i>108</i>

6.2.3	<i>As marcas da gestão</i>	110
6.2.3.1	<i>A ideologia gestonária, quantofrênica e paradoxante</i>	111
6.2.3.2	<i>Os excessos das prescrições</i>	115
6.3	A terceira dimensão: o relacional	119
6.3.1	<i>O reconhecimento</i>	120
6.3.2	<i>A centralidade do trabalho</i>	124
6.3.3	<i>O significativo que designa os trabalhadores da empresa</i>	128
6.3.4	<i>O futuro na empresa e o futuro da empresa</i>	131
6.4	As entrevistas devolutivas: reencontro com os entrevistados	135
6.4.1	<i>Tempos de austeridade empresarial</i>	137
6.4.2	<i>Do projeto Nação a ativos privatizáveis</i>	145
6.4.3	<i>A (des)confiança em questão</i>	148
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	152
	REFERÊNCIAS	161
	APÊNDICE	168

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a trajetória de vida laboral de alguns trabalhadores de uma grande empresa nacional na área de energia, a qual passou recentemente por uma forte crise institucional devido a denúncias de corrupção. Procurou-se investigar as repercussões dessa crise na subjetividade trabalhadora desses sujeitos.

Essa empresa apareceu com muita frequência, no período de 2014 a 2019, na grande mídia brasileira, devido a denúncias de corrupção praticada por seus dirigentes e envolvendo as classes política e empresarial do País. Trata-se da maior empresa do Brasil, com aproximadamente 200 mil trabalhadores, entre os empregados próprios (concursados) e os terceirizados. Se, até o ano de 2012, a empresa era considerada um símbolo de progresso e prosperidade para a Nação, após tais denúncias, ela vem sendo associada, pela grande mídia, a um dos maiores casos de corrupção em apuração no Brasil.

A partir de um contato anterior a essas denúncias com alguns gestores da empresa, alunos do Curso de Especialização em Gestão de Negócios, no qual atuei como professora e orientadora de trabalhos de conclusão do Curso Projetos Aplicativos, pude observar o quanto o imaginário de excelência que nela vigorava até então favorecia uma identificação desses trabalhadores gestores com a instituição.

Foi assim que os encontrei quando atuei como docente orientadora: “desafiados” pela gestão, mobilizados por temas às vezes não tão familiares ou condizentes com suas graduações, mas que sinalizavam, antes de tudo, a implicação de cada um com o lugar de gestor. Tinham, portanto, uma dupla implicação: autores do trabalho acadêmico do curso de especialização que realizavam na Escola de Negócios e atores, sujeitos da instituição. Lá onde o sujeito é tocado, encontra-se o ponto de implicação. E de onde eram tocados, várias questões foram formuladas. Mesmo após o término do curso, continuamos mantendo contato esporádico, pois sempre que os trabalhos de conclusão de curso desenvolvidos coletivamente (em grupos de cinco a sete alunos trabalhadores) eram postos em prática, seus autores se manifestavam para relatar tais resultados. E, nessas ocasiões, fui percebendo como todos estavam “abalados” com as denúncias de corrupção.

Assim, surgiu-me uma pergunta, que será o eixo orientador desta pesquisa: *como uma crise institucional desta empresa repercute na subjetividade trabalhadora*

e no pertencimento de seus trabalhadores à corporação? Interessa-me investigar como os trabalhadores estão enfrentando este momento, como estão sendo os seus espaços de fala, como a organização do trabalho e os coletivos estão sendo afetados, e se tem sido possível participar das decisões concernentes a seus processos de trabalho.

A proposta da pesquisa vai além de uma simples observação ou investigação. Ela propõe, sobretudo, a oferta de um espaço de circulação da palavra, de forma que os trabalhadores possam (res)significar os acontecimentos e conseguir enfrentá-los criativamente. A aposta é que esse enfrentamento possa ampliar o debate sobre os fatores institucionais e deslocar os conflitos decorrentes desses fatos, ou mesmo daqueles já existentes, para além de um embate de forças ou de uma “ferida narcísica”. Dessa forma, acredita-se que a pesquisa possa permitir que novas questões surjam e, conseqüentemente, possa haver a exploração de novos significados, tal como proposto pela abordagem psicossociológica dos conflitos (ARAÚJO; CARRETEIRO, 2005).

O segundo capítulo consiste em um estudo teórico sobre as contribuições da Psicossociologia para a leitura das organizações de trabalho, situando-a dentro das clínicas do trabalho. O foco deste estudo é a leitura psicossociológica das instituições e organizações, bem como a compreensão dessa disciplina sobre as crises.

No capítulo seguinte, trago uma elaboração teórica que aborda a relação do sujeito com o trabalho, destacando os aspectos relacionados à subjetividade trabalhadora, com base nas proposições das chamadas “clínicas do trabalho”, especialmente a Psicodinâmica do Trabalho e a Clínica da Atividade, teorias que mantêm um forte diálogo com a Psicossociologia. O reconhecimento pelo trabalho e sua relação com o binômio prazer e sofrimento no trabalho, as formas de enfrentamento desse sofrimento e as possibilidades do desenvolvimento de um sujeito da ação, relacionando-o com seu poder de agir, foram construtos teóricos importantes para a análise das entrevistas com os sujeitos da pesquisa.

O desconforto de estar investigando o sofrimento dos sujeitos levou-me a explorar minha própria implicação. Entendi que era importante falar desse desconforto. Não bastava ler e escrever sobre a implicação. Era preciso enfrentar as questões que me atravessavam, incluindo-se aí as de caráter ideológico. Essas elaborações estão no quarto capítulo.

No quinto capítulo se encontram uma síntese sobre o dispositivo metodológico utilizado, a “história de vida laboral”, bem como uma descrição sobre o campo da pesquisa. A investigação foi localizada em uma linha do tempo, em associação com os acontecimentos do País e os principais fatos da Operação Lava Jato que envolveram diretamente a empresa nesse tempo.

A avaliação das entrevistas propiciou a definição de categorias analíticas, que foram agrupadas nas três dimensões institucionais de uma organização, tal como proposta por Barus-Michel (2004). Apoiamo-nos na leitura psicossociológica e da Sociologia Clínica, além de alguns conceitos da Psicodinâmica do Trabalho e da Clínica da Atividade. Por considerar o caráter clínico das entrevistas de pesquisa, considerei importante realizar entrevistas devolutivas aos sujeitos entrevistados, apresentando-lhes, de forma geral, os resultados que apurei a partir das análises de tais conversas. Ao mesmo tempo, o reencontro com os entrevistados objetivou oferecer-lhes um espaço de escuta sobre as suas percepções relacionadas a seus trabalhos na empresa no momento atual. Essas análises compõem o sexto capítulo.

As considerações finais serão inseridas no sétimo capítulo da tese.

2 CONTRIBUIÇÕES DA PSICOSSOCIOLOGIA PARA A LEITURA E A INTERVENÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

Faz-se, a seguir, um estudo sobre a abordagem psicossociológica das organizações do trabalho, baseando-se, principalmente, na Psicossociologia francesa e autores de referência no Brasil, destacando-se os conceitos que se mostraram importantes para a realização desta pesquisa.

A leitura psicossociológica sobre as organizações do trabalho exige, antes de tudo, que se admita o seu caráter conflitivo. Para isso, faz-se necessário abrir mão de uma visão funcionalista e instrumental das práticas e políticas organizacionais. Portanto não se deve considerá-las como espaço de harmonia social por natureza, em que se possa operar apenas com conceitos racionais e universais para se obter seu completo entendimento, garantidor de uma gestão eficaz e inequívoca destas (RABELLO; ARAÚJO, 2010).

A Psicossociologia estuda os grupos, as organizações e as instituições como conjuntos concretos que influenciam, transformam e são influenciados e transformados pelos atores que os compõem. Existe um entrelaçamento entre suas elaborações teóricas e suas práticas de intervenção, de caráter clínico, nos grupos, nas associações, nas comunidades e nas organizações. Para Lévy (2001, p. 13),

A clínica social se impôs, pois, como uma *démarche* específica, simultaneamente de pesquisa e intervenção, junto a grupos e organizações sociais de qualquer natureza, confrontados com situações de crise que afetam suas estruturas e seus modos de funcionamento, assim como as pessoas que nelas se encontram implicadas. Dessa forma, numerosos trabalhos, visando a melhor compreender os processos de mudança, e as mutações sociais e psicológicas que acarretam, permitiram reconhecer, em toda sua complexidade, as diversas dimensões do fenômeno organizacional.

A Psicossociologia é indissociável de seu caráter de intervenção, sendo uma disciplina que articula o psíquico e o social, partindo sempre de um não saber sobre o objeto a ser pesquisado ou mobilizado. Machado (2004, 2010) destaca o caráter coletivo da Psicossociologia, considerando-a uma criação teórica, prática e metodológica. Ao se referir às realidades psíquica e social, depara a dificuldade de delimitar esses dois campos. Não se trata de estudar o psicológico e o sociológico sob ponto de vista de uma ou outra teoria determinista ou totalizante, pois isso pode levar a incorrer no erro de se tentar repartir o que não pode ser repartido. Nasciutti (1996) chama a atenção para esse risco e situa a Psicossociologia como uma interdisciplina

que, a partir de vários ângulos, tenta abordar a complexidade do sujeito em seu meio, considerando-o como resultado de determinantes de diferentes ordens. Carreiro e Barros (2011) assinalam também a inseparabilidade entre saber profano e saber científico. As autoras destacam a valorização da Psicossociologia em relação aos saberes produzidos em uma intervenção, tanto pelos profissionais que nela atuam quanto pelos demais atores, resguardando aí as diferentes competências de cada um.

Está dada, portanto, uma grande aproximação entre a Psicossociologia e a intervenção psicossociológica. Machado (2010) enxerga mais intersecções do que distinções entre os dois conceitos:

A Psicossociologia, nesse sentido, é quase sinônimo, também, de intervenção psicossociológica, as duas noções se distinguindo apenas pela ênfase maior que cabe à prática no momento em que a intervenção é feita. Ambas são construídas por meio de escuta e análise de demandas de ajuda, entrevistas, análises de discursos, interpretações, devoluções, observação, reflexões, criação coletiva de conceitos e de articulações teóricas que, por sua vez, atuam sobre novas escutas, observações, intervenções, teorizações (MACHADO, 2010, p. 176).

O que a Psicossociologia elege como seu material de trabalho são as crises que surgem no contexto organizacional e institucional e os efeitos que elas provocam nos sujeitos. Trata-se de tomar o indivíduo em uma dada situação, não separando o coletivo e o individual, o afetivo e o institucional, os processos inconscientes e os sociais. Portanto a Psicossociologia se propõe a investigar as reciprocidades entre o individual e o coletivo, o psíquico e o social (AMADO; ENRIQUEZ, 2011; BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011; GAULEJAC, 2001).

O objetivo da Psicossociologia e da intervenção psicossociológica é auxiliar os sujeitos na busca de sentido, fazendo-os refletir sobre suas organizações e instituições e sobre como querem e podem transformar a si mesmos, as organizações, o ambiente e as condições de trabalho, etc. Carreiro (2001) assinala a necessidade de se reconhecer o mal-estar social no qual esses sujeitos estão mergulhados e que os atinge tanto em um contexto microssocial como também na sociedade como um todo.

Em uma intervenção psicossocial, há que se considerar a implicação do pesquisador (interventor), os lugares que lhe são atribuídos, que ele tenta ocupar, e se estes são aceitos ou não pelos sujeitos e pelo próprio pesquisador, considerando-se, antes de tudo, os riscos que tais posições comportam. Para Nasciutti (1996), entretanto, a implicação a ser considerada não é apenas a do pesquisador e sim de

todos os atores, já que a procura é de uma busca de sentido para suas práticas, o que os leva a refletir sobre suas atuações e relações com o cenário social em que vivem. Os atores são, por conseguinte, sujeito e objeto simultaneamente. É um cenário clínico, tal como situa Machado (2001), para quem o objetivo da Psicossociologia é ajudar os indivíduos e grupos a aliviarem os sofrimentos e infelicidades causados pelas restrições sociais, sem, contudo, garantir-lhes um resultado prazeroso ou mesmo a eliminação do sofrimento. Para Barus-Michel (2004), a clínica deriva de três elementos: a situação, a relação e a demanda. Essa autora nos remete à etimologia da palavra, que significa:

Prática junto ao leito. O leito remete a uma situação real em que se expõe um sofrimento, ao mesmo tempo que um enigma para aquele que se acha de alguma forma requisitado por um apelo à investigação. Esse apelo nem sempre é mudo nem incluído na dor. Manifesta-se através de uma demanda de socorro da qual poderia se dizer que tem como objeto o sentido. “O que tenho? O que está acontecendo comigo? O que isso quer dizer?” O leito significa desordem, aberração ou incoerência. O que jaz como esparso não pode mais fazer sentido, ser controlado numa ordem significativa e, justamente, propõe-se ou se expõe como enigma para uma recapitulação e uma ressignificação (BARUS-MICHEL, 2004, p. 67).

Pesquisam-se as determinações sociais e os demais elementos cabíveis em uma leitura dos fenômenos organizacionais. Os campos disciplinares em que a Psicossociologia se apoia para os seus construtos são bastante diversificados, sendo destacados por Enriquez (1996c) a Psicanálise, a Sociologia, a Antropologia, a História e o Marxismo. O autor, entretanto, adverte que não se trata apenas de tomar emprestados conceitos dessas disciplinas. É preciso retrabalhá-los, transformá-los, de forma a favorecer a compreensão de novos elementos da realidade e a elucidação das condutas sociais, que não poderiam ser apreendidas apenas com conceitos psicanalíticos, marxistas ou sociológicos puramente.

A compreensão dos processos sociais com base numa visão psicanalítica inaugura outra leitura dos fenômenos presentes nos grupos e nas organizações, o que traz à tona o campo pulsional. A organização passa a ser encarada como um palco em que se manifestam as pulsões de vida e de morte. Para Enriquez (1997a, p. 31), “Freud ambiciona demonstrar que o sistema dual das pulsões governa todas as manifestações da vida”. É impossível compreender os fenômenos que ocorrem nas organizações sociais sem levar em conta o papel decisivo desempenhado por essas duas pulsões. Conceitualmente, define-se a pulsão como sendo *o limite entre o somático e o psíquico*, ou seja, aquilo que representa psiquicamente as excitações

que se originam no organismo do sujeito. Considerada por Lacan (1985) como um dos conceitos fundamentais da Psicanálise, a pulsão aparece na obra freudiana sempre dicotomicamente. Inicialmente, como pulsão de vida contraposta à pulsão sexual e, após 1920, como pulsão de vida (agora compreendendo as pulsões de autoconservação e as sexuais), em uma permanente dualidade à pulsão de morte (LAPLANCHE; PONTALIS, 1983). A pulsão de vida, representante das exigências da libido, é a que permite a ligação entre os seres, o que cria uma ordem para o sujeito e para o social. Enriquez (1997a, p. 19) vê a manifestação da pulsão de vida em fenômenos como “o amor, a amizade, a ternura, a camaradagem e a solidariedade”, o que sustenta os fundamentos e a perpetuação das instituições. É, pois, o que firma uma ordem, uma organização e até uma civilização. A pulsão de morte se contrapõe à pulsão de vida nesse ponto, desarticulando essa organização, revelando-se tanto na tendência à repetição quanto nos impulsos de agressividade, que se dirigem ao próprio ser (a autodestruição) e também ao exterior, sob a forma de pulsão agressiva ou destrutiva. O autor considera ser mais fácil perceber nas organizações a presença das pulsões com base na pulsão de morte, ainda que haja um grande esforço organizacional para forjar a prevalência da pulsão de vida como única manifestação pulsional. Assim, nas organizações, o que é preconizado, via de regra, são a coesão e a harmonia, aspectos associados à pulsão de vida. Contudo tal esforço é em vão: da mesma forma que um sujeito não escapa de seus conteúdos recalçados, tendo estes sempre alguma maneira de se manifestar, seja nos chistes, nos atos falhos, nos sonhos ou nos sintomas neuróticos, tal como apontado por Freud (1980), uma organização não consegue esconder ou rechaçar a presença da pulsão de morte. Seja pela homogeneização ou massificação de seus membros, seja pela agressividade interna, pela repetição, pela destruição ou pela agressividade voltada para o seu exterior, é impossível passar a seu largo.

Por outro lado, Enriquez (1997a) chama a atenção para o movimento paradoxal tanto da pulsão de morte quanto da pulsão de vida. Enquanto a pulsão de morte é necessária para manter as organizações em funcionamento, ainda que precariamente, garantindo um estado mínimo de tensão, a pulsão de vida, como pura manifestação do novo, pode conter aspectos desorganizadores e não somente aqueles criativos. As funções de conservação, de repetição e de rotina também trabalham a favor da organização, uma vez é impossível sobreviver só na novidade. Ou seja, só pulsão de vida não é possível, pois sempre há algo a ser sustentado,

repetido. Também só pulsão de morte significa ausência de criação, de mudança. Há, então, necessidade tanto da pulsão de vida quanto da pulsão de morte como fontes de conservação e de mudança.

2.1 A constituição imaginária, simbólica e cultural das organizações

Nas narrativas de vida laboral dos entrevistados, a empresa aparece como uma forte categoria de análise, na qual nos apoiaremos no estudo psicossociológico sobre a organização, com base em suas dimensões cultural, simbólica e imaginária, tal como proposto por Enriquez (1997a).

Como sistema cultural, a organização cria uma cultura, isto é, um conjunto de valores e normas, uma maneira de pensar e agir que acabam por modelar os comportamentos de seus agentes. Isso resulta na elaboração de uma maneira de viver dentro da organização, o que significa atribuições de funções, costumes, ritos e também comportamentos estereotipados. Esse conjunto, além de facilitar a construção de uma obra coletiva, garante a identidade. O sistema cultural reforça também a criação de mitos fundadores ou figuras heroicas, funcionando como sustentação afetiva, promovendo a identificação entre seus membros com a história e origem organizacional. A função intelectual visa a dar coerência aos discursos construídos. Caso a organização não consiga criar esses mitos, uma ideologia desempenhará suas funções.

Para Enriquez (1997a), o sistema simbólico se estrutura com base na elaboração de símbolos, por meio dos quais as organizações são reconhecidas e, ao mesmo tempo, os atores se reconhecem. Isso propicia o aparecimento e a consolidação de laços afetivos entre os atores, dando novos sentidos aos símbolos criados por eles a favor da organização.

O sistema imaginário é o espaço da construção dos projetos. É o que vai favorecer a consistência e permitir que os sistemas cultural e simbólico possam se estabelecer. Castoriadis (1982) concebeu o termo imaginário como sendo

O elemento que dá à funcionalidade de cada sistema institucional sua orientação, que sobredetermina a escolha e as conexões das redes simbólicas, criação de cada época histórica, sua forma singular de viver, de ver e de fazer sua própria existência (CASTORIADIS, 1982, p. 203).

O imaginário atua como uma força reguladora no funcionamento dos grupos e das instituições. Enriquez (1997a) traz o imaginário social para o âmbito das organizações, compreendendo-as como o lugar em que se articulam as necessidades dos indivíduos com as necessidades funcionais das organizações. Nesse sentido, para Giust-Desprairies (2005), as organizações alojam o indivíduo no seio do imaginário de tal forma que estas passam a construir os cenários que possibilitam a representação do sujeito sem falta, sem fragmentação, sem clivagem psíquica.

Enriquez (1997a) propõe dois tipos de imaginário na organização: o motor e o enganador. O primeiro é aquele que permite fluir a imaginação criativa. Ele introduz a diferença, apresenta-se como promotor das práticas sociais inovadoras e cria uma ruptura que leva as pessoas, de uma forma diferenciada, a perceberem e a falarem de suas vidas na organização, o que permite uma nova dinâmica do trabalho e das relações sociais.

O imaginário enganador é, ao contrário, aquele que tenta reprimir as diferenças e substituir o imaginário dos indivíduos pelo das organizações. Objetiva ocupar, com suas ofertas e interesses, o espaço psíquico das pessoas. Uma vez que o imaginário-motor propicia a criatividade e a capacidade de questionar, aumentando o potencial reflexivo dos sujeitos, ele passa a ser uma ameaça à estabilidade das empresas, pois suas regras de funcionamento ficam expostas ao questionamento e à transgressão. Ainda que, em certos momentos, ele seja desejável para a sobrevivência das empresas, o imaginário enganoso tentará suprimi-lo, para que o engodo da promessa de realização dos desejos narcísicos dos indivíduos possa perdurar. Sobre essa dimensão imaginária, Freitas (2000, p. 71) nos diz:

O imaginário é desenvolvido com base em um ideal, traduzido num projeto grandioso ou numa missão nobre a ser cumprida, que se torna o ideal da organização que todos devem compartilhar. Cartas embaralhadas, num jogo que deliberadamente induz ao equívoco, esse imaginário instala-se no psiquismo dos indivíduos e assume um lugar próprio que é da natureza do logro, do engano.

Com base nos sistemas cultural, simbólico e imaginário como descrito, Enriquez (1997a) apresenta sete instâncias ou níveis para o estudo das organizações. São elas: a instância mítica, a social-histórica, a institucional, a organizacional (ou estrutural), a grupal, a individual e a pulsional, esta última perpassando todas as outras. Essas instâncias elucidam o objeto de estudo desta pesquisa e serão tratadas a seguir, juntamente com a contribuição de outros autores.

2.2 Do mito do fundador à ideologia que sustenta a organização

A instância mítica constitui, para Enriquez (1997a), o primeiro nível para o estudo das organizações. Para se instaurar e se perpetuar, as organizações necessitam de um discurso inaugural, que é transmitido infinitamente entre os membros. Essa instância diz respeito aos desejos e sonhos em comum, que dão suporte à criação de um grupo organizacional que apresenta coerência em seus pensamentos e comportamentos, gerando a ação desejada pela organização.

A análise dos mitos, dos heróis e das histórias expressa os valores, relações e ideologias presentes na organização. Tal análise marca não somente os seus conteúdos ideológicos, produzidos para racionalizar certas ações sociais, como também se constituem em verdadeiros postulados, construindo um espaço que permite inventar e legitimar ações sociais concretas (FOSSÁ, 2014). Essa autora, ao estudar as instâncias institucionais propostas por Enriquez (1997a), exemplifica alguns mitos que aparecem nas organizações de trabalho, como o do grande homem ou a saga do fundador, o do pai-patrão, o da grande família, o da tecnologia e o da modernidade, que servem para congregar indivíduos, despertar o imaginário e o desejo de identificação com seus protagonistas.

Na organização estudada nesta pesquisa, é forte a presença do mito do “projeto Nação”, como aquele que liberta o Brasil da subserviência dos países estrangeiros, pela fundação da primeira grande empresa eminentemente nacional, como veremos nas análises das entrevistas.

2.3 Questões institucionais e organizacionais

As instâncias institucional e organizacional serão tratadas nesta sessão, destacando-se os aspectos que nos ajudam a pensar a crise nessas duas dimensões e apontando as interseções e distinções conceituais entre instituição e organização para a Psicossociologia.

2.3.1 As dimensões institucionais de uma organização

Na instância institucional, o que se depreende são os fenômenos de poder, subjacentes nas leis escritas e nas normas explícitas ou implícitas das condutas e também nos mitos, crenças, ritos e tradições. A instituição tem a função de orientação e regulação social, além de garantir certo consenso entre seus membros. Ela mascara os conflitos e violências possíveis, e os exprime de uma forma suportável para os sujeitos. Baseia-se em um saber que tem força de lei e se manifesta como verdade. Essa lei é introjetada nos comportamentos e orienta o agir institucional. Mantendo-se no registro da lei, a instituição instaurará incompatibilidades e limites que provocarão jogos ambíguos em seu interior (ENRIQUEZ, 1996b, 1997a). A lei impõe proibições, entretanto, com base nessas proibições e impossibilidades, aparecem as possibilidades perseguidas pelos atores. Para Barus-Michel (2004, p. 89),

No duplo sentido do termo, a instituição ordena: imperativa quando estabelece limites e define incompatibilidades, engendra repertórios a partir dos quais as trocas se combinam. A instituição da saúde proíbe ao médico matar e lhe prescreve garantir a vida. A partir daí pode-se novamente reconhecer certo número de significantes com os quais a prática vai lidar: cuidado, saúde, sofrimento, cura, doença, benignidade, cronicidade, irreversibilidade, contaminação, higiene, enfermeiro, pacientes, etc. Basta dizer que a instituição é da ordem do simbólico, o código de referência no qual se elabora o sentido da práxis.

É nessa instância institucional que se expressa mais diretamente “o problema da lei e da proibição, do amor e da agressividade, do desejo e da perversão” (ENRIQUEZ, 1997a, p. 80). Para esse autor, o homem só suporta viver nas instituições aceitando o sistema das leis, pois é graças a ele que há a aquisição de uma identidade, o que promove o reconhecimento mútuo dos seus integrantes. Entra-se, então, na dimensão imaginária. Uma vez que o simbólico é uma ordem não objetivável, intangível, para se apreender a instituição, é preciso considerar as relações a as práticas sociais que nela se instauram, compondo a dimensão imaginária, que dá aos atores a possibilidade de criar representações que lhes permitam compreender a realidade que lhes aparece.

Para Barus-Michel (2004), a tentativa da instituição é de formar indivíduos que não questionem suas condições de existência e façam uma adesão maciça à vida institucional, esforçando-se para mantê-la a qualquer custo. A instituição atua como inibidora da criatividade de seus indivíduos, alienando-os.

Essa trajetória de alienação, contudo, não é bem-sucedida para sempre. Os indivíduos, ainda que parcialmente, podem dela tomar consciência e desejar romper com esse movimento alienante e perverso. Tal movimento remete aos termos “instituinte”, “instituído” e “institucionalizado”. O instituinte é o movimento mutante, que transforma, particulariza e revoluciona. O instituído é o movimento da manutenção, da inércia, que visa à estabilização. É conservador e reacionário. O institucionalizado contrabalança os outros dois movimentos, oferece estabilidade à rebeldia do instituinte e, ao mesmo tempo, impulsiona mudanças à imutabilidade e à inércia do instituído. Sobre esses movimentos dentro da instituição, observa Enriquez (1997a, p. 79):

Quanto mais uma instituição é viva, percebe suas contradições internas, se coloca indagações, é capaz de uma abertura, cede seu lugar ao imaginário-motor, é trabalhada pela reflexão e reflexividade, tanto mais ela mantém no interior de si mesma o movimento instituinte e menos se arrisca a cair no instituído, quer dizer, na inércia e na repetição; todavia, ela não pode funcionar assim, se não aceitar a condição de ser atravessada pelo social histórico, por conseguinte pela luta pelo poder e pelo conflito das ideologias.

É, portanto, possível que a instituição permita a criatividade de seus indivíduos. Enriquez (1996a) apoia-se na Psicanálise para dizer da possibilidade da existência de uma margem de originalidade e autonomia dos indivíduos dentro de uma instituição. A abertura à criatividade torna-se necessária, pois, em caso contrário, se elas somente permitissem o controle e a reprodução das normas estabelecidas, cairiam numa inércia paralisante e mortífera. O autor destaca, então, algumas condições para que seja possível a criatividade nas instituições: primeiramente, é imperativo que se reconheça que cada um perceba a realidade, ainda que esta lhe seja desfavorável. Não se pode esquecer-se de que, antes de tudo, são os membros de uma instituição que a mantêm viva, desenvolvem-na e também a transformam. Em segundo lugar, é preciso que os indivíduos se mobilizem em uma memória e em uma história coletiva. Para criar, é importante reconhecer a tradição, não para repeti-la, mas para se ter consciência sobre o que vai ser transformado:

Um problema extremamente importante é a capacidade dos indivíduos, ou do grupo, de poder tomar da tradição aquilo que está vivo e abandonar o que está morto, o que está em outro tempo. Sob este ponto de vista, pode-se dizer que existe uma continuidade que não impede a ruptura (ENRIQUEZ, 1996a, p. 11).

Para o autor, para que possa haver autonomia, é primordial que não haja o mascaramento do fenômeno do poder nas instituições. É facilmente observável a

tendência atual de se abafar ou camuflar o fenômeno do poder. Ainda que prevaleça, nas empresas, o discurso democrático, que prega o trabalho em equipe, em que todos têm igual valor, devendo portar-se como membros de um time ou de uma orquestra, na realidade, a prática não permite isso. Há sempre uma hierarquia a ser obedecida. Existem os acionistas, os dirigentes, os funcionários de níveis superiores, técnicos, os operários especializados. São níveis hierárquicos, com poderes e oportunidades distintos e sempre desiguais.

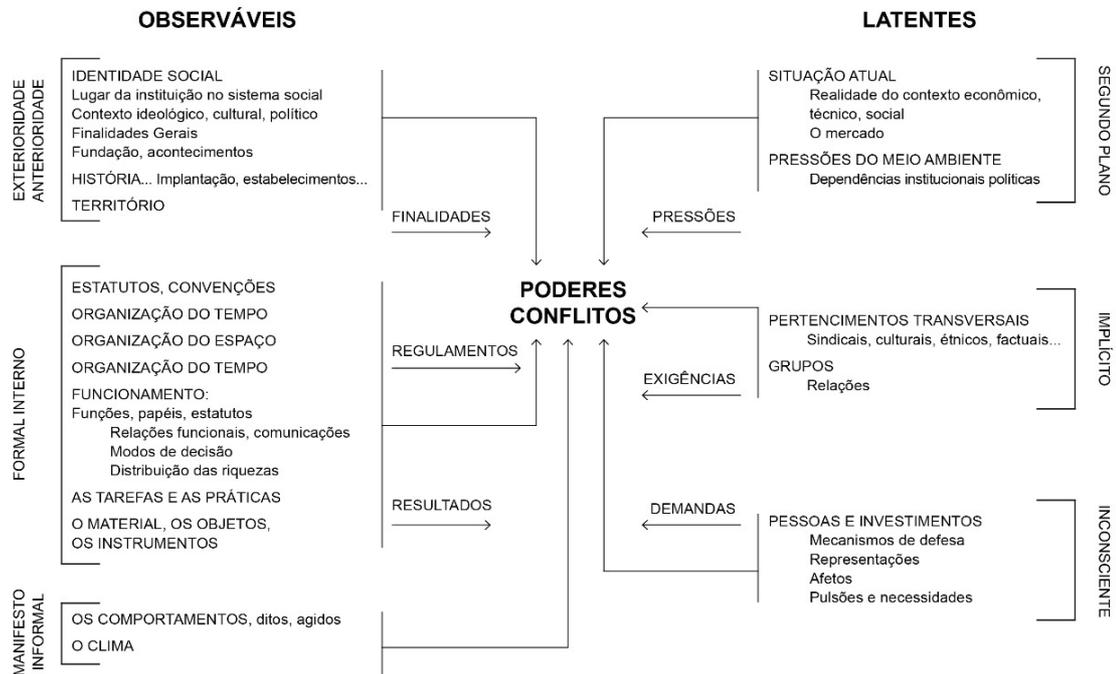
A instituição é o que permite a composição e a recomposição das relações sociais. Pereira (2005) observa que a instituição está presente na civilização desde seus primórdios. É inevitável instituir-se. Nasce-se e se morre dentro das instituições, sempre. Em todo processo civilizatório, a instituição existe como uma lei geral. O autor questiona a causa dessa inevitabilidade: por que se institui? A resposta a essa indagação é:

Os seres falantes criam as instituições visando à diminuição do estado de desamparo, inerente à condição humana. A instituição é um mal necessário e, portanto, um bem. A ambivalência pode ser explicada a partir da definição de que a liberdade é o conhecimento da necessidade. Se a instituição é um mal necessário, ela implica, necessariamente, um conhecimento da necessidade (PEREIRA, 2005, p. 63).

Pode-se pensar aqui em uma função positiva e construtiva da instituição para a cultura. Entretanto não será sempre assim. O autor alerta que sempre que a estrutura institucional se puser a serviço de privilégios, corrupção, injustiças e iniquidades, ela terá um efeito ou uma função perversa.

Barus-Michel (2004) formula três dimensões que caracterizam uma instituição: o instituído, o funcional e o relacional, conforme a figura a seguir.

Figura 1 - Grade de leitura de uma instituição



Fonte: elaborado com base em BARUS-MICHEL, 2004.

A primeira dimensão, o instituído, corresponde ao que é de domínio público, à exterioridade e à normatividade da instituição. Trata-se da enunciação, daquilo que se afirma sobre o que deve ser a instituição. São os *a priori*, as inscrições de suas origens, que buscam definir a finalidade e o devir institucional. Para a autora, identidade, história e território correspondem ao aspecto público da instituição, ou seja, àquilo que pode ser conhecido de fora. São elementos que podem servir de ponto de partida para uma análise da instituição. Por outro lado, esses elementos podem ser facilmente esquecidos, e suas ligações podem ser negligenciadas.

A segunda dimensão que caracteriza uma instituição, para Barus-Michel (2004), refere-se ao aspecto funcional. Este corresponde à organização. Por um lado, o funcional põe em prática o instituído. Mas, por outro, ele o trai e o reduz, privilegiando ou limitando-se aos objetivos concretos, pragmáticos. Pertencendo ao domínio do formal, essa dimensão pode ser considerada como um ordenamento programado. São os estatutos da instituição que, além de expressar sua identidade, indicam os objetivos, delimitam os modos de funcionamento e são disciplinantes. São, portanto, a lei manifesta. Porém são inevitáveis as lacunas que existem nos estatutos e demais elementos formais que tentam dar conta da instituição. Eles podem ser de difícil

acesso para os atores envolvidos, o que pode apontar para as relações de poder ditas, manifestas, como também as não ditas. Na dimensão funcional, estão inclusas as prescrições dadas aos atores dentro das organizações. Em organizações do trabalho, podemos correlacionar a dimensão funcional e a prescrição do trabalho, de todas as formas que ela aparece, tais como as normas verbais e escritas, os procedimentos operacionais, os manuais de operação, entre outras maneiras de se prescrever o trabalho em sua dimensão da tarefa.

O relacional é a terceira dimensão institucional caracterizada pela autora. Refere-se ao espontâneo, ao informal, àquilo que é dado a partir da confrontação das duas outras dimensões (o instituído e o funcional) com os atores, aqueles que investem, assumem, efetuam e imaginam. Mesmo escapando ao instituído e ao funcional, tais relações não se opõem a eles, ainda que apresentem certas doses de transgressões criativas. Essa dimensão diz respeito ao comportamento observável, verbal ou motor, de seus atores. Trata-se das formas de diálogo, do que é dito e também do que não é possível dizer, da maneira como tais atores agem diante dos acontecimentos, de forma rebelde ou submissa. É essa dimensão que permitirá aos trabalhadores um nível de autonomia e satisfação por imaginarem e reinventarem novos sistemas de comunicação, novas formas de partilhar a execução das tarefas e o exercício das funções, caracterizando um jeito de agir que eles investem e assumem.

2.3.2 Sobre o conflito e o poder nas instituições

O poder é um conceito que recebe significações múltiplas e até contraditórias, e é central para todos os indivíduos e sociedades. Para Enriquez (1996b, 2001), todo grupo social é, em última instância, um conjunto de relações de poder. Não só os especialistas da filosofia política, mas também os cientistas sociais, economistas, sociólogos, antropólogos e psicólogos têm se dedicado a elucidar a *realidade oculta* desse termo. E esse múltiplo interesse reside no fato de o poder estar diretamente relacionado à transformação do homem no mundo. Trata-se de um termo essencialmente central para o ser humano, comparável a poucos outros (o amor, por exemplo). Tanto para Enriquez (2001) quanto para Barus-Michel (2004), existe uma tendência a intelectualizar o termo, numa tentativa de coisificá-lo, simplificando a comunicação a seu respeito e evitando o seu questionamento. Outra tendência é a de

substituí-lo por outro conceito ou fazer uma confusão de conceitos, facilitando, assim, a sua ambiguidade e também uma troca por concepções menos ofensivas, como influência ou persuasão. Essa confusão e várias significações transformam-no em uma força perversa ou invejável que alguns detêm, outros anseiam ter e que submete a maioria a seu violento efeito.

Enriquez problematiza o conceito de poder, assim definido pelo Dicionário Larousse de Psicologia:

O poder é uma relação de caráter sagrado de tipo assimétrico, que se estabelece, de um lado, entre um homem ou um grupo de sujeitos que formam um conjunto ou um aparelho específico que define os fins e as orientações da sociedade, dispondo do uso legítimo da violência, e, de outro lado, um grupo mais ou menos amplo de indivíduos que dão seu consentimento às normas editadas. Este consentimento pode ser obtido pela interiorização dos valores sociais, pela adesão ativa às orientações propostas, pela fascinação ou sedução exercida pelos dominadores ou pelo medo das sanções (ENRIQUEZ, 2001, p. 54).

É importante notar que uma condição inicial para existir o poder é que haja o consentimento por parte dos que, por quaisquer que sejam os motivos, aceitam o poder a eles imposto. Uma vez que o poder tem a ver com consentimento, existe alguma característica importante para a pessoa que o detém, ou isso não influencia em nada?

O contexto sócio-histórico é importante para a valorização das características de personalidade dos detentores do poder. Isso faz com que os adeptos da racionalidade instrumental ou do funcionalismo lancem mão sempre dos traços ou das “características do líder”, ou façam comparações entre o “líder do passado e o líder da atualidade”, etc. Pensa-se, então, o poder como uma propriedade e uma característica do chefe e não como uma relação. Dessa forma, pode-lhe ser atribuído o caráter sagrado, transcendente, inquestionável. Saindo da possibilidade do poder como uma relação e admitindo seu caráter sagrado, chega-se à íntima relação que o poder mantém com a instituição. Esta se mostra como a concretização do poder.

Para Enriquez (1997a), apesar de histórica, a instituição proclama-se como não histórica e busca conseguir a submissão de seus membros, tentando legitimar até mesmo os aspectos de violência sobre eles, já que se trata de um poder travestido de sagrado. Segundo Enriquez (2001, p. 57),

Se os homens não são dóceis, devem sofrer a violência legítima que pode exercer todo poder institucionalizado e supostamente sagrado. O poder

exprime, aqui, sua verdadeira razão de ser: a violência, a crueldade (não se governa inocentemente, dizia Saint-Just), e toma as feições da morte e do terror. Compreendemos, assim, que pensar o poder é se confrontar com o trágico da vida, com seu lado excessivo, desmesurado, poderíamos dizer, até mesmo, erótico... Ele nos diz que “o mundo vivido” é marcado pela injustiça, por relações desiguais, de desprezo, que é também o mundo da infelicidade, da fatalidade, do conflito sem solução.

Se o poder é sempre relacional, pode-se então esquematizar uma relação em que se encontram dominadores e dominados, geralmente mais dominados do que dominadores, sendo estes últimos os que do poder tiram proveito, e os primeiros, os que sofrem seus efeitos. O dominado deposita uma expectativa de plenitude e de suprimento da falta no dominador, o que gerará uma inevitável dependência, ainda que esta não seja aceita. Trata-se, então, de uma relação instável e ambivalente (BARUS-MICHEL, 2004).

Há uma projeção, por parte do dominado, na figura do dominador. Imaginariamente, o dominado desloca suas representações para o dominador. Para a autora, a essas representações juntam-se afetos que podem ser positivos, já que há expectativa e idealização, mas também há aspectos negativos, se tais representações não forem percebidas como advindas dos dominados, mas do dominador, o que poderia representar uma ameaça de privação, caso seja considerado detentor restritivo dos objetos de satisfação. Por sua vez, o dominador, a quem são dirigidas essas representações, trata logo de endossá-las e até mesmo ampliá-las. Para tanto, consente e passa para o nível do discurso. O dominador agencia signos e sinais. É como uma tela em dois sentidos: tanto pode estar nela projetada uma imagem estruturada e ideal como pode ser branca, de forma a aceitar as projeções idealizadas e respeitadas do dominado.

Além da idealização e da projeção, há também uma identificação, por parte dos dominados, com a figura do dominador. O chefe é aquele que consegue fazer com que seus subordinados percebam que ele os ama igualmente. Enganador, o discurso do dominador satisfaz, temporariamente, as expectativas psicológicas do dominado, de tal forma que este consiga controlar suas angústias, acariciar os narcisismos e, também, isentar de culpa aqueles desejos mais inconfessáveis. O retorno vindo do dominador em forma de signos significa a possibilidade de os dominados se reconhecerem “no dominador como num efeito de espelho: ‘Ele nos ama, ele é forte, somos grandes e fortes com ele’. A dependência é, então, muito estreita, mas não percebida” (BARUS-MICHEL, 2004, p. 104).

O estabelecimento do social, com suas relações de poder e dominação, se dá graças ao desconhecimento que, segundo Enriquez (2001), ajuda na estruturação não só da vida social como também do pensamento. Ainda que o social tente se legitimar pelo conhecimento, é uma dose de desconhecimento que permitirá a sua existência. O recalçamento e a repressão são os operadores desse desconhecimento. Por mais que se saiba o bastante sobre os fundamentos do desconhecimento, é preciso que, repetidas vezes, se volte a eles, para que possa se irromper uma fissura na consciência, ainda que se depare com uma “consciência infeliz” (ENRIQUEZ, 2001, p. 57). A Psicanálise explorou bastante os mecanismos do desconhecimento. Enriquez (1997b) recorre a eles e os enumera. Aponta quatro mecanismos psíquicos que levam os indivíduos a imergirem nos equívocos do desconhecimento:

- a) a identificação, que é o que vai permitir a cada membro da instituição se sentir seu membro;
- b) o recalçamento, que faz com que certos desejos que ameaçam a vida social, provocando nesta ruptura, não se manifestem;
- c) no caso de o recalçamento não ser suficiente, instala-se a repressão. Mas esta deve ser evitada, porque fica evidente a violência quando ela é empregada;
- d) a negação, que, para o autor, é o elemento essencial de toda regulação social. É graças à negação que tantas coisas são vistas no dia a dia, mas não tocam os indivíduos, ou, no máximo, aparecem como uma neblina longínqua.

Pensar o poder circular, sempre relacional, que envolve dominadores e dominados, leva a considerar outro elemento sempre presente e conseqüente dessa relação: o conflito. A respeito desse termo, assim escrevem Araújo e Carreteiro (2005, p. 53):

Uma concepção bastante geral, mas discutível do conflito apoia-se na ideia de uma relação de forças entre indivíduos, grupos, organizações e coletividades, visando o acesso a recursos escassos. Será, no entanto, insuficiente para o nosso propósito restringir a ideia de recursos e de escassez ao terreno da economia, por exemplo. Neste sentido, o estudo do conflito deve levar em conta os confrontos que procuram preservar ou fazer valer todas as espécies de vantagens e interesses, quer sejam econômicos, políticos, simbólicos, imaginários ou afetivos, tais como a propriedade, o dinheiro, o prestígio, o saber e outros. Os conflitos traduzem, portanto, relações de forças e exigências contraditórias que se opõem de forma manifesta ou latente direta ou indireta: conflitos intrapsíquicos, interpessoais, nos grupos ou entre grupos sociais.

Os autores propõem uma abordagem interdisciplinar para o estudo do conflito, que compreenda tanto os componentes psicológicos do conflito social como seus aspectos políticos ou econômicos. Apontam duas concepções distintas de sociedade e de instituições, apoiadas em visões de mundo que se opõem justamente em razão do lugar que atribuem ao conflito: de um lado, a concepção segundo a qual uma sociedade pode ser intrinsecamente harmônica e equilibrada, de modo que os conflitos ali só ocorreriam como uma disfunção do sistema; de outro, a concepção de que os conflitos são um elemento intrínseco e necessário ao funcionamento social, um elemento essencial à dinâmica de toda sociedade. No primeiro caso, o conflito aparece como uma disfunção, uma anormalidade, enfim, uma perturbação do sistema social. No segundo, o conflito se faz desejável, tornando-se a única possibilidade de mudança e desenvolvimento social. Entretanto, ao se fazer um estudo psicossociológico das instituições, deve-se avaliar até que ponto os conflitos se dão como um embate criativo entre forças que se opõem, como um momento que libera as energias instituintes, impulsionando mudanças ou, ao contrário, até que ponto eles podem simplesmente resultar numa guerra aberta entre indivíduos e grupos, dando lugar à violência e à ruptura do laço social, sem espaço para o debate democrático e a negociação entre as partes.

Araújo e Carreteiro (2005) consideram que não se pode generalizar nem precisar, por antecipação, em cada situação estudada, a função ou os efeitos do conflito. Ressalte-se, ainda, nesse caso, que o conflito somente ocorre entre partes em interação, entre indivíduos ou grupos que vivem relações de interdependência, de maior ou menor proximidade, quer se trate de instituições políticas, religiosas, familiares, de produção ou outras quaisquer.

Os autores lembram também a universalidade do conflito, que compreende as dimensões política, antropológica, psíquica e existencial. Para explicarem a dimensão intrapsíquica do conflito, referem-se à teoria psicanalítica. Para a Psicanálise, o conflito é um fator constituinte do ser humano, o que pode ser visto por diversas perspectivas: “Conflito entre o desejo e a defesa, conflito entre os diferentes sistemas ou instâncias, conflito entre as pulsões, e, por fim, o conflito edipiano, onde não apenas se defrontam desejos contrários, mas onde estes enfrentam a interdição” (LAPLANCHE; PONTALIS, 1983, p. 131).

O conflito se veste, pois, de um lado manifesto e uma vertente oculta, latente. A análise das instituições supõe um trabalho que permita a identificação dos

conflitos, a fim de que os sujeitos implicados possam refletir sobre aqueles, avaliando de que forma estão presos em sua trama, os problemas que eles geram, a fim de poderem trabalhar suas possíveis resoluções. Isso requer um espaço de palavra, no qual haja lugar para a interrogação e o reconhecimento da diferença entre os desejos e interesses de cada parte. Araújo e Carretero (2005) concluem sobre o tratamento do conflito numa abordagem psicossociológica afirmando que

A tônica é colocada não no objetivo, na finalidade, mas no processo. Trata-se de permitir que os conflitos existentes assumam outras formas, outras figuras, que se desloquem para outros significados. É uma guerra de movimento, de deslocamento das linhas, das fronteiras. Trata-se ainda de travar uma luta contra tudo o que tende a congelar os conflitos, a reificá-los em posições frontais e irreduzíveis, e de os tornar, pelo contrário, vivos, flutuantes, de tal forma que o adversário se transforme, se possível, em aliado, ou que se desvaneçam as certezas sobre quem agride quem e o quê. Significa permitir à história (coletiva, pessoal) que continue a instruir-se, a ser instruída, a instruir (ARAÚJO; CARRETEIRO, 2005, p. 63).

Os conflitos revelam, portanto, a insatisfação dos atores. É preciso que esses atores negociem e debatam seus pontos de vista para se chegar à cooperação. Entretanto essa cooperação ou equilíbrio não será para sempre e, naturalmente, outros conflitos ou novos problemas aparecerão. A contribuição do trabalho de um psicossociólogo será ajudar os atores a cultivarem a capacidade de se interrogarem e se confrontarem com a própria finitude. Para os autores, não há garantia de tal trabalho resultar sempre em negociação. Ele corre o risco de, ao contrário, radicalizar os impasses dos atores em questão, acirrando o conflito existente.

2.3.3 A instância organizacional

É na instância organizacional que se vê a instituição se expressar ou se materializar, seja na natureza de suas atividades essenciais, seja na produção de bens ou serviços, em sua maneira de lidar com o tempo e o espaço, etc. As organizações dão duração e renovam o sentido das instituições. Elas estão multiplicadas na sociedade, em número e finalidades ilimitados: organizações comerciais, financeiras, educacionais, religiosas, políticas, esportivas, científicas e muitas outras. Tal multiplicidade pode provocar uma competição, pelo menos discursiva, entre elas, pois cada qual pode querer se proclamar como real porta-voz dos fundamentos (valores, ideais, crenças, verdades) institucionais (ENRIQUEZ, 1997a). A tentativa de alienação dos atores, por parte da instituição, tem como seu

correlato, nas organizações, a divisão de trabalho. Da mesma forma, o poder nas instituições corresponde aos sistemas de autoridade ou às divisões hierárquicas nas organizações. Por fim, o político e a regulação global da instituição se traduzem, nas organizações, pelas relações de forças cotidianas, lutas manifestas e latentes nas estratégias dos atores em garantir sua parcela de poder de ganhos materiais e simbólicos.

A instituição, em sua face organizacional, é transmutada em tecnologia: máquinas, utensílios, metodologias, procedimentos de trabalho, etc. A estrutura ou a engrenagem organizacional é como a ponta de um *iceberg*, é o elemento mais visível para as análises e pesquisas, principalmente para teóricos que acreditam num funcionamento ideal das organizações, especificamente as empresas. Não saber ir além dessa engrenagem material é limitar-se a uma visão mecanicista, sem levar em conta as outras instâncias. Nesse caso, a ausência das dimensões sócio-histórica, política, mítica, imaginária e pulsional pode não só impedir um efetivo trabalho de análise da organização como também uma real possibilidade de transformação dos atores nela envolvidos. Para Enriquez (1997a, 1999/2000), a organização tenta lutar, por meio de mecanismos de controle, contra tudo o que possa representar ameaça à ordem e gerar angústias ante o informal, às forças pulsionais tanto criadoras quanto destrutivas, ao desconhecido, à livre expressão e à força da capacidade de pensar de seus atores.

Pagés (1993) também alerta para a abordagem positivista que considera as organizações como coisa, um puro conjunto de dados facilmente objetiváveis. A essa leitura coisificante faltaria o fundamental do fenômeno organizacional: a noção de mediação. As organizações precisam ser vistas como um conjunto dinâmico de respostas a contradições sociais e psicológicas. Contradições entre os trabalhadores e a própria organização; contradições entre os objetivos internos e externos da empresa, os objetivos do sistema capitalista e os objetivos dos trabalhadores. O autor propõe uma leitura dialética que toma os fenômenos organizacionais em suas dimensões econômica, política e ideológica, conscientes e inconscientes. Uma leitura baseada nas óticas psicanalítica e marxista, nas dimensões psíquica e social. Assim, para ele, a organização pode ser analisada como um sistema sociomental. Um sistema que se sustenta sobre as contradições sociais e psicológicas, preferencialmente aquelas que não são facilmente observáveis.

Numa outra perspectiva de análise, Aubert (1990) diz que o bom andamento das organizações dependerá do comprometimento e da identificação de seus atores com os projetos propostos. Para a autora, a organização pode ser vivida como o lugar que proporciona a seus atores a possibilidade de realizarem seus ideais pessoais e profissionais, sendo estes tanto de potência quanto de devoção aos outros. Entretanto adverte que esse mecanismo de idealização não pode ser atingido pela pessoa sozinha. Ele se sustenta em mecanismos organizacionais os quais a autora designou como ideologização: toda ação da organização, tanto discursiva quando prática, que visa a dar uma imagem ideal dela mesma, de forma a provocar em seus atores a vontade de nela se reconhecerem e com a qual possam se identificar.

As diversas formas e figuras do poder são detectadas no âmbito das organizações, lugar de seu exercício privilegiado. Barus-Michel e Enriquez (2005) destacam a contribuição de Max Weber. Foi ele que primeiramente estabeleceu uma tipologia do poder organizado, descrevendo-o em suas versões carismática e burocrática.

O primeiro, “o carismático”, é o poder que, em uma organização, toma o aspecto estritamente relacional, em que seus membros da organização, devotados ao chefe, são fiéis a ele. Esse chefe é, então, o detentor do poder na tomada de decisões e em diversos outros momentos. Ele fascina aqueles que o seguem. Tem uma conduta imprevisível e, enquanto suas decisões forem pertinentes, será seguido cegamente. Contudo, caso suas ações não alcancem o sucesso esperado, será odiado e rejeitado por aqueles que outrora o seguiam e o veneravam.

A segunda forma de poder, “o burocrático”, aparece quando o chefe carismático não dá mais conta de governar apenas por sua personalidade forte. Não será mais a intuição o fio condutor do poder burocrático, mas a racionalidade. A organização se estrutura de uma forma que os escritórios centrais passam a ditar as normas e regras impessoais, que devem ser seguidas por todos. A divisão do trabalho acontecerá em todos os níveis hierárquicos da organização, tendo prescritas as atividades de todos os postos de trabalho. São características do poder burocrático: a formalidade (a obediência se deve à função e não ao detentor daquela função), a funcionalidade (enquadramento dentro da função, sem possibilidade de sobreposição aos outros), a impessoalidade (todos devem ser tratados da mesma forma, sem manifestação de sentimentos, pois o que importa é apenas o trabalho) e a limitação (as regras e procedimentos têm força de lei). O que resulta do poder burocrático é

uma demora nos processos de decisão, um caráter obsessivo de minúcia e certa inércia no funcionamento da organização. Os autores concluem sobre o poder burocrático afirmando que

O quadro burocrático deve manter uma separação estrita entre a vida privada, em que os sentimentos e as emoções são permitidos, e a vida pública, em que apenas a atitude racional é prescrita [...] O burocrata, tendo adquirido o hábito de clivar tudo, comporta-se de forma esquizofrênica, como observou G. Devereux. Naturalmente, qualquer burocracia pode um dia prestar-se a isso. Kafka (que tinha trabalhado numa organização burocrática) foi um bom profeta quando escreveu: “as correntes da humanidade torturada são feitas em papel de ministério” (BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ, 2005, p. 161).

Esses autores acrescentam às formas de poder acima descritas o poder cooperativo, o tecnocrático e o estratégico.

O terceiro, “o cooperativo”, diz respeito a uma forma de poder que objetiva tornar as pessoas envolvidas de tal forma que cada qual utilize todo o seu potencial para os objetivos da organização. Foi Rensis Likert quem teorizou primeiramente essa forma de poder, ao pregar uma proximidade do líder a seus subordinados, estabelecendo relações humanas mais “autênticas” possíveis. Nessa visão estratégica, o líder deve compartilhar com o grupo as decisões importantes. Os conflitos e desacordos podem ser manifestados, e negociações devem ser elaboradas, objetivando uma solução que privilegia o bem de todos. Barus-Michel e Enriquez (2005) acreditam que, uma vez que esse tipo de condução de grupos exige qualidades humanas como o conhecimento de si e o reconhecimento do outro, de seu valor, bem como a adoção de uma ética da discussão, esse modo de liderança só é possível em pequenas equipes de trabalho, em organizações que estão se iniciando, em centros de pesquisas e de desenvolvimento, e em certos serviços de recursos humanos. Não se vê esse tipo de poder sendo exercido em grandes organizações. Concluem que a igualdade e a fraternidade, pregadas por esse tipo de poder, são mais fáceis de serem vistas nos discursos do que na prática.

O poder “tecnocrático”, que aparece após a Segunda Guerra Mundial, visto que prega a associação de todos, tenta parecer-se com o poder cooperativo. Entretanto tais modelos diferem quanto aos seus objetivos: o poder tecnocrático visa ao crescimento econômico e tecnológico das organizações, escudado em um discurso de obtenção de felicidade para seus membros. É exercido por um tecnocrata, ou seja, um especialista que, além da disciplina de seu domínio, sintetiza conhecimentos de disciplinas que não domina. Geralmente o tecnocrata atua em conjunto com outros

especialistas. Age predominantemente em nome da técnica e da ciência. É manipulador e sedutor, utilizando-se de técnicas de relações humanas para atingir o psiquismo de seus subordinados.

A última forma de poder é “o estratégico”, considerada por Barus-Michel e Enriquez (2005) como o modo de poder mais utilizado atualmente. Trata-se de uma forma de governar típica dos tempos modernos. A partir de tantas crises políticas e econômicas que apareceram no mundo nas últimas décadas, o que importa é a sobrevivência a qualquer custo. O líder, então, precisa ser flexível, jogador, ágil e sem medo de lançar mão de estratégias agressivas. E não é só o ocupante dos níveis hierárquicos que passa a ser estrategista. Todos os atores precisam ser igualmente estrategistas. O líder tem de conhecer as motivações, as intenções e até mesmo os processos inconscientes desses atores, para que possa tirar deles o máximo proveito, fazendo, assim, uma captura de seus imaginários, substituindo-os pelo da organização. No caso de insucesso desse líder estrategista, a organização consegue responsabilizá-lo, interpretando esse fracasso de forma psicologizante e culpabilizante, e privando-o de qualquer crítica.

Pagés (1993), ao estudar as organizações, refere-se não somente às relações de poder existentes dentro delas, mas também ao poder que exercem sobre seus atores. Seria, então, o poder das organizações. Para o autor, o poder é habitualmente tratado de forma fragmentada. Destaca quatro perspectivas pelas quais os fenômenos do poder podem ser vistos nas organizações. São elas: a perspectiva marxista, na qual o poder aparece como um fenômeno de alienação econômica, que separa os trabalhadores dos meios de produção e do produto de seu trabalho; a perspectiva política, que vê o poder como um fenômeno de imposição, de controle sobre as decisões e a organização do trabalho; a perspectiva ideológica, que percebe o poder como uma apropriação do sentido e dos valores; e, por último, a perspectiva psicológica, na qual aparecem fenômenos de alienação, dependência, projeção e introjeção, além de sistema de defesas psíquicas coletivos.

A organização tem dois registros articulados e sobrepostos entre si. O primeiro é o sistema de mediação, que concebe e usa dispositivos que permitem a existência simultânea de elementos necessários para a produção, que são antagônicos e incompatíveis. Trata-se de contradições no campo econômico, funcional e psicológico. O segundo sistema é o sociopsíquico, pelo qual a organização favorece a articulação entre os procedimentos de gestão, as normas organizacionais,

os regulamentos, enfim, as várias formas de prescrição e os processos psíquicos como introjeção, projeção, idealização e sublimação. A organização é capaz de canalizar a energia libidinal dos sujeitos, transformando-a em energia produtiva. Essa canalização se opera por meio da formulação de um contrato narcísico entre o trabalhador e a empresa (GAULEJAC, 2011; PAGÉS, 1993).

Pode-se fazer uma interseção e uma diferenciação entre a organização e a instituição, baseando-se em Lévy (2001). Contextualizando historicamente a instituição e a organização, o autor observa que, enquanto o termo “instituição” foi herdado da Sociologia e da Antropologia, o termo “organização” deriva das Ciências Administrativas e de Gestão. São noções intrincadas e complementares, porém distintas e que, muitas vezes, são usadas indiferenciadamente.

As instituições têm, como se viu, um fundamento imaterial, valores, crenças, às vezes elevados à dimensão do transcendente e do sagrado, operando no abstrato e no imaginário da coletividade. Para Lévy (2001), podem-se citar valores como justiça, igualdade, democracia, ética, salvação, solidariedade, qualidade, força, etc. Trata-se, portanto, de entidades simbólicas e imaginárias que se transmitem por meio de representações concretas, ou seja, as organizações:

O termo organização pode ser interpretado de maneiras diversas, dependendo do ponto de vista: ele pode designar uma unidade sociológica orientada para a produção coletiva de bens, de ideias ou de serviços, portanto, um conjunto concreto de pessoas e de grupos, mas também de meios técnicos ou materiais, de conhecimentos e de experiências associadas para que se possa chegar a objetivos comuns, o que supõe a gestão e o tratamento de problemas de ação. Esse tipo de formação social, característico das sociedades evoluídas – não só das ocidentais – corresponde à complexidade dos sistemas de produção, de controle e de distribuição que as caracteriza e, por isso, tende a se manter em lugar central. Pode tratar-se de um hospital, de uma empresa, de uma administração, de um sindicato, de uma escola [...], e sua dimensão pode ser ampla ou reduzida (LÉVY, 2001, p. 129).

As organizações trazem consigo um fim, tanto no sentido temporal quanto no de finalidade, ou seja, a organização desaparecerá tão logo seus objetivos sejam cumpridos. Para o autor, as relações dentro das organizações não são fundadas na identificação mútua e nos vínculos afetivos, mas em relações funcionais, ainda que o afetivo, as identificações e as idealizações estejam presentes nas relações intersubjetivas dos atores dessas organizações. As noções de instituição e organização se confundem, uma vez que toda organização detém uma dimensão institucional, o que vai proporcionar o elo entre as pessoas. Para o autor, isso

acontece principalmente “naquelas organizações cujas finalidades se relacionam à vida e à morte, e que, dessa maneira, se acham relacionadas, no imaginário coletivo, aos desafios essenciais que condicionam a própria existência da sociedade e sua sobrevivência” (LÉVY, 2001, p. 133). O autor acredita que a confusão entre os dois termos não seja por acaso; pelo contrário, ela é até incentivada. Uma organização que provoque em seus membros uma identificação maciça tem uma menor possibilidade de questionamento, por parte desses membros, quanto aos limites, às restrições e às hierarquias de poder a eles impostas.

Barus-Michel (2004) também se refere à confusão entre os termos instituição, organização e estabelecimento. Para a autora, há instituição e, por conseguinte, o social, quando as relações e as práticas são codificadas. Entretanto a instituição se apresenta sobre formas bastante distintas. A autora exemplifica, citando um hospital ou uma escola. Para se pensar neles como apenas um local de trabalho, certamente o termo instituição não é o mais apropriado. Mas, caso se cogite que, nesse hospital ou nessa escola, para além de sua organização, existe também um conjunto de relações e de práticas com uma referência comum, apoiadas em um fundamento, então se pode considerá-lo também como instituição. Ou seja, um estabelecimento é a atualização de uma instituição no espaço e no tempo.

2.4 A instituição em crise

Os vários elementos aos quais se inscreve toda instituição, ao mesmo tempo em que lhe ordenam conduta e orientação, dão-lhe o *semblant* de autonomia, sem, contudo, conceder-lhe os meios necessários para isso, o que poderá deflagrar uma crise institucional. Tomaremos aqui a conceituação de crise usada por Giust-Desprairies (2005), que a define como uma ruptura das dinâmicas e equilíbrios anteriores que geram incapacidade de regular o jogo das relações e assegurar uma estabilidade. Circunscrevendo a crise nos espaços de trabalho, a autora trata-a como uma experiência subjetiva e social, entendendo ser necessário levar em conta, para compreendê-la, as relações ordenadas pela atividade profissional e por suas representações nas organizações.

Estudar uma crise institucional significa investigar a sua emergência, em que ela se apoia, quais mecanismos se encadearam até sua deflagração, promovendo, em um nível coletivo, uma desconstrução como efeito da realidade. A

crise revela-se, pois, como um processo crítico na organização e é sentida e falada pelos indivíduos e grupos, de uma forma muitas vezes catastrófica, uma fatalidade para a qual as soluções não são facilmente vislumbráveis. A análise da crise a situa em uma temporalidade, sendo possível distinguir um antes, um durante e um depois, muito embora essa distinção temporal seja possível só no *a posteriori*, uma vez que há um período de incubação antes de sua eclosão. Há sempre um marco divisor, que é a fase crítica, marcada por um desencadeador, que pode ser considerado a ponta de um *iceberg* na leitura da instituição. Ele descortina os conteúdos esquecidos, negados ou recalçados que, após revelados, não podem voltar ao oceano do desconhecido, como outrora. Esse movimento alimenta a percepção, em análises posteriores, de que a crise já existia antes de sua eclosão e que seus efeitos eram negligenciados. Se, por um lado, a crise é datada, sendo o seu início relacionado a um acontecimento específico; por outro, nem sempre esse acontecimento é o mesmo para todos os seus membros, e, muito frequentemente, sejam muito distintas as leituras por eles realizadas sobre o evento detonador.

A análise de uma crise institucional pode revelar a “dinâmica conflitante do poder”, via de regra marcada por fortes dependências e, ou, rigidez interna. Essa condição favorece uma vivência harmoniosa, com representações positivas, o que abre um caminho para que os projetos propostos pela instituição gerem uma sensação de satisfação por parte dos atores. Entretanto se trata de uma condição frágil, mascarada, e uma crise pode intervir, irrompendo com os desconhecimentos adormecidos.

Barus-Michel, Giust-Desprairies e Ridel (1996), ao realizarem pesquisas e intervenções em instituições em situações de crise, sistematizaram alguns pontos que configuram características comuns a todas elas:

Quadro 1 - Características de uma crise

Características	Descrição
Dimensão subjetiva	Ligada ao sentimento de ameaça, angústia da perda e de desunião. Sentimento de falta de controle, o que faz com que os atores se prendam ao imediatismo.
Ruptura das unidades e das dinâmicas	As unidades são atacadas, dissolvem-se ou fragmentam-se, promovendo uma ruptura do sentido, com perda da coerência. Falência dos modos de simbolização que a organização oferecia aos seus atores.
Confronto das forças antagônicas	As contradições ocultas ou reprimidas voltam à superfície, juntando-se a elas representações negativas, o que favorece uma avaliação negativa da situação.
Sideração imaginária	Paralisia do imaginário. Indivíduos e grupos sentem-se em dificuldade de se libertar do imediatismo. Espaço-tempo ocupado por uma evidência emocional que impede uma reflexão integrativa ou progressiva.
Impossibilidade de decisão	Sensação de que toda escolha é impossível porque comporta um risco de desintegração.
Propagação	Parte de um ponto aparentemente sem importância, mas atinge todo o sistema, absorvendo-o e multiplicando as disjunções.

Fonte: elaborado com base em GIUST-DESPRAIRIES, 2005.

As autoras se unem a Lévy (2001), que considera que toda crise da organização, em que é experimentada uma catástrofe, deve ser considerada como uma crise de sentido. E, como tal, deve ser pensada como crise das significações imaginárias sociais, marcada pelo enfraquecimento dos fundamentos sociais instituídos, o que compromete os processos identificatórios de seus atores. Os sujeitos, individualmente ou em grupo, têm as suas referências e seus laços enfraquecidos.

A análise de uma crise institucional pode revelar os efeitos críticos da organização sobre os indivíduos, ao mesmo tempo em que pode compreender o papel que eles desempenham na desregulação.

A investigação psicossociológica, ao relacionar os mecanismos sociais e a crise interna derivada da divisão do sujeito, do recalçamento e da atuação das pulsões, procura esclarecer os laços entre as estruturas sociais e os processos psíquicos. É justamente por investir e interiorizar os constrangimentos da organização, com suas contradições, suas regras e normas que o sujeito é tão afetado por elas.

A crise toca em graus e posicionamentos diferentes a todos os sujeitos da organização. Ela poderá desembocar numa reorganização afetiva dos indivíduos. Para Giust-Depraïries (2005), a situação crítica poderá ser posta em pauta e, a partir daí, poderá ter lugar um trabalho de elaboração e reorganização psíquicas. Nessas condições, a intervenção psicossociológica poderá ter uma atuação profícua, pois ela aborda a pluralidade das instâncias organizacionais e dos sistemas da organização, favorecendo entendimentos dos sujeitos sobre seus constrangimentos e culpabilizações, abrindo-lhes a atenção para os seus conflitos internos. Na pesquisa, a crise se apresenta como resultado de sucessivas falas das construções coletivas. A pesquisa clínica e a intervenção psicossociológica poderão substituir as desconstruções brutais pela análise, possibilitando a sujeitos e grupos restaurarem o sentido que fora perdido.

2.5 A clínica do trabalho na vertente psicossociológica

O objeto desta pesquisa, a repercussão da crise institucional na subjetividade trabalhadora, remete-nos ao estudo da Psicossociologia do Trabalho, considerando-a uma clínica do trabalho.

Carreteiro e Barros (2011) pensam que, sendo o trabalho uma atividade humana que, como tal, aponta para a relação entre o individual e o coletivo, o psíquico e o social, o particular e o geral, ele se torna um objeto de estudo e um campo de intervenção para a Psicossociologia.

A Psicossociologia do Trabalho não se propõe a ser uma Psicossociologia aplicada ao trabalho, entendido tão somente como um segmento da vida social. Para Lhuillier (2014), a proposta da Psicossociologia do Trabalho é revisitar a Psicossociologia com o objetivo de desenvolvê-la, principalmente no que diz respeito à atividade, à ação e à práxis. Essa autora retoma o conceito de ato-poder, de Gerard Mendel, que nos será muito caro na análise das entrevistas dos sujeitos desta pesquisa. Tal conceito envolve dois aspectos igualmente importantes:

- a) o poder de transformação da realidade que tem o ato (o ato precisa modificar aquilo que o precede, caso contrário, ele será ineficaz); e
- b) o poder que o sujeito tem sobre esse ato, ou seja, se o ato é determinado em suas modalidades e alcances por seu autor ou se será apenas uma

operação efetuada em conformidade com as diretivas recebidas. O ato se refere ao desconhecido.

Bendassolli e Soboll (2011) concebem o ato mendeliano como um processo de interatividade entre, de um lado, um sujeito portador de um projeto de ação e, de outro, a realidade material e simbólica implicada nessa ação. Essa é uma via de análise que apostamos ser profícua para uma reflexão sobre as reais possibilidades desses sujeitos de transformarem suas realidades laborais limitantes no momento em que sua empresa tem uma “reputação abalada”.

O trabalho não é um objeto específico ou privilegiado de investigação psicossociológica. Amado e Enriquez (2011) consideram que, pelo fato de a Psicossociologia se interessar, de uma maneira mais geral, pelas relações entre o sujeito e seu meio, estando o trabalho aí incluso, juntamente com as outras esferas da vida social, ele se configura também como um campo de pesquisa e intervenção. Os sujeitos encontram-se ligados a mais de uma função social, grupo, organização e trabalho, sendo essas funções sociais um sistema mediador entre indivíduo e a sociedade, o que dá à Psicossociologia o caráter de ser a disciplina que trata desses conjuntos.

Considerando tanto os determinismos sociais quanto os psíquicos, ao propor intervenções e pesquisas em organizações de trabalho, os psicossociólogos abrem aí possibilidades de leituras que tratam das modalidades de gestão empregadas atualmente no mundo do trabalho. De acordo com Gaulejac e Hanique (2015), tais modalidades levam a exigências paradoxais que demandam uma especial reflexão por parte dos psicossociólogos que se dispõem a atuar nesses espaços sociais. O contexto atual do mundo do trabalho impõe ao trabalhador que se mostre flexível e aderente às constantes mudanças propostas pelas organizações bem como esteja atento às exigências de formação e qualificação, sem deixar de lado a constante atenção à qualidade dos serviços. Nesse cenário, aparecem conflitos constantes, como trabalhar bem e rapidamente ao mesmo tempo; denunciar as normas com as quais não concorda ou calar-se; trabalhar em equipe ou trabalhar sozinho. Para o autor, tal contexto laboral pode levar à moral do assédio e não só do assédio moral.

Quando aparecem situações de violência moral, que excluem, discriminam ou violentam os trabalhadores, responsabilizar o gestor por tais práticas não é

suficiente. Muitas vezes não se trata de um assédio moral praticado por iniciativa ou inabilidade de uma pessoa. Tal prática pode ser consequência daquilo que Gaulejac (2007) chamou de moral de assédio, característica do contexto violento e paradoxal, em que as regras do jogo são incertas, o quadro é instável, a comunicação é insuficiente, entre outras características. Uma instituição que está em crise, como a que é objeto desta pesquisa, sendo pauta constante dos noticiários nacionais, que, muitas vezes, veiculam informações que não foram comunicadas a seus trabalhadores, pode gerar um ambiente paradoxal e violento, por trazer-lhes insegurança quanto a seu futuro e às novas formas de funcionamento impostas pela crise.

A diminuição paulatina dos postos de trabalho, a precariedade dos vínculos e das condições de trabalho, a sua intensificação e densificação, entre outras transformações do contexto laboral, trazem sérias consequências para todos. Tais contextos têm sido objeto de investigação de vários pesquisadores psicossociólogos. Para Bendassolli e Soboll (2011), operando na dimensão das transformações sociais como também na dos remanejamentos psíquicos, a atuação do psicossociólogo certamente poderá contribuir com as clínicas do trabalho, entendidas como um conjunto de teorias cujo objeto é a relação entre trabalho e subjetividade. O que confere a esse conjunto de teorias o caráter clínico é seu objetivo de subsidiar ações de transformação das situações de trabalho. Tais teorias tomam o trabalho como uma categoria central para o sujeito, considerando-o um importante dispositivo de subjetivação, como veremos no capítulo a seguir.

3 O TRABALHADOR NA ORGANIZAÇÃO: O RECONHECIMENTO NO TRABALHO E SUA RELAÇÃO COM O PRAZER, O SOFRIMENTO E A SUBJETIVIDADE TRABALHADORA

Tendo como objeto de estudo os trabalhadores de uma grande corporação que passa por uma crise, tendo repercussões em sua imagem institucional, e que tem adotado constantes mudanças em seus processos de trabalho, consideramos importante abordar os aspectos relacionados à subjetividade trabalhadora. Partimos das proposições das chamadas “clínicas do trabalho”, especialmente a Psicodinâmica do Trabalho e a Clínica da Atividade, teorias que mantêm um forte diálogo com a Psicossociologia. Questões como o reconhecimento pelo trabalho e sua relação com o binômio prazer e sofrimento, as formas de enfrentamento desse sofrimento bem como as possibilidades do desenvolvimento de um sujeito da ação e de seu poder de agir foram construtos teóricos importantes para a análise das entrevistas com os sujeitos da pesquisa e serão tratados neste capítulo.

O reconhecimento do sujeito é uma temática presente nos estudos filosóficos desde os gregos antigos. Vários filósofos dedicaram-se a seu estudo, destacando-se Hegel, que estabeleceu os termos com os quais o tema ainda é hoje tratado pela Filosofia Política. É pelo reconhecimento que Hegel define a natureza intersubjetiva da consciência. Para esse autor, essa consciência se manifesta de três formas. A primeira delas é na família, pelo amor entre os familiares, o que faz com que os seus membros se identifiquem entre si. A segunda forma se dá nas relações jurídico-contratuais, entrando aí as relações de propriedade e de honra. É nessa forma de manifestação da consciência que está situada o reconhecimento pelo trabalho. A terceira forma é a eticidade, que é um movimento de singularização da consciência mediada pela sociedade e pelo Estado (BENDASSOLLI, 2012).

Honneth (2003), inspirando-se em Hegel, relacionou o reconhecimento com a formação da identidade, considerando-o uma condição essencial para a autorrealização do indivíduo. As sucessivas e complexas formas de socialização, que vão desde a família até o Estado, dão-se por um processo intersubjetivo, sendo central nesse movimento o reconhecimento do sujeito pelo outro. As diversas formas de negação do reconhecimento são a origem de variados tipos de sofrimentos e angústias contemporâneos. Centrando-se no conflito social, o referido autor aborda a

luta pela dignidade humana e pelo reconhecimento. Esses padrões de reconhecimento propiciam, então, fundamentos para a justiça:

Tais padrões referem-se ao fato de que cada pessoa atribui a si mesmo um valor enquanto um ser de necessidades, enquanto um sujeito autônomo dotado dos mesmos direitos que seus semelhantes e enquanto sujeito capaz de realizar certo número de coisas correspondendo às três formas de reconhecimento em Hegel: o amor, o respeito jurídico e a estima social (BENDASSOLLI, 2012, p. 39).

Nos estudos sobre o trabalho humano, o reconhecimento no trabalho apresenta-se polissêmico. Ele é considerado um importante conceito tanto nas teorias da Psicologia Organizacional, quanto nas Clínicas do Trabalho, embora tenha enfoques bastante distintos em todas elas. Vamos deter-nos aqui nos estudos destas últimas, especificamente as contribuições da Psicodinâmica do Trabalho e da Clínica da Atividade, relacionando esses conceitos com a Psicossociologia do Trabalho.

3.1 Reconhecimento, prazer, sofrimento e saúde do trabalhador pela ótica da Psicodinâmica do Trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho, desenvolvida por Christophe Dejours (1992, 2012), tem como objeto de pesquisa a vida psíquica no trabalho, focando o sofrimento psíquico e as estratégias de enfrentamento para superá-lo e transformá-lo em prazer. A Psicodinâmica adota algumas premissas basilares que Bueno e Macedo (2012) sistematizaram da seguinte forma:

- a) o desejo e a busca de autorrealização do sujeito, que o leva a querer oferecer sua contribuição à criação social ou a uma obra comum;
- b) o hiato sempre existente entre o trabalho prescrito e o trabalho real, tendo o sujeito de mobilizar a sua subjetividade para dar conta de suprir esse hiato; e
- c) um desejo premente do sujeito de ser reconhecido mediante o julgamento do outro.

Os estudos iniciais de Dejours (1992), considerados pelo próprio autor como ensaios, tinham ênfase na análise do sofrimento psíquico causado pelo trabalho. As primeiras pesquisas revelaram um conflito central entre a organização do

trabalho e o funcionamento psíquico do sujeito. O autor se baseou nos estudos realizados nas décadas de 1950 e 1960, que postulavam um modelo causal entre as variabilidades do trabalho e distúrbios psicopatológicos. Desses estudos, destacam-se os de Le Guillant, que, segundo Lima (2006), são de notável importância para a consolidação do campo da Saúde Mental e Trabalho. O caso das telefonistas e das empregadas domésticas é fundamental por ter inaugurado os estudos sobre a fadiga no trabalho. Sob essa influência, Dejours (1992) adotou, em suas pesquisas iniciais, o modelo da patologia profissional como referência, que compreendia a origem e o desenvolvimento do conflito psíquico na realidade social e essencialmente relacionado ao trabalho e suas formas concretas de organização e gestão. Entretanto, conforme ia avançando em suas pesquisas, o autor percebia que, para além da dualidade conflito psíquico X organização do trabalho, era necessário pesquisar os processos intersubjetivos mobilizados pelas situações de trabalho. Assim, Silva (2013) considera que a passagem das pesquisas e estudos dejourianos da Psicopatologia do Trabalho para a Psicodinâmica do Trabalho se pauta sobretudo na mudança do foco nos nexos entre realidade objetiva, subjetiva e adoecimento para a compreensão dos aspectos psicodinâmicos do trabalho:

Com o desenvolvimento da obra de Dejours, emergiram novos conceitos e proposições de análise não antagônicas nem meramente complementares, e com isto também se modificou o nome de origem da disciplina, que passou a ser designada como Psicodinâmica do Trabalho (SILVA, 2013, p. 319).

A partir de seus construtos sobre a Psicodinâmica do Trabalho, Dejours (2012) define que trabalhar é tudo aquilo que é posto em jogo pelo(s) trabalhador(es) para realizar o trabalho prescrito. Isso inclui desde sua inteligência prática até a mobilização de seu corpo e seus afetos. Dito de outra forma, o trabalho é o que foi preciso inventar e acrescentar de si mesmo para que ele funcione. Sendo a prescrição total uma ficção, o trabalhador precisará sempre burlá-la, não pelo prazer ou pelo hábito de burlar, mas para fazer bem feito o seu trabalho. São infrações cometidas, procedimentos transgredidos, prescrições reajustadas, feitas com o objetivo de conseguir ser bem-sucedido na tarefa. Esses (re)ajustes são o que Dejours (2012) chamou de zelo no trabalho, definindo-o de duas formas. A primeira é uma inteligência que permite que o sujeito proponha soluções criativas que diminuam o hiato entre o prescrito (tarefa) e o real (atividade). O zelo é também a mobilização dessa

inteligência no enfrentamento dos conflitos inevitáveis entre os trabalhadores, advindos das formas de lidarem com esse hiato.

O zelo, trabalho vivo, traz em si a dimensão do prazer e do sofrimento no trabalho. Quando o sujeito consegue inventar soluções criativas que dão conta do que lhe fora prescrito, ele tem uma vivência de prazer. Quando, ao contrário, apesar do seu zelo, ele não dá conta da sua tarefa, o trabalhador é acometido por um sofrimento. Haverá um comprometimento da subjetividade do sujeito, uma vez que o zelo no trabalho é “irredutivelmente associado ao engajamento afetivo da subjetividade em conflito com o real (o real aqui é definido como o que se apresenta, àquele que trabalha por sua resistência ao domínio)” (DEJOURS, 2012, p. 364).

Para ser hábil, é preciso suportar o fracasso e o sofrimento até quando uma solução criativa apareça, permitindo superar o real. Entretanto não basta o sujeito mobilizar sua inteligência, corpo e afetos, e conseguir suplantar o real. É preciso ainda que esse esforço tenha uma retribuição simbólica, ou seja, que esse esforço, essa contribuição seja validada pelo outro. Entramos, pois, na dimensão do reconhecimento pelo outro. A validação virá sempre do outro, mediante um duplo julgamento: de utilidade e de estética. Dejours (2012) considera que o julgamento de utilidade pode ser feito pelos pares, pela hierarquia ou por quem usufruirá daquele trabalho. Ter um trabalho útil, de importância destacada, é garantir um reconhecimento. Esse julgamento conferirá ao sujeito um *status* em sua organização ou na sociedade. Esse tipo de julgamento, realizado pelos usuários, é especialmente importante para esta pesquisa.

Diante da reputação da organização a que pertencem estar abalada devido aos escândalos de corrupção veiculados pela mídia nacional e internacional, os trabalhadores sentem-se mal avaliados pelos usuários de seus produtos e serviços. E esses usuários são, a rigor, todos os cidadãos do País, visto que todos dependem de seus produtos e serviços em suas vidas cotidianas. Os trabalhadores percebem-se mal vistos pela sociedade, mesmo tendo plena convicção de não estarem envolvidos nos escândalos. O julgamento de utilidade, de importância vindo dos usuários, que outrora conferia a esses trabalhadores uma vivência de prazer, de orgulho de pertencer à organização, passou a ser negativo durante um período, o que lhes provocou vergonha e sofrimento, tal como veremos no capítulo destinado à análise das entrevistas.

O outro tipo de julgamento definido por Dejours (2004) é o de estética, e refere-se à beleza do trabalho, de como o trabalhador executa, de forma bonita ou elegante, sua atividade. Tem a ver com as regras da arte e do ofício. Esse julgamento é mais possível de ser feito pelos pares do trabalhador, por serem aqueles que conhecem as nuances da tarefa. Investigamos também, em nossa pesquisa, como os trabalhadores se sentem em relação à avaliação de seus pares.

Quando o sujeito obtém o reconhecimento da utilidade e da qualidade do seu trabalho, é possível estabelecer com ele uma satisfação intensa. O reconhecimento do trabalho é, portanto, o que permite transformar o sofrimento em prazer. Inicialmente, o reconhecimento se refere ao trabalho que o sujeito realiza e não ao sujeito propriamente. Entretanto, ao ter seu labor reconhecido pelo outro, o trabalhador poderá deslocar esse reconhecimento do fazer para o ser, o que fortalecerá a sua identidade. É por essa relação entre reconhecimento no trabalho e fortalecimento da identidade que Dejours (2004; 2012) relaciona trabalho e saúde mental. A identidade aparece quando o sujeito passa a se considerar como mais inteligente ou mais competente depois daquele trabalho. Ao mesmo tempo, ao ser reconhecido por seus pares, o trabalhador sentir-se-á como os demais, inserindo-se em um coletivo, o que lhe confere um pertencimento. O reconhecimento, portanto, confirma identidade e afasta o trabalhador da solidão. Por conseguinte, é possível afirmar que o reconhecimento no trabalho, além de permitir ao trabalhador transformar o seu sofrimento em prazer, contribui também para o desenvolvimento de sua identidade e para sua inserção social. Entretanto, quando um trabalhador desenvolve um investimento apaixonado no trabalho, há um grande risco de se tornar cativo desse reconhecimento, o que colocará em perigo sua própria identidade. As gratificações materiais e narcísicas que o trabalhador consegue com o seu labor podem fazer face a seus conflitos. Estando refém desse tipo de reconhecimento, o trabalhador poderá até exercer práticas que violentam seu senso ético e moral.

Na ausência do reconhecimento vindo do outro, o trabalhador tende a desmobilizar-se e entrar em sofrimento. Nessas condições, para enfrentar o sofrimento, ele lança mão de estratégias defensivas individuais e coletivas. No plano individual, o sujeito manifesta conformismo, individualismo, negação de perigo, agressividade, passividade, entre outras. O uso dessas estratégias de defesa protege o sujeito do sofrimento. Além disso, contribui para a manutenção de seu equilíbrio psíquico, por possibilitar-lhe o enfrentamento e a suavização das situações

causadoras do sofrimento. Por outro lado, as estratégias coletivas usadas pelos trabalhadores geram alianças implícitas, que podem impedir o confronto das contradições dos modos de produção e, por conseguinte, um enfrentamento das situações que precisam ser transformadas. Apesar dos mecanismos de defesas individuais coexistirem com os coletivos, as estratégias defensivas empregadas pelos trabalhadores são, em sua maioria, coletivas. O grupo compartilha o sofrimento e encontra conjuntamente soluções para lidar com essas situações. Quando tais situações são afastadas, as estratégias coletivas desaparecem, o que não ocorre com as individuais (BARROS; MENDES, 2003; MENDES, 2002, 2007).

Para a discussão das possibilidades de vivência de prazer, ou, ao contrário, do sofrimento e adoecimento no trabalho, é preciso considerar a organização do trabalho, compreendida como a natureza da tarefa e as relações socioprofissionais, cujas exigências envolvem as capacidades do trabalhador. As circunstâncias laborais constituem fatores determinantes para essa vivência. Contextos laborais restritivos, que exigem gastos de energia maiores do que o indivíduo seja capaz de repor, dificultam a vivência de prazer de seus trabalhadores.

Existem dois fatores importantes apontados pela Psicodinâmica do Trabalho para o enfrentamento das dificuldades, considerados facilitadores do prazer no trabalho: o espaço público de discussão e a cooperação. O espaço público é construído pelos próprios trabalhadores. É nele que se estabelecem as relações de confiança e a pactuação de regras comuns, definidas de forma participativa. Ao se apropriarem desse espaço, os trabalhadores poderão trazer à tona o sofrimento para, coletivamente, buscarem mecanismos de transformação da situação de trabalho, mudando assim o contexto causador do sofrimento. A possibilidade de que as opiniões, mesmo as divergentes, possam ser livremente declaradas, traduzidas na autenticidade e relação de equidade entre quem fala e quem escuta, é condição para que o espaço público da fala possa existir (DEJOURS, 2004; MENDES, 2007). A manutenção desse espaço permitirá a qualificação do trabalho bem como a construção de relações baseadas na confiança e na cooperação entre os pares, possibilitando aos trabalhadores repensarem seu trabalho. Assim, eles poderão interpretá-lo, modificá-lo e, conseqüentemente, transformar as situações causadoras de sofrimentos e constrangimentos. Ao contrário, a ausência desse espaço de discussão sobre o labor pode gerar no trabalhador um embotamento, uma vez que essa pessoa passa a desacreditar em sua potência para transformar as adversidades

sofridas e vividas. O sofrimento passa a ser de ordem pessoal, o que leva o trabalhador a se sentir solitário, silenciando-se e desmobilizando-se para o trabalho coletivo.

A cooperação, outra categoria importante da Psicodinâmica do Trabalho, para o estabelecimento da vivência do prazer no trabalho representa um modo de agir do grupo de trabalhadores para ressignificar o sofrimento e enfrentar as contradições advindas do contexto laboral. Dejours (2004) adverte que a cooperação somente acontece se os trabalhadores se dispuserem a isso, independente dos estímulos advindos da hierarquia. Haverá cooperação quando os membros do grupo conseguirem convergir suas contribuições individuais em uma relação de interdependência. Assim, será possível a minimização dos erros e falhas nos processos de trabalho, e um desempenho coletivo maior do que a somatória dos desempenhos individuais. Tais fatores não são facilmente percorridos pelos trabalhadores. Faz-se necessária uma transformação da organização do trabalho, de suas condições e relações sociais. Assim, as técnicas funcionalistas das corporações, que procuram sensibilizar os sujeitos para a cooperação, mostrar-se-ão ineficazes, caso a organização do trabalho não permita o desenvolvimento das relações de abertura e solidariedade.

Dejours (2008) associa confiança e trabalho de uma forma que interessa sobremaneira a esta pesquisa. O estabelecimento de relações de confiança entre pares, subordinados e chefias é uma condição para a cooperação existir nas relações de trabalho. Para o autor, a confiança é um fator crítico e, quando não está ausente, apresenta-se frágil. Portanto a organização do trabalho não pode estar neutra ou isenta em relação à confiança. Se ela não se encontra presente, é a desconfiança que imperará. Sem relações de confiança, não haverá cooperação. Para o autor:

A análise dos princípios de confiança colocou-nos diante de grandes dificuldades. Parece possível concluir, hoje, que a confiança não é um sentimento, que não participa da ordem do psicoafetivo. A confiança diz, sim, respeito sobretudo à ordem do deontológico, ou seja, da construção de acordos, normas e regras que enquadram a maneira como se executa o trabalho. Elucidar os princípios da confiança nas relações de trabalho permite que se entenda a substância, a construção e a forma de estabilização das “regras de trabalho” ou das regras de ofício (DEJOURS, 2008, p. 70).

Dinâmicas de grupo, palestras, processos de *coaching*, *mentoring*, *workshops* e tantas outras ferramentas utilizadas pelas corporações para o desenvolvimento de “equipes de alta *performance*” não apresentarão os resultados

esperados com sua execução caso os sujeitos envolvidos não consigam expressar suas fontes de sofrimento e não possam participar das decisões concernentes a seus processos de trabalho. Se a confiança está na dimensão do deontológico, as discussões e ajustes da organização do trabalho precisam incluir suas condições éticas, que vão além das técnicas. Estamos falando da *práxis*, uma união entre teoria e prática, e que, portanto, envolve a subjetividade do operador.

3.2 Clínica da Atividade: reconhecimento, gênero, estilo e ofício no trabalho e o poder de agir do trabalhador

A Clínica da Atividade, proposta por Yves Clot, tem por objeto de estudo a transformação do trabalho mediante o desenvolvimento do poder de agir dos trabalhadores sobre o meio de trabalho, sobre a organização e sobre ele mesmo. Com a intencionalidade de ajudar os trabalhadores a enfrentarem o que, em seus cotidianos laborais, causa-lhes sofrimento, a Clínica da Atividade privilegia a intervenção e a transformação das situações de trabalho, tomando o trabalho científico a partir da intervenção realizada e de seus efeitos nos trabalhadores. Clot (2006, 2010) fundamenta as dimensões psicológicas presentes na relação do homem com o trabalho, acreditando ser essa análise uma forma potente de se fazer a Psicologia geral. Considera que privilegiar a análise psicológica do trabalho não é opor-se a uma generalização.

Conceitualmente, a Clínica da Atividade repensa as categorias clássicas da ergonomia e da Psicologia do Trabalho, redefine o sujeito do trabalho e o próprio trabalho, considerando-o como uma atividade dirigida, histórica e processual. Essas redefinições demonstram a filiação de Clot à Psicologia Sócio-Histórica, fundada por Vigotski, Leontiev e Luria, assumindo uma abordagem histórico-psicológica, que compreende o desenvolvimento diretamente associado à história. Nesse sentido, o trabalho conserva e desenvolve a função psicológica no âmago da vida profissional e social (BENDASSOLLI, 2009; BENDASSOLLI; SOBOLL, 2010; SANTOS, 2006).

Com base em seu objetivo de ajudar os trabalhadores no enfrentamento dos conflitos encontrados na realização da atividade do trabalho, essa clínica considera a atividade como sendo dirigida aos outros. Essa concepção instaura um modelo dialógico para discuti-la. Para tanto, é preciso levar em conta o lugar ocupado pelos outros no trabalho do sujeito. A atividade, para Clot (2006), será sempre

triplamente dirigida: para o objeto do trabalho, para os seus destinatários e para o próprio trabalhador, sendo ela própria uma resposta à atividade dos outros.

Clot (2010) ressignificará o conceito de atividade, desdobrando-a em atividade realizada e real da atividade. A atividade realizada é uma ínfima parte do que é possível ser feito. O real da atividade corresponde também ao que não se faz, ao que não se pode fazer, ao que se deveria fazer, ao que se gostaria de fazer e àquilo que se faz sem se ter necessidade. Na perspectiva da Clínica da Atividade, também é atribuída uma centralidade ao reconhecimento no trabalho, que está relacionado a dois outros conceitos: o gênero e o estilo. O gênero relaciona-se àquilo que se situa entre o prescrito e o real, considerado por Clot (2006) como prescrito informal. São os deveres atribuídos a um coletivo profissional de que os trabalhadores lançam mão para conseguirem trabalhar. São, então, as prescrições coletivas, de origem interna ao grupo de trabalhadores e partilhadas por eles. É o que vai caracterizar que as maneiras de se realizar as atividades são situadas no tempo, ou seja, são históricas e transitórias. O gênero corresponde, pois, ao coletivo de trabalhadores, àquilo que os impede de permanecerem sozinhos e se calarem em uma solidão. Para conceituar o gênero profissional, Clot (2006) desdobra o trabalho prescrito na organização do trabalho e no trabalho da organização, aproximando este último do que ele está considerando como o gênero. Importa aqui situar a força do coletivo, pois é nele que os trabalhadores construirão suas formas de fazer, seus gestos, e a linguagem será elaborada. Assim, nas organizações em que o coletivo mostra-se impotente para construir um gênero profissional, o trabalho apresenta-se enfraquecido. Isso traz como consequência uma individualização do trabalho, o que anula sua possibilidade de exercer a função psicológica, ocasionando sofrimento e aumentando os riscos de acidentes, falhas e ineficácia no trabalho (SANTOS, 2006).

O gênero profissional convoca o estilo, que corresponde àquilo que é próprio de cada sujeito no desenvolvimento de suas atividades laborais. O trabalhador, ao deparar situações não previstas, inusitadas, inventará soluções. São essas invenções que caracterizarão seu estilo profissional. A invenção se dá com base no repertório existente, ou seja, a invenção se dá com base no meio. É o estilo que renovará o gênero, o qual, por sua vez, é condição para que o estilo seja elaborado:

O estilo é antes de tudo a estilização individual de alguns colegas na renovação do gênero profissional. Não é a transgressão da tarefa oficial por

desvio da conduta deste ou daquele, dito de outro modo: um desvio da norma impessoal. O estilo é a liberdade que se pode tomar *com* o gênero - nos dois sentidos do termo - quando se o assimilou: a liberdade de suprimir nas expectativas genéricas quotidianas aquilo que é inapropriado ao efeito procurado na situação singular (CLOT, 2014, p. 96).

Aqui estamos falando de uma imbricação entre o coletivo e o individual. É nesse sentido que Clot (2011, p. 73) conceitua o ofício como “O fiador coletivo da atividade pessoal, a história que prossegue ou se detém através de mim, a história que eu consigo, ou não, fazer minha ao incluir nela alguma coisa de mim”. Para o autor, o ofício é multidimensional, sendo, ao mesmo tempo, “pessoal”, pois o trabalhador sempre o incorporará intimamente; “interpessoal”, visto que necessita de um destinatário para existir; “impessoal”, pois se submete à tarefa prescrita pela organização; e, finalmente, “transpessoal”, por estar diretamente ligado ao gênero profissional. Todas essas dimensões conferem ao ofício um caráter conflitivo e paradoxal. Ele existe entre os trabalhadores e em cada um deles, além de ser uma discordância que cria ou desconstrói, construindo novos elos ou desfazendo outros. Trata-se de um movimento dinâmico e necessário para a manutenção da saúde do trabalhador (SILVA; DEUSDEDIT JUNIOR; BATISTA, 2015).

Para a Clínica da Atividade, reconhecimento no trabalho não é apenas o reconhecimento vindo do outro, ou seja, dos pares, da hierarquia ou dos usuários, como para a Psicodinâmica do Trabalho. Clot (2011) inaugura outra dimensão do reconhecimento, que é o reconhecimento pelo próprio sujeito naquilo que ele desenvolve, em seu ofício. Para reconhecer-se no que faz, o sujeito precisa fazer algo de sua atividade que renovará seu gênero, o que o tornará único. É preciso que o sujeito possa contribuir para a garantia de se trabalhar. Dito de outra forma, o trabalhador precisa conseguir fazer mais do que puramente a tarefa. Em sua execução, ele deverá testar os limites do ofício. Empregará aí o patrimônio dos subentendidos da história coletiva: fará os gestos possíveis ou evitará os proibidos, utilizará as palavras aceitas ou descartará as não permitidas. Essa história coletiva registra, de uma forma enigmática, as ambiguidades do trabalho coletivo, que vão desde a memória dos fracassos até as proezas realizadas, passando pelas minúcias em que “competem o não exequível e o exequível em gestação” (CLOT, 2011, p. 74). O autor defende que existem duas possibilidades para essa memória: encontrar um futuro na ação que se desenrola no trabalho ou, ao contrário, se revelar intransigente, comprometendo a ação e aprisionando-a. O embate dos conflitos de destino na

atividade coletiva e individual será, pois, o objeto da Clínica da Atividade, que aposta na possibilidade de transformação da tarefa e da organização para o aumento do poder de agir dos trabalhadores.

Em organizações que têm o seu *modus operandi* questionado, os trabalhadores precisam lançar mão do coletivo do trabalho para que, juntos, possam criar saídas para os questionamentos ou restrições que lhes são impostos.

Osorio (2008) afirma que a análise do trabalho pela perspectiva da Clínica da Atividade não se detém na luta contra o sofrimento. A autora aposta na possibilidade de a atividade de trabalho ser uma fonte de recriação de novas formas de viver e no aumento de seu poder de agir. Entendendo o poder de agir como heterogêneo, Clot (2010) o sistematiza inicialmente como “os poderes de ação” para, posteriormente, denominá-lo “poder de agir”. Essa denominação inicial no plural denotava a heterogeneidade do conceito, com um grande número de facetas. Destacamos o sentido que o autor dá ao poder de agir como “cuidado [*souci*] e realização de trabalho bem feito, no qual é possível reconhecer-se individual e coletivamente, sintonizado com uma história profissional que se persegue e pela qual cada um se sente responsável” (CLOT, 2010, p. 15).

Assim, essa consideração nos interessa sobremaneira na análise das narrativas dos sujeitos desta pesquisa. Importa-nos, neste estudo, avaliar como a crise da imagem institucional acomete os processos de trabalho desses trabalhadores e como eles conseguem, coletivamente, encontrar saídas para enfrentá-la, visto que certamente eles terão sua vida laboral afetada. Para o autor:

Até mesmo sob *coação externa*, o poder de agir se desenvolve ou se atrofia na “caixa preta” da atividade de trabalho. Ele avalia o raio de ação efetivo do sujeito ou dos sujeitos em sua esfera profissional, o que se pode também designar por irradiação da atividade, seu poder de recriação (CLOT, 2010, p. 15, grifo nosso).

Podemos considerar a crise de imagem da instituição que pesquisamos como uma “coação externa” à qual o autor se refere. E compreender de que forma essa coação se relaciona com o desenvolvimento ou atrofia do poder de agir dos trabalhadores, que, ao narrarem sobre sua vida laboral, ao refletirem sobre sua história de vida com foco no trabalho, poderão (res)significar os tensionamentos advindos deste momento por que passa a instituição.

Destacando as convergências e distinções conceituais entre a Clínica da Atividade e a Psicodinâmica do Trabalho, percebemos a centralidade do

reconhecimento no trabalho e sua relação com o prazer, o sofrimento, a identidade e a saúde mental do trabalhador presentes nas duas. Por outro lado, vimos que, enquanto a Psicodinâmica do Trabalho compreende o reconhecimento no trabalho vindo do outro, a Clínica da Atividade privilegia o autorreconhecimento do trabalho em seu gênero profissional. Essa é uma diferença importante, apontada por Clot (2010). Um trabalhador pode ser reconhecido em sua utilidade e qualidade e, mesmo assim, pode ter dúvidas quanto a isso, caso ele não se reconheça em seu gênero profissional. E o contrário também pode acontecer, ou seja, o trabalhador pode sentir-se seguro de seu valor ao reconhecer-se no gênero profissional, mesmo que sua utilidade seja contestada pela hierarquia ou pelos usuários ou, ainda, a qualidade de seu trabalho não seja atestada pelos seus pares. O autor alerta para os riscos de a organização promover um reconhecimento fictício vindo da hierarquia, que pode aproveitar a situação do sofrimento do trabalhador para promover práticas “motivadoras” que intencionem que os trabalhadores executem suas tarefas sem resistências ou questionamentos.

4 SOBRE A IMPLICAÇÃO DO PESQUISADOR E A ANÁLISE DE SUA IMPLICAÇÃO

Este capítulo é estruturado em duas partes. Inicialmente, trago algumas considerações conceituais para, em seguida, destacar passagens que considero importantes de minha implicação como pesquisadora. Os conceitos foram tomados como operadores da realidade, que auxiliaram em minhas reflexões durante o desenvolvimento da pesquisa.

4.1 Considerações sobre a implicação e sua análise para a Psicossociologia

Fazer uma pesquisa em Ciências Humanas e Sociais requer, primeiramente, uma reflexão sobre as especificidades inerentes a essas ciências. Minayo (1994) aborda suas particularidades fundamentais com base em três questionamentos:

- 1) Qual a possibilidade de se debater sobre uma realidade da qual somos agentes? Isso comprometeria a possibilidade de objetivação da pesquisa?
- 2) Ao se buscar a objetivação própria das Ciências Naturais, não se colocaria em segundo plano a subjetividade, que é essencial nos fenômenos e processos sociais?
- 3) Qual ou quais os melhores métodos se poderiam adotar para explorar uma realidade tão assinalada pela especificidade e pela diferenciação?

Com base nessas indagações, a autora chama a atenção para algumas características do objeto das Ciências Sociais (poder-se-iam englobar, num campo mais vasto, as chamadas Ciências Humanas e as Ciências Sociais) bem como sua relação com o sujeito pesquisador. Em uma pesquisa, há tanto um sentido dado pelo investigador ao seu trabalho como também um sentido produzido pelos próprios grupos e sociedades a suas ações e construções. Sobre o sentido e as consequências de uma pesquisa para o sujeito pesquisado, Giami (2004) observa que, embora o compromisso do pesquisador, em uma investigação, seja não prejudicar o sujeito pesquisado, a escuta pode gerar fenômenos transferenciais e provocar efeitos de mudanças nesses sujeitos.

É importante também observar o fato de existir, nas Ciências Sociais, uma identidade entre sujeito e objeto. Minayo (1994) afirma que a relação entre o pesquisador e o objeto pesquisado é permeada pela visão de mundo de ambos. Para Barus-Michel (2004), uma característica das Ciências Humanas é o fato de “o pesquisador estar implicado em seu objeto pela diferença e pela semelhança que o ligam a este. O pesquisador se acha sujeito no seu objeto e igualmente objeto nesse sujeito-outro que lhe escapa duplamente” (BARUS-MICHEL, 2004, p. 123).

Uma vez que se considera que o pesquisador está sempre envolvido em sua pesquisa, resta refletir sobre esse envolvimento. Para Barus-Michel (2004), a implicação vem a ser um instrumento importante em uma pesquisa, “a melhor oportunidade de apreender o psicológico no e com o social” (BARUS-MICHEL, 2004, p. 124). Não cabem aqui a neutralidade nem a exterioridade do pesquisador. A autora aproxima a implicação ao conceito de contratransferência. Ressalta os efeitos da implicação em uma situação de pesquisa ou de intervenção e considera o entendimento da implicação do pesquisador como uma oportunidade para se construir o sentido. Para se chegar ao sentido, é preciso admiti-lo onde ele nos atinge. A partir daí, pode-se focalizar um questionamento. No ponto onde o pesquisador é tocado, abrem-se caminhos para a compreensão sobre a implicação. Portanto não se pode apenas considerar a implicação como uma situação inevitável, pois isso correria o risco de fazer uma fusão emocional entre sujeito e objeto, o que em nada contribuiria para a pesquisa.

Para se fazer uma reflexão em relação a seu lugar como pesquisador, algumas questões devem se impor, tais como: quem fala e de que lugar o sujeito pesquisador está falando? Quais motivos foram o motor para a realização dessa pesquisa? É a partir desses questionamentos e do reconhecimento como sujeito e objeto do estudo que o pesquisador deverá lançar mão da metodologia apropriada para a sua realização, ou seja, do dispositivo metodológico.

A implicação do pesquisador e a importância da consideração de sua análise têm sido muito discutidas, no cenário científico, para além do debate da “objetividade *versus* neutralidade, tornando-se um tendão de Aquiles na história da ciência” (PAULON, 2005, p. 18). A autora, ao fazer uma retomada das características e condições históricas que permitiram o aparecimento das abordagens metodológicas que problematizam a relação entre pesquisador e o ato de pesquisar, destaca a importante contribuição da Psicossociologia nesse processo. Cita autores como Jean

Dubost, Andre Lévy e Lapassade (este último em sua fase marcada pela Psicossociologia, chamada de fase do instituído), que trazem conceitos da Psicanálise para ajudarem em suas construções teórico-metodológicas. Tais autores marcam a necessidade de uma prudência ao se aproximarem os trabalhos com grupos aos ensinamentos freudianos. Não se trata, pois, de se fazer uma simples transposição dos conceitos psicanalíticos para a análise social.

Para Gaulejac (2001), o pesquisador deve navegar no movimento dialético existente entre o sujeito e o objeto de pesquisa:

As condições de possibilidade do sujeito científico e as do seu objeto são uma só, e a todo progresso no conhecimento das condições sociais de produção dos objetos científicos corresponde um progresso do objeto científico e vice-versa (GAULEJAC, 2001, p. 45).

Tanto o sujeito participante como o pesquisador nunca saem incólumes do processo de observação. E é justamente a consciência disso que fez profissionais (e não só psicossociólogos, mas também médicos, historiadores, filósofos, etnólogos) levarem em conta a intersubjetividade em uma situação de pesquisa (AMADO, 2005). O autor lembra a observação de Morin, que considera que “Os maiores progressos das ciências contemporâneas se realizaram graças à reintegração do observador na observação” (AMADO, 2005, p. 281). Esse autor traz para o debate sobre a implicação não só os aspectos libidinais, ligados às pulsões, aos fantasmas e à vida psíquica, como também aqueles institucionais, vinculados às questões sociais, econômicas e políticas. Cita outros autores, que diferenciam vários níveis de implicação e traz a contribuição de Vincent, que “propõe a noção de implicação global, que incluiria todos os aspectos relacionais do dispositivo de pesquisa ou de intervenção, isto é, as conexões entre quem requer os serviços, os pesquisadores e os entrevistados” (VINCENT *apud* AMADO, 2005, p. 283). A análise da implicação é, pois, complexa, mas, sem dúvida, necessária se se pretende perseguir certo rigor. Para o autor,

Neste ponto do debate, mede-se toda a dificuldade que representa o rigor, tanto na pesquisa quanto na intervenção psicossociológica. Essas requerem de fato que se esteja esclarecido sobre os próprios pressupostos cognitivos, ideológicos, que se dê sentido às nossas próprias projeções e movimentos contratransferenciais, que se compreenda o peso do econômico, do cultural, do técnico, etc., na interação com o sistema cliente ou com o objeto, mas deixando-nos invadir um pouco sobre este, de modo a conhecê-lo por meio daquilo que ele nos faz viver, a senti-lo como que do interior (VINCENT *apud* AMADO, 2005, p. 283).

Romagnoli (2014) faz uma análise do conceito de implicação, alertando para o risco que se tem de uma psicologização ou mesmo de uma confusão com engajamento ou investimento, o que o afasta de sua proposta científica. As chamadas pesquisas participativas, entre elas a pesquisa-ação e a pesquisa-intervenção, além de defenderem a não separação sujeito/objeto, consideram a implicação do pesquisador, a complexidade e a indissociabilidade da produção entre o conhecimento produzido e a atuação/intervenção. Pesquisar, portanto, é estar dentro. Nessa abordagem, o local que o pesquisador ocupa deve permitir a análise das relações de poder, inclusive aquelas que o perpassam. Não só, portanto, os envolvimentos libidinais, mas também os determinantes sociais devem entrar na análise da implicação, entre eles as ideologias existentes no campo da pesquisa.

Uma análise de implicação que inclua todos esses aspectos aborda também a análise da ideologia envolvida na pesquisa. Ideologia aqui entendida como aquilo que diz respeito aos “apegos e hostilidades, às imagens de si e dos outros, nossos valores e nossas rejeições” (ANSART, 1986, p. 806). Esse autor estuda a contribuição da contratransferência na análise das ideologias.

A contratransferência do pesquisador/observador é bastante particular, diferindo-se da do psicanalista, e seria uma falácia compará-las termo a termo. Citando Devereux, entretanto, Ansart (1986) reconhece como a contratransferência pode abrir caminhos para reflexões importantes e que são muito negligenciadas em um trabalho de pesquisa ou intervenção.¹

O autor se arrisca a dizer que, em uma simples leitura de material ideológico, pode-se renovar uma comunicação de inconsciente a inconsciente. Para o autor:

Uma ideologia chama a agir e a amar e, para se fazer, se apoia sobre imagens, sobre fantasmas que têm algumas relações com nossos próprios fantasmas. Nem tudo é explícito nesses chamados e tudo o que diz respeito às irmandades e condenações, às promessas de paz e às ameaças de sanção nos afeta e perturba sem que nós possamos esclarecer exatamente o que passamos e por que somos testados por estes chamados, onde a vida e a morte estão obscuramente presentes (ANSART, 1986, p. 807).

¹ A duplicidade no conceito da contratransferência abriu possibilidade para surgirem duas perspectivas sobre o tema: a clássica e a contemporânea. Na perspectiva clássica, a contratransferência é abordada como obstáculo e resistência inconsciente do analista para as associações livres e o prosseguimento da análise, enquanto, na contemporânea, a contratransferência é compreendida como aliada ao processo terapêutico (ZAMBELLI *et al.*, 2013).

Os fenômenos de contratransferência são úteis para se entender a relação do pesquisador/observador com os seus sujeitos e objetos de pesquisa, perpassada pelas marcas ideológicas. O autor exemplifica três situações extremas que ilustram bem tal análise.

A primeira é quando o pesquisador desenvolve uma forma de identificação massiva com o material ideológico pesquisado. Isso pode acontecer pelo fato de o pesquisador já ter internalizado tal ideologia ou mesmo tê-la desenvolvido durante o trabalho de pesquisa. A segunda situação é o oposto da primeira, ou seja, o pesquisador sente dificuldade com o material pesquisado por não concordar ideologicamente com este e pode até chegar ao extremo de reagir a ele de forma vigorosa, com hostilidade. A terceira situação se dá quando o pesquisador reconhece a contratransferência, mas reage a ela, adotando métodos que permitem um distanciamento rigoroso, buscando evitar a angústia. Neste caso, como nos dois anteriores, não há uma análise da contratransferência. Esses três casos são modos extremos, que vão desde uma fusão a uma rejeição indignada, passando por uma indiferença defensiva. Eles fazem surgir uma questão importante: é possível haver, no âmbito da análise das ideologias, um uso potente da contratransferência?

O autor retoma o conceito e lhe distingue dois significados: a contratransferência em um sentido amplo representa um conjunto de reações afetivas do pesquisador e, em um sentido mais restrito, significa as reações inconscientes que podem ameaçar ou aumentar a pertinência das observações. A existência da contratransferência não deve ser considerada um obstáculo, mas um fenômeno a ser considerado na análise da implicação. Conclui:

A compreensão exige, de fato, outra atitude que o rigor defensivo, ela requer certa empatia com o objeto, pois este material diz respeito à ação coletiva, aos valores de um grupo, suas esperanças e ilusões – pois ela comporta uma dimensão instintiva que traz do sentir. A ideologia não é uma linguagem fria e sim uma linguagem viva que exprime os medos e sonhos coletivos. Assim também o analista deveria saber escutar ao lado das palavras e se tornar sensível as afetações que veiculam o seu objeto. Que haja aí uma situação difícil, frequentemente dolorosa – que este observador possa, às vezes, experimentar crises de tédio defensivo, momentos de perversa cumplicidade, fases de exasperação ou alegria de um *voyeur* – isto não deve nos surpreender, mas podemos pensar que esta experiência de contratransferência pode constituir uma experiência de conhecimento (ANSART, 1986, p. 808).

Não é fácil a análise das manifestações de contratransferência, principalmente pelo fato de estas serem inconscientes ou, no mínimo, confusas, ou

pré-conscientes. Entretanto uma análise que levasse em conta tais fenômenos certamente abriria outras vias de reflexão. Para tanto, seria necessário interrogar-se sobre a escuta da contratransferência, para além de uma aceitação ou rejeição. Dessa forma, o pesquisador poderia situar, na análise de sua própria contratransferência, associações e representações que poderiam ser elementos decisivos para a análise de sua implicação.

Em uma pesquisa acadêmica, o trabalho da orientação é de suma importância para a reflexão sobre a contratransferência e a implicação do pesquisador. Volta-se a Amado (2005), quando ele se refere à importância de uma supervisão para um psicossociólogo, e arrisca-se a fazer uma analogia dessa supervisão com a orientação em um trabalho de pesquisa que tem como aporte teórico a Psicossociologia.

Além de sua análise pessoal, o pesquisador psicossociólogo precisa ter um espaço protegido e solidário que possa lhe auxiliar na compreensão do entrelaçamento de sua subjetividade e o contexto em que está pesquisando e intervindo. Trata-se de um trabalho que vá além da dimensão pulsional. É preciso levar em conta também as dimensões psicológicas, econômicas, organizacionais e culturais. É esse trabalho que possibilitará ao pesquisador ou interventor não só uma compreensão, mas um deslocamento que favoreça sua atuação no campo de pesquisa ou intervenção.

4.2 A pesquisadora implicada

A pesquisa consiste em se interrogar permanentemente sobre ela própria, suas condições de produção, a construção de seus objetos, as escolhas teóricas, o estabelecimento de seus instrumentos, bem como sobre as aspirações, as projeções e os desejos que o pesquisador põe em prática nas suas atividades (GAULEJAC, 2001, p. 45).

Tomando como ponto de partida o que me mobilizou a fazer esta pesquisa, o que me tocou, remeto-me a meu contato anterior com os sujeitos pesquisados. Conheci esses sujeitos trabalhadores, petroleiros, no Curso de Especialização em Gestão de Negócios, promovido por uma escola de negócios onde atuo como professora e orientadora de trabalhos de conclusão de curso (TCC). Nesse curso especificamente, o TCC era um projeto aplicativo, que, diferentemente de um TCC de uma pós-graduação *latu sensu*, precisava apresentar um plano de implantação da

solução elaborado coletivamente, com base em um problema relacionado à gestão, eleito pelo grupo. Minha função inicial era ajudar aqueles alunos a identificarem o problema para seguirmos na tarefa. Foram encontros mobilizadores.

O curso acabou, e continuamos mantendo alguns contatos esporádicos. Restou-nos uma admiração mútua. Quando recebi o contato de uma trabalhadora, em meados de 2013, afirmando que “Estavam sentindo falta dos nossos encontros diante dos assuntos veiculados pela imprensa marrom” (Marialva)², lembrei-me de nossas discussões em grupo (foram, ao todo, 12 grupos, com média de 6 alunos cada), e meu primeiro desafio era justamente ajudá-los a suspender, ainda que temporariamente, o imaginário de excelência que os tomava, para que pudessem enxergar algo em suas realidades de trabalho que merecesse uma melhoria. Esse contato se deu dois anos após nossos encontros, e a empresa encontrava-se em outra situação, principalmente no que diz respeito à sua exterioridade, a como ela era vista.

Veio então uma questão que me mobilizou a propor uma pesquisa: como estaria hoje a relação desses sujeitos com a empresa? Algo mudou? Como a crise de imagem institucional reverbera nesses trabalhadores, gestores tão dedicados e “orgulhosos” daquela organização? Como eles vivem o que se passa na interioridade e funcionalidade da empresa em razão dos acontecimentos? O que muda em sua funcionalidade, em sua dimensão funcional? É a própria Marialva que chamava a atenção para a generosidade da organização. Considerei ser um campo rico para uma pesquisa psicossociológica, tomando-a em seu aspecto clínico, de intervenção.

Esse foi o meu ponto de partida. E quando vou para o campo, sinto um grande desconforto ao lidar com a angústia daquelas pessoas: afinal, ainda que a minha intencionalidade fosse ajudá-los a compreenderem este momento, que garantias eu teria de que, de fato, esta pesquisa, as entrevistas, as discussões, poderiam auxiliá-los? E, conforme o tempo ia passando, os tais acontecimentos veiculados pela “imprensa marrom” iam tomando corpo, cada dia um novo escândalo, e a angústia que eu entendia ser deles era também minha.

É Devereux que nos diz que a angústia compõe a pesquisa. Pesquisar é, antes de tudo, um ato de coragem. E, além da coragem, era preciso também certo distanciamento. Aprendi com Enriquez (1999) que uma distância entre o pesquisador e seu objeto de estudo é necessária na pesquisa. Precisamos gostar do que

² Usamos nomes fictícios para nos referir aos entrevistados da pesquisa.

pesquisamos, mas não podemos estar mergulhados e identificados com os sujeitos pesquisados, pois corremos o risco de perdermos nossa condição de pesquisadores. Essa compreensão me ajudou a seguir em frente.

Dotada de coragem, afeto e certo distanciamento, era preciso agora cuidar de minha identificação com os pesquisadores, com seus sofrimentos e indignações em relação ao momento político pelo qual passava nosso País. O momento obtuso, no qual estávamos todos mergulhados, eu e eles, em que a intolerância é escrachada sob os mais diversos matizes, a ética relativizada e as convicções valendo mais do que as provas, aparece nas falas dos entrevistados.

A situação que começou na empresa transbordou para o País. Se a reputação daquela organização ficou abalada a partir dos escândalos de corrupção, seria “natural” que isso aparecesse nas entrevistas. Pesquisar as implicações da crise da instituição na subjetividade daqueles trabalhadores indubitavelmente traria seus desconfortos, e isso, de certa forma, desconfortava-me. Percebi que a indignação deles era também minha, como cidadã e defensora dos valores democráticos. O que a empresa passava repercutia no País, pelo seu tamanho e importância no cenário econômico e político nacional. A crise não era, portanto, exclusiva daquela instituição, era de toda a Nação brasileira, que teve sua jovem e frágil democracia posta em jogo neste período da história, o que se revelou angustiante também para mim.

Ansart (1986) nos adverte para considerarmos os atravessamentos ideológicos na análise de nossa contratransferência com os sujeitos pesquisados. Não poderia fazer da minha identificação com aqueles trabalhadores um obstáculo. Era preciso enfrentá-lo. Houve um lapso de tempo nas entrevistas, o que me permitiu mergulhar um pouco mais na análise de minha implicação, fortalecendo-me para seguir no campo. Afinal meu desejo se mantinha vivo o bastante para me tirar de certa imobilidade ante ao cenário nacional.

4.3 O grupo de orientação

“O amor pelo outro, quando expandido e sublimado no amor pelos outros, permite que se realize o trabalho da cultura” (ENRIQUEZ, 2003. p. 14).

Um ponto importante e que merece ser registrado é a orientação do doutorado. É muito valoroso pertencer a um grupo em que prevalece a solidariedade e a confiança. A orientadora, de seu lugar de suposto saber, privilegia um espaço

grupal, o que nos habita a compartilhar o andamento de nossas pesquisas. O grupo não é apenas de orientação de doutorado, visto que dele participam pesquisadoras que já defenderam suas teses e continuam com a orientadora em outros projetos de pesquisa ou de estudo.

O grupo é formado por mulheres com muita diversidade (em suas cidades de moradia, nas conformações familiares, nas atuações profissionais, entre outras), que comungam o projeto comum de praticar a Psicossociologia em seus campos de pesquisa, também distintos. São pesquisas com grupos e sujeitos pertencentes às mais variadas organizações e instituições: grupos de obesos mórbidos de um centro de saúde do Rio de Janeiro; trabalhadores dos hospitais federais do Rio de Janeiro, portadores de sofrimento mental; sujeitos concursantes; professores universitários pertencentes a programas de pós-graduação; trabalhadores de centros de referência em Assistência Social do Município de Aracaju, Sergipe; moradores de um lixão de um município de Minas Gerais; e trabalhadores de uma grande empresa nacional. Muitas vezes, ao ter contato com uma referência nova, lembro-me da pesquisa de uma colega, e isso acontece com todas nós. As trocas eram contínuas. A ambiência dos encontros funciona como um dispositivo que favorece a prática da sororidade entre nós.

Sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Teresa Cristina Carretero, discutimos as pesquisas de cada uma, com leituras problematizadoras e significativas. O grupo de orientação tem um papel de mediação, acolhendo minhas angústias e me permitindo refletir sobre as questões que me imobilizam. As escutas qualificadas permitem-me perceber que minha dificuldade maior se situa em minha posição de cidadã, tão afetada quanto os entrevistados por tudo o que acontece no País.

Viajar para a Cidade Maravilhosa é, para mim, uma aventura psicossociológica. Meu deslocamento geográfico me acompanha em outros deslocamentos. É aí que eu preciso sustentar minhas elucubrações, é aí que certamente eu desconstruirei algumas elaborações frágeis do ponto de vista teórico e ou metodológico. Mas é aí também que eu me fortaleço para seguir em frente. Não nos poupamos. O humor prevalece em meio ao compartilhamento das angústias da vida privada de cada uma. As teses são geridas e paridas juntamente com filhos, novos trabalhos, novas atuações, novas artes, novos sabores e dissabores da vida. Uma genuína construção amorosa, com espaço para as discordâncias, dificuldades,

teimosias, dúvidas, dores e tudo mais que compõe as pulsões de vida e de morte, em nosso instável equilíbrio, usando a expressão da professora Teresa.

5 A PESQUISA EM PAUTA

A pesquisa é feita de um processo que se aproxima de um cultivar a compreensão. Assim, essa imagem de pesquisa se fortalece: cultivar a compreensão de modo a estimular o diálogo que nos devolve a possibilidade de repensar, na pesquisa, a presença do outro em nós e, ainda, a nossa presença no mundo (HISSA, 2013, p. 38).

Levando-se em conta que esta pesquisa objetiva investigar uma crise institucional e suas repercussões na subjetividade trabalhadora de seus atores, tendo como aporte teórico a Psicossociologia, que privilegia os aspectos sociais e psíquicos, individuais e coletivos, optamos por um método qualitativo, a história de vida laboral. Para a coleta dos dados, utilizamos entrevistas semidirigidas, nas quais os entrevistados puderam narrar suas histórias laborais, destacando também aspectos pessoais, culturais, familiares, laborais e sociais. Assim, faremos considerações sobre o método história de vida laboral para, em seguida, tratarmos do campo da pesquisa especificamente, situando-a em uma linha do tempo.

5.1 Os dispositivos metodológicos: a história de vida laboral em uma organização de trabalho

O método história de vida laboral pertence aos chamados “métodos biográficos”, que são utilizados de formas diversas e em vários campos do conhecimento, especialmente nas chamadas Ciências Sociais. O que todas essas abordagens trazem em comum é a dimensão do contar e da narrativa.

Barros e Lopes (2014) alertam para certa confusão que a diversidade de abordagens desses métodos ditos biográficos gera. As abordagens biográficas nasceram na tradição da Escola de Chicago, entre os anos 20 e 30 do século XX, e se projetaram firmemente como método qualitativo de pesquisa científica na América do Norte, tendo sido gradativamente substituídas pelos métodos chamados quantitativos nas décadas posteriores.

As autoras se apoiam em Lévy (2000), que considera que tais práticas correspondem a métodos e pressupostos epistemológicos e não necessariamente definem uma metodologia específica. O que permanece como ponto de convergência é o contar, a narrativa e a preocupação em compreender o sujeito e seu mundo. O autor ressalta a característica de a história social ser subjetivamente vivida, o que dá à história de vida a condição de se constituir uma via de acesso privilegiada aos

processos que sustentam a sociedade em suas dimensões psicológicas, culturais, econômicas e sociais. Assim, a história de vida implica uma complexidade quando permite o acesso pelo interior a uma realidade que perpassa o narrador e o transforma. Trata-se de uma rica possibilidade de apreender o vivido social e o sujeito em suas práticas, na forma de lidar com as condições sociais que lhes são particulares e na forma igualmente particular como constrói seu mundo e é construído por ele. Ao narrar a sua história, o sujeito a reconstrói, aparecendo aí três polos que se dialogam nesse narrar: as condições objetivas, a maneira como o sujeito as vive e a forma como ele a narra (BARROS; LOPES, 2014).

Na Psicossociologia, Gaulejac (1996) inaugurou a história de vida não somente como método de pesquisa, mas principalmente como método de intervenção. Pinto, Carreteiro e Rodriguez (2015) privilegiaram o termo “entre” para realçarem a fertilidade do método história de vida para investigar os aspectos psíquicos e sociais, individuais e coletivos que compõem a cena social e subjetiva, marcando a indissociabilidade entres eles. Tendo a Psicossociologia como objeto de investigação das relações entre o sujeito e seu meio, incluindo-se aí os aspectos sociais, econômicos e culturais, e estando o trabalho aí situado, a história de vida se torna fértil para tais investigações. As autoras citam Enriquez (1997a) e seus estudos sobre as instituições e organizações, para quem não existem instituições sem organizações, pois é a partir destas últimas que as primeiras são expressas, renovam-se e adquirem duração. Estando o indivíduo inserido em várias organizações, entre elas as de trabalho, a Psicossociologia do Trabalho se interessa “pelos modos de proceder, nos meandros organizacionais, que contribuem para a construção de uma cultura organizacional que fomenta a valorização ou descarte daqueles que não atendam a mesma” (PINTO; CARRETEIRO; RODRIGUEZ, 2015, p. 947).

Barros e Lopes (2014) trazem algumas armadilhas, definidas por Gaulejac, que todo relato de si apresenta. Apontar esses perigos não é para desencorajar-nos a adotar a história de vida como método de pesquisa, esses contratempos destacam a sua riqueza inesgotável. Tais armadilhas foram denominadas como ilusões:

- a) a ilusão biográfica, que impõe que a vida tenha um sentido;
- b) a ilusão finalista, na qual a vida se organiza em torno de um projeto ou de uma finalidade;
- c) a ilusão determinista, que considera que o homem seja determinado socialmente;
- d) a ilusão retrospectiva, em que reconstruímos o passado em função das exigências do presente; e, por último,
- e) a ilusão narcísica, ou seja, toda narrativa seria antes de tudo uma questão de imagem.

5.2 Um recorte temporal

Pesquisar uma crise institucional e suas repercussões na subjetividade trabalhadora de seus atores põe em cena uma linha do tempo, visto que a crise determina uma escansão que pode marcar o antes, o durante e o depois. Nesse aspecto, apoiamos-nos em Pinto, Carreteiro e Rodriguez (2015), que consideram que, ao narrarem suas histórias, os indivíduos as reconstróem, não estando os fatos colocados de forma cronológica, cabendo ao entrevistador questionar e tensionar nos discursos aquilo que julgar pertinente ou necessário:

Quando alguém conta uma lembrança, está impresso neste discurso suas impressões atuais, heranças de seus pais e avós, e de seu entorno social, valores morais e éticos, e expectativas em relação à situação narrada. Quando a passagem é narrada logo depois em que acontece, o indivíduo prende-se a determinados detalhes. Mas ao longo do tempo ele poderá perceber e repensar estas passagens de outras formas e a cada vez que a reconta coloca uma nova impressão, um novo dado. Logo, é provável que o modo de narrar um acontecimento esteja consonante com o momento histórico em que ele aconteceu. Mas também é possível pensar que esta lembrança sofre a influência das várias vezes em que ele a narrou, em diferentes contextos. Sendo assim é importante compreender o indivíduo dentro do seu meio, e logo, dentro do seu tempo (PINTO; CARRETEIRO; RODRIGUEZ, 2015, p. 964).

É importante localizar as entrevistas em uma linha do tempo, visto que uma narrativa se constrói no entrecruzamento dos tempos políticos, tempos empresariais, tempos da vida, tempos das instituições, incluindo-se aí os tempos das crises que nelas emergem. No entrecruzamento dessas temporalidades com o pesquisador é que se constroem as narrativas.

As histórias de vida traduzem um modo narrativo particular do narrador, com as marcas de seu tempo e espaços vividos. A narrativa traz o tempo da experiência vivida, o tempo do narrado e o tempo da leitura, que guardam entre si uma não coincidência e, ao mesmo tempo, uma relação que aponta os laços entre a linguagem e a vida, entre a narração e a experiência (BARROS; LOPES, 2014).

Tendo um olhar atento e uma escuta qualificada, o pesquisador poderá apreender os aspectos da vida laboral do sujeito, desde as suas exigências, expectativas até os sentidos que a sua vida laboral lhe apresenta. Dessa forma, poderão ser apreendidas também as transformações das organizações do trabalho e das exigências do mundo laboral, com todas as suas contradições e conflitos que atravessam as organizações e os sujeitos que a elas pertencem.

O quadro a seguir traz uma linha do tempo, fazendo um paralelo entre os acontecimentos no País, as principais ações da Operação Lava Jato na empresa e a realização da pesquisa:

Quadro 2 - Linha do tempo com os acontecimentos no cenário político do Brasil, as principais ações da Operação Lava Jato ligadas à empresa e a realização da pesquisa

(continua)

Acontecimentos importantes no cenário político do Brasil	Principais ações da Operação Lava Jato ligadas à empresa	A realização da pesquisa
<p>Set. 2014: segundo a Revista “Veja”, após fechar acordo de delação premiada, diretor revelou que 3 governadores, 6 senadores, 1 ministro e pelo menos 25 deputados federais foram beneficiados com pagamentos de propina.</p> <p>Out. 2014: Dilma Rousseff é reeleita, em segundo turno, para o segundo mandato.</p>	<p>Mar. 2014: deflagrada a Operação Lava Jato.</p> <p>Mar. 2014: diretor de abastecimento da empresa, de 2004 a 2012, é preso sob suspeita de destruir e ocultar documentos do suposto esquema de corrupção na estatal.</p> <p>Abr. 2014: policiais federais vão à sede da empresa, no Rio de Janeiro-RJ, para recolher documentos.</p> <p>Maio 2014: é instalada a CPI (Comissão Parlamentar de Inquérito) da empresa no Senado.</p> <p>Maio 2014: diretor da empresa que foi preso em abril é solto após decisão do STF (Supremo Tribunal Federal).</p> <p>Maio 2014: instalada a CPMI (Comissão Parlamentar Mista de Inquérito) para investigar as denúncias contra a empresa.</p> <p>Jun. 2014: diretor da empresa volta a ser preso pela Polícia Federal (PF).</p> <p>Ago. 2014: a PF faz uma busca de documentos no Rio, em empresas ligadas a diretor da empresa.</p>	

(continuação)

	<p>Nov. 2014: a PF cumpre mandados de prisão, busca e apreensão em PE, PR, DF, RJ, SP e MG, em empreiteiras ligadas à empresa. A suspeita é de que havia um grupo de empreiteiras que formava um cartel de desvio de recursos públicos.</p> <p>Nov. 2014: empresário revela ter pagado até 60 milhões de reais em propina ao ex-diretor de serviços da empresa.</p> <p>Nov. 2014: lobista se entrega na sede da PF, em Curitiba-PR. Ele é apontado como operador do PMDB no esquema de corrupção na empresa.</p> <p>Dez. 2014: ministro Teori Zavascki, do STF, manda soltar o ex-diretor da empresa.</p> <p>Dez. 2014: segundo o “Valor Econômico”, a ex-gerente da Diretoria de Abastecimento da empresa já havia alertado a diretoria da estatal sobre irregularidades em contratos.</p>
<p>Jan. 2015: Segundo a “Folha de S. Paulo”, um policial federal aponta o deputado Eduardo Cunha (PMDB-RJ) como beneficiário do esquema de corrupção na empresa.</p>	<p>Jan. 2015: ex-diretor da área internacional da empresa é preso pela PF, sob a acusação de corrupção e lavagem de dinheiro.</p> <p>Jan. 2015: a presidente da empresa anuncia que o cálculo apresentado durante a reunião do Conselho de Administração aponta perda de 88,6 bilhões de reais por conta da corrupção ligada à Lava Jato.</p> <p>Fev. 2015: a presidente da empresa e mais cinco diretores renunciam a cargos na empresa.</p> <p>Fev. 2015: deflagrada a nona fase da operação da PF em quatro Estados. São alvos 26 empresas, sendo que a maioria servia de fachada para a empresa, e 11 operadores do esquema ligados a políticos do PT (Partido dos Trabalhadores).</p>

(continuação)

Abr. 2015: o tesoureiro do PT é preso, sob a suspeita de receber dinheiro de propina de contratos da empresa.

Mar. 2015: são presos o ex-diretor de serviços da empresa e um empresário paulista, apontado pela PF como um dos operadores do esquema de pagamento de propina envolvendo uma empresa privada.

Abr. 2015: o vice-presidente de uma empreiteira admite que a empresa pagou 110 milhões de reais em propinas para abastecer o esquema de corrupção na estatal.

Mai 2015: o empresário apontado como um dos operadores do esquema de propina na empresa é preso.

Mai 2015: o ex-diretor da área internacional da empresa é condenado a cinco anos de prisão pelo crime de lavagem de dinheiro.

Jun. 2015: a PF prende os presidentes e outros executivos de duas empreiteiras. Segundo as investigações, ambas agiam de forma sofisticada no esquema de corrupção e fraudes de licitações da empresa, o que envolvia pagamento de propina a diretores da estatal via contas bancárias no exterior.

Jul. 2015: é preso o ex-diretor da área internacional da empresa. Ele foi citado por delatores como um dos beneficiários do esquema de corrupção.

Jul. 2015: investigação aponta que empreiteiras usaram contas bancárias na Suíça para pagar propina a ex-diretores da empresa. Pagamentos foram feitos.

Jul. 2015: documento apreendido em uma empreiteira aponta que funcionários do alto escalão da empresa recebiam altos valores em propinas.

Jul. 2015: a Operação Lava Jato completa 500 dias com a recuperação de 870 milhões de reais.

(continuação)

Set. 2015: o ex-ministro José Dirceu, o irmão e outras seis pessoas são presas. O ex-ministro é suspeito de praticar crimes como corrupção, lavagem de dinheiro e formação de quadrilha. Ele é suspeito de receber dinheiro de propina de contratos da estatal, através da sua empresa.

Out. 2015: o TSE (Tribunal Superior Eleitoral) aceita a acusação do PSDB e abre processo que pode levar à cassação da chapa Dilma-Temer. Já o TCU (Tribunal de Contas da União) reprovava as contas de 2014 do governo.

Nov. 2015: o senador Delcídio do Amaral (PT), líder do governo no Senado, é preso pela PF por tentar atrapalhar as apurações da Lava Jato. Também são presos um banqueiro do banco BTG Pactual, o chefe de gabinete de Delcídio, que defendeu o diretor da empresa envolvido nos crimes de corrupção.

Dez. 2015: sem conseguir os votos de petistas no Conselho de Ética da Câmara, Cunha aceita pedido de *impeachment*.

Fev. 2016: a PF realiza a 23ª fase da Lava Jato. A operação tem como alvo o publicitário marqueteiro das campanhas da presidente Dilma Rousseff e da campanha da reeleição do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 2006.

Mar. 2016: o senador Delcídio do Amaral (PT-MS) firma acordo de delação premiada em que diz que Lula e Dilma agiram para barrar a Lava Jato.

Início da pesquisa. Primeiras entrevistas.

Nov. 2015: a PF deflagra a 20ª fase da operação, com o objetivo de buscar provas de crimes cometidos dentro da empresa.

Jan. 2016: o Ministério Público (MP) denuncia o ex-diretor da empresa pelos crimes de evasão de divisas e lavagem de dinheiro.

(continuação)

Mar. 2016: a PF deflagra a 24ª fase da operação. As autoridades investigam a relação do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva e seus familiares com empreiteiras envolvidas no esquema de corrupção da empresa. Lula é alvo de um mandado de condução coercitiva para prestar esclarecimentos.

Abr. 2016: Segundo o juiz Sérgio Moro, é possível que o esquema da empresa tenha alguma relação com a morte do prefeito de Santo André-SP, Celso Daniel (PT), em 2002.

Mai 2016: Dilma é afastada do governo, após o processo de *impeachment* ser aprovado no Senado.

Ago. 2016: Dilma tem seu mandato cassado, e o vice-presidente Michel Temer assume a Presidência da República.

Set. 2016: o ex-ministro da Fazenda Guido Mantega é preso em São Paulo, mas sua prisão é revogada no mesmo dia. A fase investiga a contratação pela empresa de empreiteiras para a construção de duas plataformas de exploração de petróleo na camada do pré-sal.

Abr. 2016: a PF cumpre 12 mandados judiciais da 27ª fase da operação em São Paulo. O ex-tesoureiro do PT, Delúbio Soares, e o jornalista Breno Altman são alvo de condução coercitiva.

Abr. 2016: ex-senador é preso preventivamente na 28ª fase da Lava Jato. A ação investiga a cobrança de propinas para evitar convocação de empreiteiros em comissões parlamentares de inquérito sobre a empresa.

Mai 2016: a PF cumpre a 30ª fase da operação no Rio de Janeiro e em São Paulo, para investigar a possibilidade de pagamentos de 40 milhões de reais em propina a partir de contratos fraudulentos da empresa com fornecedores de tubo.

(continuação)

Set. 2016: o ex-ministro Antônio Palocci é preso em São Paulo. As suspeitas sobre Palocci na Lava Jato surgiram na delação do ex-diretor de abastecimento da empresa. Ele disse que, em 2010, um doleiro ligado aos esquemas de corrupção da empresa, pediu-lhe 2 milhões de reais da cota de propinas do PP (Partido Progressista) para a campanha presidencial da ex-presidente Dilma Rousseff. O pedido teria sido feito por encomenda de Palocci.

Out. 2016: o ex-presidente da Câmara e deputado cassado Eduardo Cunha (PMDB-RJ) é preso preventivamente em Brasília, acusado de receber propina de contrato de exploração de petróleo no Benin, na África, e de usar contas na Suíça para lavar o dinheiro.

Dez. 2016: o ex-governador do Rio de Janeiro, Sérgio Cabral (PMDB), a mulher e mais cinco pessoas são denunciados por envolvimento no pagamento de vantagens indevidas a partir do contrato da empresa com o Consórcio Terraplanagem.

Jan. 2017: o relator da Lava Jato no STF, o ministro Teori Zavascki, morre aos 68 anos, após a queda de um avião em Paraty, no litoral sul do Rio de Janeiro.

Mar. 2017: o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva presta depoimento e nega que tenha atuado para obstruir a Operação Lava Jato.

Mar. 2017: Eduardo Cunha é condenado a 15 anos de reclusão por três crimes na Lava Jato. O ex-presidente da Câmara está preso desde outubro de 2016.

(continuação)

Maio 2017: a PF e o Ministério Público Federal (MPF) cumprem mandados em endereços ligados ao senador Aécio Neves. Além disso, o ministro Edson Fachin, relator da Lava Jato no STF, manda afastar Aécio do mandato de senador. A irmã e o primo do senador são presos.

Maio 2017: a PF deflagra a 40ª fase da operação, com o foco em três ex-gerentes da empresa suspeitos de receber mais de 100 milhões de reais em propinas de empreiteiras que eram contratadas pela estatal.

Maio 2017: a PF deflagra a 41ª fase da operação no Rio de Janeiro, no Distrito Federal e em São Paulo. A operação tem relação com os lobistas ligados ao PMDB que operavam para o partido dentro da empresa.

Jun. 2017: o ex-governador do Rio de Janeiro, Sérgio Cabral, é condenado pelo juiz Sérgio Moro a 14 anos e 2 meses de prisão por corrupção passiva e lavagem de dinheiro. A mulher de Cabral, Adriana Ancelmo, é absolvida pelos crimes de corrupção passiva e lavagem de dinheiro, por falta de prova suficiente de autoria ou participação.

Jul. 2017: o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva (PT) é condenado a 9 anos e 6 meses no processo que envolve o caso da compra e reforma de um apartamento tríplice em Guarujá, no litoral de São Paulo. É a primeira vez, desde a Constituição de 1988, que um ex-presidente é condenado criminalmente.

Jul. 2017: o ex-presidente da empresa é preso na 42ª fase da Operação Lava Jato, batizada de Cobra. Segundo delação de empreiteiro, o executivo solicitou e recebeu 3 milhões de reais para auxiliar a empreiteira em negócios com a empresa.

Ago. 2017: a PF deflagra duas novas operações no mesmo dia. Na Sem Fronteiras, o cônsul honorário da Grécia no Brasil é investigado por suspeita de participar em um esquema para facilitar a contratação de empresas gregas pela empresa.

Out. 2017: nova fase da Lava Jato aponta pagamentos ilícitos no valor de 95 milhões de reais em duas frentes de investigação: projetos do braço petroquímico da estatal e contratos envolvendo o navio-sonda Vitória 10.000.

(continuação)

Nov. 2017: a PF prende o ex-chefe da Casa Civil do Rio de Janeiro e um empresário. A operação é batizada como *C'est fini*, que, em francês, significa "é o fim". O nome seria uma alusão ao fim da Farra dos Guardanapos, como ficou conhecido um jantar em Paris, do qual participaram ex-secretários do Rio, empresários e o ex-governador desse Estado.

Jan. 2018: por unanimidade, os três desembargadores da 8ª Turma do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF-4) mantêm a condenação e ampliam a pena de prisão do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva por corrupção passiva e lavagem de dinheiro no caso do triplex em Guarujá-SP.

Mar. 2018: a PF cumpre mandados de busca e apreensão em Salvador-BA e em Campinas e em Paulínia, no interior de São Paulo. A nova etapa é um complemento das investigações da 47ª fase da operação, que apura corrupção e lavagem de dinheiro a partir de contratos de uma subsidiária da empresa.

Abr. 2018: o STF rejeita, de madrugada, *habeas corpus* de Lula para recorrer em liberdade de sua condenação em segunda instância. Moro decreta a prisão de Lula, dando o prazo de 24 horas para o ex-presidente se apresentar à sede da PF em Curitiba.

Abr. 2018: o ex-presidente Lula se entrega à PF no Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, em São Bernardo do Campo, na Grande São Paulo, e é conduzido para a carceragem da PF em Curitiba.

(continuação)

	<p>Maio 2018: a PF deflagra a 51ª fase da Lava Jato, que investiga propina de 200 milhões de reais e sua ligação com o MDB. Segundo o MPF, a propina foi paga entre 2010 e 2012, ligada a contratos fraudulentos da empresa.</p>	
<p>Nov. 2018: a Lava Jato prende Luiz Fernando Pezão, governador do Rio de Janeiro, e outras oito pessoas. Batizada de Boca de Lobo, a operação é baseada na delação premiada do operador financeiro de Sérgio Cabral. O ex-governador, de quem Pezão foi vice, também está preso.</p>	<p>Nov. 2018: a PF cumpre nova fase da Lava Jato para apurar superfaturamento na construção da sede da empresa em Salvador.</p>	<p>Jun. 2018: qualificação da tese.</p>
	<p>Dez. 2018: a 57ª fase da Lava Jato investiga a organização criminosa estruturada que, de acordo com a PF, agia para lesar a empresa na área de <i>trending</i>. A área realiza negócios de compra e venda de petróleo e derivados da empresa por empresas estrangeiras.</p>	<p>Dez. 2018: última entrevista.</p>
<p>Fev. 2019: Lula é condenado pela juíza Gabriela Hardt, substituta de Moro, a 12 anos e 11 meses de prisão em outro processo, este envolvendo um sítio em Atibaia-SP.</p>		<p>Fev. 2019: primeira entrevista devolutiva.</p>
<p>Out. 2019: Jair Bolsonaro é eleito presidente do Brasil.</p>		<p>Out. 2019: última entrevista devolutiva.</p>
<p>Jun. 2019: “The Intercept Brazil” inicia a série “Vaza Jato”, que revela o conluio entre MPF, o juiz Sérgio Moro, e ministros do STF.</p>		
<p>Jul. 2019: o juiz Sérgio Moro é confrontado por deputados na Câmara, sobre as reportagens da “Vaza Jato”.</p>		
<p>Nov. 2019: após 580 dias preso na carceragem da PF em Curitiba, Lula é solto um dia após o STF ter considerado inconstitucional a prisão em segunda instância.</p>		

Fonte: elaborado pela autora.

5.3 O campo e suas vertentes

Nesta sessão, trataremos da entrevista de pesquisa, destacando o seu aspecto clínico e qualitativo, para, em seguida, referenciaros detalhadamente os sujeitos da pesquisa.

5.3.1 A entrevista de pesquisa

Empregamos nesta pesquisa entrevistas semidirigidas, com roteiro predefinido em três eixos temáticos, utilizado apenas como norteador da entrevista. O primeiro eixo abordou a história laboral anterior e atual dos entrevistados. O segundo investigou a percepção do entrevistado sobre a empresa em dois tempos: anterior e atualmente. E o terceiro e último eixo convidou o entrevistado a pensar sobre o seu futuro e o futuro da empresa. O roteiro se encontra no apêndice. Esclarecemos, no contato inicial, que o entrevistado poderia fazer acréscimos, falar de algo que não foi perguntado ou mesmo não responder a alguma pergunta que não quisesse. As entrevistas foram gravadas após o consentimento do entrevistado. O entrevistado era livre para pedir a interrupção da gravação sempre que desejasse. As entrevistas foram presenciais em sua maioria, e os locais de realização variaram. Algumas ocorreram dentro das instalações da empresa, e outras, fora dela, em local público, previamente combinado entre pesquisadora e entrevistado. Duas entrevistas foram realizadas remotamente, via *Skype*.

Optamos pela transcrição literal das entrevistas, observando os silêncios, os gestos, os risos, a entonação de voz do entrevistado e as interrupções durante a conversa, pois consideramos esses elementos muito importantes para a análise, tal como apontado por Becker (1994). A riqueza da análise depende da fidelidade da transcrição da entrevista, que deve levar em conta os elementos não verbais possíveis de serem capturados e descritos.

A primeira entrevista ocorreu em 2015, logo no início do doutorado. No período de 2016 a junho de 2018, foram realizadas 12 entrevistas e, após a qualificação, em junho de 2018, ocorreram mais 2, somando 15.

Consideramos muito importante fazer um contato com cada entrevistado, oferecendo uma devolutiva para apresentar-lhe o que pôde ser observado, sob a forma de interpretações. Pelo caráter clínico da pesquisa, esses achados funcionam

como dispositivos para novos discursos, análises e interpretações, apoiadas na relação entrevistador-entrevistado já estabelecida no primeiro encontro. Até este momento, foram realizadas quatro entrevistas devolutivas.

5.3.2 Os sujeitos da pesquisa

Para a composição do conjunto dos 15 entrevistados, usamos a técnica da “bola de neve”. Esta pesquisa é de caráter qualitativo, e estamos pesquisando trabalhadores pertencentes a uma organização com aproximadamente 200 mil trabalhadores. Tais características justificam a técnica da bola de neve, que se mostra útil quando se trata de pesquisas cuja amostra não é probabilística e também quando a temática se relaciona com questões problemáticas para os entrevistados, podendo estes não quererem se vincular a tais questões (BECKER, 1994). Ao fim da conversa, o entrevistado era convidado a pensar em algum colega que, em sua percepção, gostaria de conceder uma entrevista e, ou, poderia se apropriar daquele momento para fazer reflexões sobre sua vida laboral e o momento pelo qual passava a empresa a que pertencia.

O roteiro inicial sofreu modificações, em consequência de entrevistas que forneceram dados que, em nosso entendimento, mereciam ser abordados nas próximas. Esse foi o caso de termos incluído perguntas sobre os possíveis conflitos entre categorias profissionais, entre os diversos cargos da carreira da empresa, entre as diversas áreas da empresa e, finalmente, entre os tipos de vínculo dos trabalhadores.

Os entrevistados considerados as “sementes” da bola de neve, ou seja, os primeiros sujeitos contatados para participar da pesquisa, foram ex-alunos da pesquisadora, tal como mencionado na introdução desta tese. Acreditamos que o contato anterior a esta pesquisa proporcionou um vínculo de confiança entre a docente (agora pesquisadora) e os discentes (agora entrevistados), que permitiu a estes últimos aceitar ou não o convite com liberdade e abertura. Outra “fonte” de entrevistados veio da rede de relacionamentos da pesquisadora. Um fato relevante foi a recusa de dois sujeitos ao convite para a entrevista, ambos alegando que não se encontravam em um bom momento para conversar sobre o que se passa atualmente na empresa. Um deles verbalizou que conviveu com “episódios politicamente muito controversos e que, por esse motivo, preferiria não se expor desse modo”. Por outro

lado, houve a manifestação voluntária de dois sujeitos que, ao tomarem conhecimento da pesquisa, ofereceram-se a conceder uma entrevista. Um dado que chama a atenção é o número pequeno de engenheiros e geólogos entrevistados, sendo esta uma categoria “nuclear” da empresa. Um deles aceitou o convite para conceder a entrevista e, logo após, disse que pediria autorização a seu chefe, mesmo tendo sido esclarecido a ele a garantia do sigilo e anonimato do entrevistado, e que não seria revelado o nome da empresa. Após esses esclarecimentos, ele não voltou a fazer contato e não mais atendeu às tentativas de contato feitas por *e-mail* e mensagem via celular.

Pelo caráter qualitativo da pesquisa, não se pretendeu apresentar uma amostra representativa, termo muito utilizado nas pesquisas quantitativas. Vale ressaltar que a empresa a que os entrevistados pertencem tem aproximadamente 70 mil empregados próprios e por volta de 270 mil terceirizados.

Os dados do conjunto de profissionais entrevistados, com a formação vínculo e tempo de trabalho na empresa estão resumidos no quadro a seguir.

Quadro 3 - Informações laborais dos sujeitos de pesquisa

Participante	Idade	Formação	Cargo	Tempo na empresa (anos)	Entrevista devolutiva
Felipe	53	Engenheiro	Gerente de controladoria	31	
Fernando	59	Engenheiro	Gerente de exploração	29	
Graziela	37	Jornalista	Jornalista	08	
Henrique	37	Economista	Economista	07	
Janaína	51	Advogada	Advogada	16	
Jurandir	80	Contador	Gerente administrativo	32	
Lélia	53	Assistente social	Analista de saúde ocupacional	30	
Márcio	52	Psicólogo	Analista de RH	14	
Marialva	55	Enfermeira	Gerente de RH	30	Sim
Reinaldo	55	Administrador	Administrador	06	
Walquíria	53	Comunicadora social	Gerente de responsabilidade social	33	Sim
Wanessa	62	Secretária bilíngue	Assessora de diretoria	24	
Wellington	46	Analista de sistemas	Analista de sistemas	18	Sim
Wilmar	54	Engenheiro	Gerente de produção	31	Sim
Wilson	38	Médico	Médico do trabalho	06	

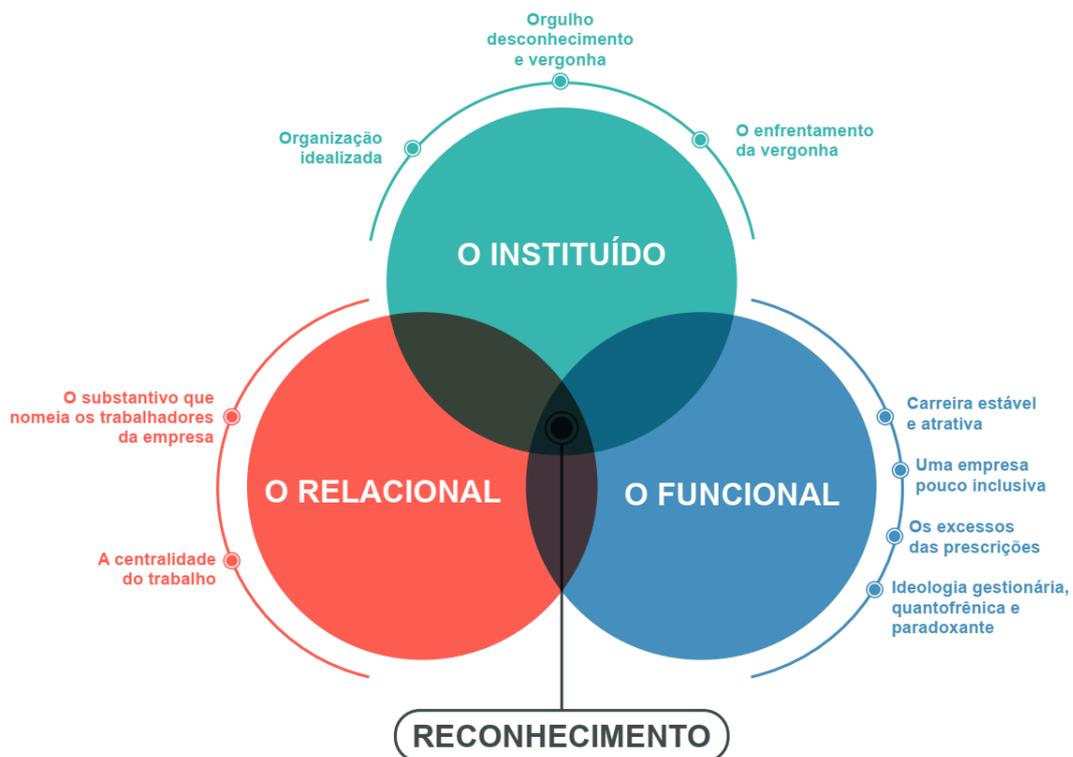
Fonte: elaborado pela autora.

6 A ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentadas as análises das entrevistas concedidas para esta pesquisa, que buscou levantar as repercussões da crise institucional na subjetividade trabalhadora, o que nos permitiu também realizar uma leitura da própria organização. Entendendo que a história de vida aponta para uma realidade que ultrapassa a do próprio sujeito narrador, foram consideradas as passagens mais recorrentes nas narrativas dos entrevistados para a definição das categorias de análise.

Tais categorias foram agrupadas com base nas três dimensões institucionais de uma organização (o instituído, o funcional e o relacional), que equivalem à grade de leitura de uma instituição proposta por Barus-Michel (2001), tratada no segundo capítulo desta tese. É importante ressaltar que tais categorias devem ser consideradas em seu conjunto. As categorias identificadas foram alocadas em uma das três dimensões, fazendo a composição conforme a figura a seguir.

Figura 2 - Categorias de análise



Fonte: elaborado pela autora desta tese, com base em Barus-Michel (2004).

6.1 Primeira dimensão: o instituído

A primeira dimensão, o instituído, corresponde ao que é de domínio público, à exterioridade e à normatividade da instituição. Trata-se da enunciação, daquilo que se afirma sobre o que deve ser a instituição. São os *a priori*, as inscrições de suas origens, que buscam definir a finalidade e o devir institucional. Temos aqui a identidade social, que comporta o lugar da instituição no sistema social, o seu contexto ideológico, político, cultural, suas finalidades gerais, a sua fundação e acontecimentos (BARUS-MICHEL, 2004). As narrativas dos sujeitos entrevistados trazem aspectos da organização que remetem a esse instituído, e foram agrupadas em quatro categorias: “a organização idealizada”, “o orgulho, o desconhecimento e a vergonha”, “o enfrentamento da vergonha” e “o substantivo que nomeia os trabalhadores da empresa”.

6.1.1 A organização “idealizada”

A organização em si aparece como uma categoria de análise, destacando-se sua grandiosidade. Os entrevistados apontam uma enorme dimensão e importância da empresa para a economia e o funcionamento do País, e destacam o poder que ela exerce sobre os seus trabalhadores e mesmo sua influência na vida dos brasileiros em geral. O conjunto dessas falas sugere uma idealização da empresa por parte dos entrevistados.

Esse aspecto traz o sentido de instituição que a empresa comporta. Um sentido positivo e construtivo para o sujeito, aquilo que lhe dá alento. O pertencimento do sujeito a uma instituição forte lhe garante imaginariamente um amparo e até mesmo a possibilidade de participar ativamente do destino do País, como pode ser visto neste trecho da entrevista de Wellington:

É... uma empresa brasileira. Isso é uma coisa que eu dou valor e tal! É uma empresa de base nacional, tem uma história e tudo mais! Falando de referência, é o seguinte: eu vivia em um prédio, em que a maioria dos apartamentos do prédio eram de trabalhadores da empresa. Os pais dos meus amigos eram da empresa. E a gente tinha muito contato com eles e, desde criança, a gente ficava falando da empresa, tal, “quando você formar, faz concurso... E, na época, eu não dava muita bola, mas, desde aquela época, eu via valor naquilo! Você, garoto assim, não presta atenção nessas coisas. Aí, quando surgiu oportunidade dos primeiros concursos, eu não quis fazer não! Estava com cabeça em faculdade, queria ser presidente da Accenture, alguma coisa assim! Aí depois eu vi que não era muito isso que

eu queria... Aí surgiu um concurso. Achei uma boa oportunidade e tal, juntei um monte de fatores... E olha só! Quando eu entrei, eu tive impactos bons e impactos ruins! Então os impactos bons foi ver a empresa grande, uma empresa de muita estrutura... (Wellington)

Vimos que esse entrevistado, desde sua infância, já reconhecia a grandiosidade da empresa, por conviver com vários trabalhadores dela e que viviam em um mesmo prédio. E quando ele percebe que não quer ser um presidente de uma multinacional, fazer parte dessa empresa se torna uma possibilidade para ele. É como se fazer parte da empresa importasse tanto quanto ser presidente da outra.

Outra entrevistada também vai na mesma linha de reforçar a grandeza da empresa:

Chegando um determinado momento da nossa convivência na outra empresa, o meu chefe me falou: “Olha, vai ter concurso da empresa, você se inscreva, veja lá no quadro de aviso da escola, preste atenção nisso! É uma boa empresa para se trabalhar e tal”. A empresa, para mim, a unidade do meu Estado, quando eu ia da minha cidade para a capital, passava naquela estrada. E a gente vê a unidade, a unidade fica em um vale, e a gente vê a unidade lá da estrada. E eu via aqueles tanques e achava a coisa mais bonita do mundo, e eu falei: eu quero trabalhar em um lugar desses! (Marialva)

A entrevistada, nesse trecho, traz a empresa “vista por fora”: a empresa exerce uma atração pelo seu tamanho e visibilidade, além de ser uma referência positiva, mesmo para os que não pertencem a ela. A entrevistada sente vontade de pertencer a uma empresa que é visível por suas edificações e também por ser uma boa empresa para se trabalhar, como falado por seu chefe.

Muitos entrevistados trazem a influência que tiveram de parentes ou pessoas próximas para que fizessem concurso para a empresa, o que mostra sua grandiosidade, como podemos ver no relato de Henrique:

Eu passei para *trainee* em outra empresa, aí eu fiquei uns dois anos e eu optei por sair, pois eu não estava satisfeito e tal. Aí, saí de lá, trabalhei esse um ano em uma outra empresa... E aí tinha feito uma prova numa outra estatal e fui chamado, aí fiquei duas semanas nessa estatal. Fiz o cursinho básico lá, aí depois me chamaram para o fundo de pensão da empresa. Aí, no fundo de pensão, eu fiz esse concurso por intermédio da minha tia, que sugeriu, insistiu, tal, mas fiz a prova assim: sem a menor preocupação, sem cobrança. Na época, era crise, o mercado financeiro estava, desculpa o termo, uma bosta; estava todo mundo sendo demitido, não tinha perspectiva. Falei: ah! Vou para a empresa, né? (Henrique)

Esse entrevistado faz o concurso por “insistência” de uma tia. Percebe que ingressar na empresa em uma época de crise, com demissões em massa, poderia lhe garantir um emprego, ainda que ele não alimentasse muitas preocupações e expectativas em relação a isso. Essa escolha também demonstra a força da empresa,

que garante estabilidade a seus funcionários mesmo em época de crise, o que será tratado como uma categoria de análise específica, na segunda dimensão institucional, intitulada por Barus-Michel de “funcional”.

Mesmo sem conhecer o tamanho da empresa antes de ser admitida, esta entrevistada revela certa “satisfação” ao perceber que ingressou em uma organização com tantas oportunidades e possibilidades de trabalho. Perguntada sobre a que o levou a escolher a empresa para trabalhar, Walquíria responde:

Literalmente, foi a oportunidade! Porque eu não conhecia a oportunidade por conta que era muito inicial a prospecção no meu Estado e venho de lá para trabalhar em outro Estado, que já tinha mais tradição na área. Então foi uma oportunidade! Só depois que ingressei é que vi o tamanho da empresa, o tanto de frentes de trabalho e de oportunidades dentro dela (Walquíria).

Vislumbrar outros horizontes em uma mesma empresa foi motivo de satisfação e de retenção da entrevistada na empresa, que demonstra satisfação com as oportunidades oferecida a seus trabalhadores.

Fazer parte do crescimento da empresa, ter acompanhado e até contribuído para seu crescimento é também motivo de satisfação, como é mostrado neste trecho da entrevista com o sr. Jurandir:

P: O que significou para o senhor trabalhar na empresa?

E: Ah... Mas... foi um privilégio! A empresa era gerida principalmente pelos seus técnicos, pelos seus técnicos. Tem um negócio interessante, interessantíssimo! Então eu trabalhei na época áurea da empresa! Eu cresci muito na empresa! Porque ela cresceu muito, e eu acompanhei! Tive esse privilégio, tive essa felicidade! E saí de lá realizado! E estou muito satisfeito até hoje nela! (Sr. Jurandir)

O sr. Jurandir ingressou na empresa à época da criação desta. E sente que cresceu com ela e por causa dela. Ele revela aqui um privilégio de ter crescido com a empresa, sentindo-se pertencente a ela até hoje, 20 anos após sua aposentadoria. Fazer parte dessa grande corporação faz parte da sua vida, mesmo depois de não trabalhar mais lá. Sua identidade de trabalhador da empresa permanece. Ainda que não seja mais do quadro dos “trabalhadores ativos”, para manter a subjetividade trabalhadora, ele continua se sentindo pertencente a ela.

Wilmar traz, em sua narrativa, a certeza de ter feito uma boa escolha ao ter tomado posse na empresa, tendo alternativas de emprego à época de seu ingresso:

Quando me chamaram para a admissão, eu fiquei em dúvida! (risos) E agora, o que é que eu faço? Aí falei pro meu pai. Falei: “Pai, o que é que faço? Eu vou para a empresa? Será que é melhor? E a outra empresa era uma

empresa boa na naquela época”. Aí meu pai falou assim: “Ah, eu acho que é melhor para você”. Eu: “Hã!?”. Eu não entendia muito por que ele achava melhor, mas falei: “Ah, eu vou!”. Eu fui porque ele disse... Anos depois, conversando com um amigo da outra empresa, ele falou assim: “Olha, essa foto aqui era da nossa despedida”. Eu falei: “Como assim? Despedida?” Ele: “É, essa equipe toda aqui foi demitida”. Eu falei: “Caramba, né? Que tristeza!” Aí eu penso assim: se estivesse lá, eu certamente poderia estar, não quer dizer que estaria (nessa foto), mas poderia estar naquela foto ali. Se já não antes! Porque outros foram antes. Senão antes! Então eu acho que foi uma boa escolha! O meu pai foi iluminado em dizer para eu... Em dizer pra eu ir (Wilmar).

Ele conta que teve dúvida quando foi ingressar na empresa, já que tinha oportunidade de entrar em outra, do mesmo tamanho e prestígio social na época. Recorreu ao pai, que o sugeriu a corporação. E considera seu pai “iluminado” ao lhe dar a sugestão, uma vez que a outra empresa atualmente foi comprada e fez demissões em massa. O entrevistado se demonstra angustiado só de se imaginar sendo demitido. Seu relato traz um grande alívio e a certeza de ter feito a escolha certa, o que, de certa forma, demonstra idealização da empresa. Ela não demite, ela protege os trabalhadores da dor da demissão.

Lélia se refere ao *slogan* da empresa, localizando nele sua superação, vanguardismo, características que lhe conferem uma imagem forte:

“O desafio é a nossa energia, não é isso?” “O desafio é a nossa energia, né?”. Então, esses motes de superação, de vanguardismo, é o que está... é... é... como imagem a ser divulgada, e a ser veiculada e a ser, vamos dizer assim... consolidada ao longo dos anos, né? Isso foi feito ao longo dos anos... Isso foi muito bem feito, e eu acho que foi muito bem feito, não só por uma grande campanha de *marketing*, né? Mas acho que pelo sucesso! Né? Que a empresa foi tendo ao longo da sua história, né? Da descoberta dos poços marítimos, né? Em águas um pouco profundas, mais profundas, ultraprofundas, né? Então são aí iniciativas que correram atrás! Excelência nessa área de... de produção de petróleo! E as pessoas se sentem extremamente orgulhosas né? Imagina os caras que participaram desse projeto e que descobriram petróleo lá, a identificação deles? É uma identificação aí com essa coisa de uma potência, né? Assim, enorme, de uma potência viril, né? (Lélia)

Para ela, a imagem positiva da empresa se fez por sua excelência técnica. Foi sendo construída ao longo do tempo, e hoje ela pode ser considerada como vanguardista, dado o seu pioneirismo e superação em suas pesquisas e descobertas. Em sua percepção, as campanhas de *marketing* da empresa, que divulgaram tais descobertas, não foram o principal fator para a consolidação de uma imagem positiva da corporação. Foi o próprio resultado positivo das descobertas que garantiu o sucesso. E, por conseguinte, tal sucesso levou a uma identificação de seus trabalhadores com a empresa, principalmente os envolvidos nas pesquisas que

revelaram as recentes descobertas. Os trabalhadores se sentem orgulhosos de pertencerem a ela. Aparece no discurso da entrevistada a dimensão simbólica da organização, que traz a imagem de potência e virilidade.

Outro entrevistado fala da relação de devoção que os trabalhadores mais antigos mantêm com a organização, diferente daqueles que trabalham lá há menos tempo, embora reconheça sua excelência técnica:

Deixa eu te falar: tem uma turma, principalmente o pessoal mais antigo, que tem uma relação com a empresa meio, assim... Que na veia deles não corre sangue, corre óleo, mas com a empresa, não com a direção da empresa, o que a empresa representa, com o que ela, com o empreendedorismo dela em vários aspectos, com a tecnologia que ela desenvolveu isso é fato! Sem ajuda externa quase nenhuma! É, então, esse é um valor que eu percebo na empresa, mas isso está meio, isso hoje em dia, está muito diluído, é um negócio... Eu tenho uma grande admiração técnica pela empresa! É... e por vários profissionais que a empresa possui! Mas enquanto empresa, nossa! Nenhuma mesmo! Veja bem, o que esse pessoal conseguiu fazer, tanto no pré-sal quanto o que eles conseguiram desenvolver na Bacia de Campos, as tecnologias também desenvolvidas! As turmas lá do Centro de Pesquisas, entendeu? Então é um pessoal muito “foda”! E eu sei admirar! Eu sempre admirei quem é “foda” no que faz, entendeu? A empresa tem uma turma muito “foda”, mas tem uma outra turma muito fraca, muito... (Reinaldo)

O entrevistado traz uma “não identificação” com a empresa; há uma negação em seu discurso. E mesmo não se considerando como fazendo parte dos trabalhadores que se identificam muito com essa corporação, que se orgulham de fazer parte dela, o entrevistado reconhece que ela tem um instituído forte, uma excelência desenvolvida por ela mesma, a que ele chama de empreendedorismo, sem ajudas externas. Ele separa dois grupos de trabalhadores: os que se identificam fortemente com a empresa, que, em sua percepção, são os mais antigos, e aqueles que, como ele, não se identificam tanto. Mesmo assim, há um reconhecimento pelo que a empresa representa, ainda que, para ele, esse “valor” não esteja tão garantido atualmente. A admiração não é pela empresa, mas pelas pessoas que fizeram muito por ela. Ele faz, portanto, uma distinção entre admiração cega e a admiração pelo elevado nível técnico da empresa.

Márcio se refere ao orgulho em relação ao pertencimento à empresa que, por sua natureza gigantesca, influencia diretamente na vida do País, e, ao mesmo tempo, traz histórias de desvios desde sua criação:

Realmente, as pessoas que trabalham na empresa têm um certo motivo para terem esse “orgulho”, porque, mesmo com toda a... a crise, é muito imponente, é muito grandioso. Mas isso me causou um estranhamento muito grande quando eu entrei, aquela coisa de, do discurso, né, de, e eu acho que tinha, realmente, eu acho que tinha dois lados ali. Eu acho que tinha um lado

muito [...] verdadeiro, assim, dessa coisa do Brasil, país do futuro, do grande Brasil, e que a empresa seria o motor desse grande Brasil, né, desse Brasil mais desenvolvido, [...] mas eu acho que, no meio disso, certamente a corrupção já existia, né, desde Pero Vaz de Caminha, mas você tem um ambiente com obras colossais, né, muito dinheiro, enfim [...] É. Mas eu sentia uma certa pompa, assim, das pessoas ao falarem da empresa, do projeto, que era a empresa de petróleo que mais investia, não sei quantos milhões de dólares por ano, enfim. [...] Não que as pessoas sejam arrogantes no sentido do trato pessoal, mas era, em relação à empresa mesmo [...]. Porque o orgulho de ser empresa era até um valor, né, agora não é mais, mas ele constava no *hall* de valores que o RH tinha elencado pra empresa, agora teve uma revisão dos valores, o orgulho não tá mais lá, como um dos, dos valores. Mas essa coisa do orgulho de ser empresa, que é muito bacana, eu acho importante, né (Márcio).

Esse entrevistado reconhece a grandiosidade da empresa, sua importância para a Nação brasileira e os riscos de essa grandiosidade gerar arrogância em seus trabalhadores. Ao mesmo tempo, considera não ser possível que lá nunca tenha havido corrupção, visto que ela existe desde sempre no País.

Outra entrevistada fala de como a empresa se confundia com o Brasil:

Tinha um nacionalismo que foi construído ao longo desse período, digamos, várias ondas, e a onda nacionalista sempre foi muito forte nos últimos 15 anos. Era uma empresa que tinha a cara do Brasil, tudo isso. Então com esses... Esses valores, digamos assim, desse período, a gente se fortaleceu muito! A minha geração, eu não sei essa geração do jeito que está vivendo o pós-Lava Jato, se eles vão recuperar isso em algum momento na frente, mas eu não me vejo diferente deles não! (Walquíria)

Nos relatos de Walquíria e Márcio, é possível localizarmos também a instância mítica da organização, como proposta por Enriquez (1997a), e tratada no segundo capítulo desta tese. O nacionalismo que deu à empresa “a cara do Brasil” corresponde a uma representação de sua existência, aceita e vivida pelos entrevistados. Vê-se aqui uma ordem legitimadora da organização, que tem valores que fortalecem os integrantes, ainda que, na percepção de Márcio, não existam valores apenas edificantes, há também a corrupção, que, para ele, faz parte da história do País.

Esses trechos destacados revelam a satisfação dos entrevistados de pertencerem a uma empresa grandiosa, que, em seu olhar e no da sociedade, além de ser uma corporação pioneira, de sucesso e grandes descobertas, traz estabilidade e tranquilidade para quem a ela pertence. Os valores que não correspondem a essa grandiosidade são, por vezes, minimizados nas falas daqueles que os identificam.

Trata-se, portanto, de um imaginário de segurança sustentado pela empresa grandiosa. Trabalhar em uma empresa grandiosa torna o trabalhador seguro e grandioso.

A análise psicossociológica das organizações permite articular elementos, categorias, conceitos, dimensões e instâncias sobre o universo organizacional, considerando-a como lugar de transferências e reatualização de afetos, contradições, interações simbólicas e sentimentos ambivalentes, narcísicos, idealizados ou sublimados (ENRIQUEZ, 1997a; FREITAS, M. J., 2000, 2013). Uma organização que apresenta uma imagem positiva, de grandiosidade e propiciadora de segurança, pode favorecer o estabelecimento de vínculos afetivos e idealizações por parte de seus trabalhadores.

Ora, se uma empresa é excelente, ela poderá facilitar o estabelecimento de uma “ideologia da excelência”, que, para Gaulejac (2007), constitui-se como um sistema de pensamento dominante no contexto social e de trabalho atual. Os elementos estruturantes desse sistema são a superação de si mesmo e do outro, caracterizada por uma corrida ao sucesso, associado à alta *performance*, como analisaremos na segunda dimensão, em uma categoria à qual intitulamos “as marcas da gestão”.

6.1.2 A imagem da organização: orgulho, desconhecimento e vergonha³

A imagem da organização varia de muito positiva, idealizada, como vimos na categoria anterior, a uma imagem negativa, geradora de constrangimentos e vergonha para seus trabalhadores. Por um lado, o orgulho de pertencer à empresa. A categoria anterior, a grandiosidade da empresa, sua projeção nacional e internacional, sua importância para a vida das pessoas e relevância para a economia do País geram orgulho em seus trabalhadores de pertencerem a ela. Por ser muito idealizada, houve inicialmente uma negação, por parte de alguns entrevistados, dos escândalos veiculados pela mídia. Era de fora que vinham as primeiras notícias de corrupção. No início, era inacreditável para alguns.

³ A expressão “orgulho e vergonha” compõe o título de um livro jornalístico que apresenta uma cronologia dos escândalos da empresa. Embora tenha uma abordagem totalmente distinta desta tese, também empregamos essa expressão para denominar uma categoria de análise, por considerarmos que ela traduz os sentimentos paradoxais manifestados nas narrativas de vários entrevistados.

Sendo a negação impossível de se sustentar para sempre, ao “aceitar” a corrupção, aparece a vergonha ou o receio de se declarar como trabalhador da empresa envolvida em escândalos de corrupção, o que deu origem à maior operação de investigações realizada pela Polícia Federal no Brasil.

P: Se o senhor ainda trabalhasse hoje na empresa, como o senhor se sentiria?

E: Me sentiria muito frustrado, porque a empresa foi uma das maiores companhias do mundo! No governo da ditadura, não tinha dinheiro, e ela tinha um crédito internacional que arrecadava dinheiro na Europa, nos Estados Unidos, por telefone! Para você ver a grandeza da empresa, para emprestarem o governo federal, você vê a potência da empresa! (Sr. Jurandir)

Esse entrevistado mostra a passagem do “orgulho à frustração”, referindo-se ao momento atual, em contraposição ao que ela já fora, demonstrando receio de que ela não o seja mais. Por mais que a frustração apareça como uma hipótese, em seu discurso, ela é real. E se antes eram os aspectos impulsionadores e geradores de satisfação que o mantinham ligados à empresa, agora é uma “frustração enorme” que surge.

No trecho destacado a seguir, aparece a surpresa da entrevistada ao saber, pela mídia, que o diretor de sua área estava envolvido no escândalo de corrupção que ocupava as manchetes dos principais veículos de comunicação nacionais e internacionais:

O cara era o nosso diretor! Foi uma grande decepção para nós. Ele era um ícone! O diretor era mais que o arcebispo! Porque, acima do diretor, só tem o presidente da companhia, depois o presidente da República... O ministro de Minas e Energia e o presidente da República! Então a gente tem 5, 6, 7 diretores! Então é uma figura muito emblemática. Quando você ouve no rádio que o teu diretor tá... foi preso pela Lava Jato, eu parei o carro! Eu falei: “Não, eu não acredito no que estou escutando”. Eu parei, entrei em uma guia rebaixada, fiquei escutando aquilo e imediatamente mandei torpedo para o meu gerente. “Fulano, eu acabei de ouvir o nome de nosso diretor no jornal, em um negócio de Operação Lava Jato, o quê que é isso?”. Ele falou: “Eu já sabia, fiquei sabendo de manhã”. Porque tinha saído nos jornais, o povo viu e não chegou a mim aquela história! Eu não ouvi aqui. Eu ouvi quando eu estava indo embora para minha casa! Aí eu cheguei em casa, fui conversar com meu marido e falou assim: “O seu diretor está preso!”. Eu falei: “O quê que isso?!”. E ele falou: “É...” (Marialva).

Vemos aqui uma revelação do que estava desconhecido. Um susto, uma decepção, um choque na imagem idealizada que ela tinha de “sua” organização. A notícia vem de fora da empresa. De dentro, nada chega até ela. Nessa fala, a entrevistada mostra a importância da empresa em sua vida. É seu marido quem lhe diz que “seu gerente” está preso. Não há mais formas de ocultar o escândalo dentro

dos muros da empresa. A mídia veicula as notícias, e, a partir de então, toda a sociedade que sustentava a imagem grandiosa da empresa poderá cobrar de seus trabalhadores o escândalo no qual ela se envolveu.

Marialva continua:

E era só o começo! Olha, eu falo isso para o gerente, eu falo isso para várias pessoas, eu tinha uma visão tão, tão ingênua! Tão ingênua! Que eu jamais pensei uma coisa desse tamanho! Eu já participei de demissão de empregado que desviou produto, material, eu já ouvi falar de vários empregados que foram demitidos por mau uso da questão! Então eu não achava que era um convento de freiras, mas eu acreditava nas instituições, porque a gente tem uma auditoria, que é uma grande gerência que faz auditoria nos contratos, auditorias severas, eu já fui ouvida por auditor eu vejo que era quase um inquérito policial (Marialva).

O desconhecimento vinha pela negação. Lembramos aqui Enriquez (2001), que considera a negação como um elemento essencial de toda regulação social. É graças à negação que tantas coisas são vistas no dia a dia, mas não tocam os indivíduos, ou, no máximo, aparecem como uma neblina longínqua. Ainda que a entrevistada tenha notícias de desvios na empresa, quando ela se dá conta da operação da Polícia Federal que investiga os desvios de grande monta na empresa, ela se sente ingênua.

A partir de então, Marialva prefere não revelar que trabalha na empresa, como fazia até então:

Então, no momento atual, a sensação que eu tenho é que, se eu falar para esse interlocutor que eu sou da empresa e que moro lá no condomínio que eu moro, eles vão imediatamente associar o patrimônio que eu tenho à corrupção! Né? Imediatamente! [...] Então, o que eu faço: aquele orgulho que eu sempre tive de dizer que eu sou da empresa, que eu trabalho há 30 anos e tal, hoje, se eu puder não falar eu não falo, porque o olhar, as pessoas não falam, mas o olhar é esse olhar de desconfiança, da descrença (Marialva).

Nesse relato, a entrevistada demonstra um receio de ser julgada por seu interlocutor, que poderá associá-la à corrupção vinculada à imagem da organização a circular na sociedade atualmente, principalmente pelo fato de ela ter construído um patrimônio e morar em um condomínio diferenciado. O receio já está instalado. E é pelo olhar do outro que vem o julgamento. Se ela trabalha na empresa, não é digna de confiança. Por morar em um condomínio de luxo, ela pode ser considerada uma pessoa de bom poder aquisitivo, o que se torna uma evidência, ou uma “convicção” de corrupção para o “outro”, que passará a olhá-la com desconfiança. O que, portanto, era uma fonte de orgulho, trabalhar na empresa, passa a ser motivo de vergonha.

Walquíria também fala da vergonha que sentiu de trabalhar na empresa, após a veiculação na mídia dos desvios ocorridos na corporação:

Frustração! Vergonha também, também aparece! Não uma vergonha minha, mas uma vergonha de decisão alheia, essa decisão que arranhou, arranhou não, ela botou na lama o nome desta Companhia, maculou o nome da Companhia! Que construir isso... Confiança, inspiração, respeito, admiração é muito, mas muito difícil de reconstruir... (Walquíria)

Temos aqui uma demonstração do nó sociopsíquico que a vergonha representa. Entre o sentimento interno experimentado pelo sujeito ante as exigências de seu Eu ideal e a situação social, em que ele se depara com um olhar reprovador que lhe causa vergonha, há um contínuo ir e vir. Esse movimento instala o sujeito numa situação contraditória entre a “Necessidade de se proteger do olhar do outro, a ponto de recusá-lo, e o desejo de reconhecimento que o faz levá-lo em conta” (GAULEJAC, 2006, p. 146). Mesmo entendendo que a vergonha não é em relação a seus atos, que sua atuação não tem a ver com os atos dos dirigentes que jogam a empresa “na lama”, a entrevistada sente-se também maculada por tais decisões, pois, no olhar de quem não é pertencente à empresa, ela pode ter ligação com os grandes desvios ocorridos. Há uma quebra de confiança na empresa e, por conseguinte, em sua pessoa.

Esses sentimentos opostos que os trabalhadores sentem em relação à empresa, o orgulho e a vergonha, também aparecem na fala de Wellington:

Assim, teve um baque enorme, né? Assim que eu entrei, era uma coisa grandiosa. Sim, a empresa, a empresa, nos primeiros anos de empresa, você falava que trabalhava nela, e as pessoas se encantavam, eu também... Não que não ache agora, só para a gente contar a história. É muito legal e aí teve aquele baque todo: de corrupção e tudo mais, e chegou em um ponto assim, eu ficava receoso de chegar em um lugar, eu dava e dou aula, sabe? Eu ficava, falava, mas eu já não falava com tanto orgulho assim, eu sou da empresa! Eu falava: eu sou da empresa, no fundo, sou dessa empresa que está com tantos anos de corrupção aí e tudo mais! É... Então ficou um tempo assim, falar a percepção minha, ficou [...] de uns anos para cá, eu percebi que as coisas mudaram, que a gente nunca tem certeza de nada. A gente percebe que as coisas mudaram em vários aspectos, tanto em termos de conformidade, práticas aqui dentro, como em termos de recuperação de autoestima, de voltar a produzir, de sair do negativo, isso reflete nas pessoas, né? Você começa a ver que uma empresa está andando para frente, que fez coisa errada, mas que agora está corrigindo, voltando aos trilhos e voltando ao caminho de crescimento, entendeu? (Wellington)

Ele traz em sua narrativa dois sentimentos ante seu pertencimento à empresa: inicialmente, um orgulho, que se manifesta na satisfação em anunciar que dela faz parte. Posteriormente, a partir do que ele chama de “baque”, referindo-se às

descobertas sobre a corrupção, vem um receio de dizer que trabalha na corporação. Ele enxerga uma influência direta da imagem da empresa na autoestima de seus trabalhadores. Entretanto ele já vislumbra um futuro melhor, uma correção na imagem negativa, uma possibilidade de a imagem positiva voltar. Wellington enxerga a empresa retomando seu ciclo de crescimento.

Walquíria se sente constrangida ao ser abordada por pessoas próximas, que lhe interrogam sobre o acontecido na empresa:

“Eu nunca gostei dessa empresa”, o que a gente ouvia era o contrário: “Que orgulho, você trabalha lá, poxa vida! Que bacana! Eu tenho muito orgulho dessa empresa e tal!” Hoje é ao contrário: “Que lixo, hein?”. Eu já ouvi essa palavra, já ouvi várias expressões de médico, de dentista que eu vou consultar, que sabem que eu sou da empresa, né? Falam assim: “Nossa, onde vocês chegaram, hein?” (Walquíria).

Nessa fala, aparecem os dois extremos. Primeiro, a entrevistada escutava que trabalhar na empresa era motivo de orgulho. Ou seja, o orgulho que ela sentia era confirmado até por quem não trabalhava lá. Com a crise, vem um constrangimento, provocado por certa cobrança dos interlocutores da entrevistada. E são interlocutores importantes, que fazem parte de sua vida, pessoas com as quais ela precisa se relacionar em seu dia a dia, como os médicos e dentistas. As pessoas a incluem no escândalo, ao lhe perguntarem “aonde vocês chegaram”. Ela está naturalmente envolvida no “lixo” que virou a empresa. Se antes ela fazia parte do orgulho, agora pertence ao lixo.

A empresa vira, em determinado momento, a pauta diária da mídia, o que leva seus trabalhadores a um nível de constrangimento causador de sofrimento, como podemos ver neste trecho da entrevista com Lélia:

E aí, de repente, você é acometido a uma situação que aí quase que o assunto da empresa vira um assunto meio maldito! A gente evita falar, porque a gente [...] as pessoas olham para você como se todos fôssemos ladrões, né? Fôssemos ladrões e estivéssemos roubando todos, né? Então, em uma reunião familiar, e alguém vem fazer uma gracinha, uma brincadeira de mau gosto! Então acaba sendo um assunto que não se quer falar para se defender, “tá-tá-tá”... né? Mas aí tem um certo cuidado com como você vai abordar, porque, dependendo da forma, do interesse que o outro esteja naquele momento de questionar... é... Ele pode estar querendo te agredir e está utilizando aquilo para te agredir e diz, “Ah, você está defendendo, você está fazendo parte!”, né? “Então você também tinha interesse!” Vai depender de como isso... Então isso fica meio velado, então vai depender de como as situações, várias situações, eu é... Inclusive é... é... fui colocada uma situação muito desagradável nesse sentido, de você estar junto de amigos, é... Pessoas, conhecidos, e as pessoas falarem coisas completamente desnecessárias, né? Desagradáveis, constrangedoras, né? Briga entre

peças, porque alguém falou um negócio e alguém, o outro falou, então você cria aí um caldo (Lélia).

Aparece aqui um ressentimento. A entrevistada se sente colocada em uma situação desconfortável, denotando uma forte identificação com a empresa pelo olhar do outro. Revela sentimentos desagradáveis. Sua narrativa traz desconforto e até irritabilidade em relação aos interlocutores que tocam no assunto dos escândalos de corrupção na empresa. Falar sobre a corporação deixou de ser um assunto agradável e se tornou algo provocador de vergonha e desconfortos para seus trabalhadores.

Aparece novamente o movimento paradoxal, do orgulho à vergonha na fala de Lélia:

Então você tem um movimento de baixa... Baixo interesse! Baixa mobilização, é... Assim, quem sentiu orgulho, né? Deixa de sentir, né? Um sujeito passava de táxi... O sujeito está no táxi e passa em frente a uma unidade da empresa, sei lá! E grita: "Bando de ladrão! Ladrão", então as pessoas começaram a ter receio de falar que trabalhavam na empresa Entendeu? [...] Do orgulho para a vergonha, é... Eu sempre fui muito cuidadosa com isso, é... é... sempre! Muito cuidadosa com essa questão de identificação! Porque o orgulho, ele pode se transformar também em orgulho e prepotência, né? Dependendo dessa dose, né? Eu... é eu sempre fui muito cuidadosa! Tô aqui fazendo uma reflexão, nunca fiquei mostrando crachá, sempre fui muito cuidadosa, né? Porque, para além de trabalhar na empresa, é... eu tenho uma identidade como pessoa! Então isso nunca foi para mim um espaço de identificação, então, pelo contrário, eu sempre fui muito cuidadosa em relação a isso, até porque eu não concordava com arrogância, prepotência, autoritarismo. O orgulho, dependendo da dose, você vai para um extremo né? Dependo da dose... Quer dizer, eu estou falando assim pensando em massa, né? Maior, saiu de uma condição de orgulho para vergonha, vergonha total, né? Vergonha porque você trabalhava com gerente, né? Um sujeito que foi preso... foi nosso gerente, né? Um cara acima de qualquer suspeita interna, né? Extremamente exigente e muito inteligente! (Lélia)

Ela enxerga o movimento do orgulho à vergonha, principalmente para os que se sentiam orgulhosos de pertencer à corporação. Por convicção, ela se diz "cuidadosa" em relação ao orgulho, pois acredita que ele pode tornar os trabalhadores prepotentes e arrogantes, qualidades que ela quer evitar. Para ela, a vergonha é diretamente proporcional ao orgulho. Quanto mais orgulhoso, maior o risco de se tornar prepotente e arrogante, e maior a possibilidade de sentir vergonha ao ver os superiores sendo presos.

Esses trechos de narrativas mostram como, na percepção de vários entrevistados, a sociedade considera todos os trabalhadores da empresa envolvidos com a corrupção: um bando de ladrões. Não há diferenciação entre quem participou diretamente dos desvios, dos "roubos", e o trabalhador que não se envolveu com

essas ações. Esse olhar de fora, que outrora era tão positivo, agora se tornou negativo e faz com que os trabalhadores sintam vergonha e queiram esconder a sua identidade de trabalhador da empresa.

6.1.3 As reações defensivas diante da vergonha

Como vimos, o escândalo que envolveu a empresa trouxe vergonha para seus trabalhadores que, outrora, sentiam-se seguros e orgulhosos de fazerem parte do seu corpo de trabalhadores. E as reações diante da vergonha variaram, tendo desencadeado distintas defesas. Podemos ver uma estratégia que ajuda Marialva a enfrentar os desconfortos provocados pelas provocações de seus interlocutores:

E isso é uma dor, e eu falo assim: “Verdade! Você não tem noção da dor que sinto quando eu te ouço falando assim!”. A pessoa muda imediatamente! Porque ela poderia continuar, aí a pessoa fala assim: “É?”. Eu falo: “Sim! Porque eu dediquei minha vida a essa empresa e continuarei dedicando, porque eu acredito nela!”. Nós somos trabalhadores! (bate com as mãos em material maciço, enquanto enfatiza a fala). Tem gasolina... “Você mora aonde”, eu pergunto para a pessoa, “Você mora aqui nesta cidade?” “Moro.” (entrevistada pergunta) “Você abastece o seu carro aqui? Faltou gasolina no posto que você abastece o seu carro? Faltou gás de cozinha lá na sua casa?” (pessoa responde) “Não!” Sabemos o que está acontecendo, nós temos isso em conta, escutamos os jornais, agora a imagem que o Jornal Nacional põe da tubulação toda carcomida, corroída, que tem dinheiro saindo, para começar, não tem nenhuma tubulação caindo, carcomida e corrida! Porque se estivesse, teria até pegado fogo, teria até... dado um grande dano ambiental, você ouviu falar de alguma coisa da minha unidade? Que está a 15 minutos daqui!” (pessoa responde) “Não!” “E nós estamos trabalhando normal! E não é do jeito que o Jornal Nacional representa, o diretor fez aquilo? Fez? Por isso que está preso! (Marialva)

Marialva traz um exemplo de como ela reagiu às várias provocações que recebia sobre os desvios da empresa. Ela elabora respostas para cada tipo de provocação, mostrando a seu interlocutor a importância da empresa, que continua cumprindo com a sua função, tão vital para o funcionamento da sociedade. Ao fazer dessa forma, ela consegue não só enfrentar o constrangimento, como também revertê-lo: agora quem provocou é que pode estar constrangido de ter feito tal abordagem. Indo além, a entrevistada traz as analogias feitas pela mídia, anulando-a e afirmando para o interlocutor que ela está ciente da situação, não sendo necessário ele lembrar-lhe os fatos. Ao defender a empresa, a trabalhadora também se defende. Ao reconstituir a imagem positiva da organização, ela também se constitui da dor que sente ao escutar seu interlocutor falando pejorativamente da empresa. É muito sofrido para Marialva enfrentar as provocações que recebe de seus interlocutores. Ao mesmo

tempo, ela se sente compelida a enfrentar a vergonha pelos julgamentos alheios. E assim, vai elaborando o que viveu ao percorrer o doloroso caminho do orgulho à vergonha:

Vou te contar outro exemplo que me machucou muito, muito, muito! A gente faz visita escolar, recebe visita escolar de ensino médio, de pequenos, de pós-graduação, de universitários, recebe múltiplas visitas! E toda visita, como eu era gerente da área, eu que recebia. Fazia aquele *tour* e depois tinha uma aula. Eu fui fazer, receber uma visita de 1º ano de ensino médio, e eu falava sempre assim: “Olha, vocês estão na maior empresa do País! Né? Vocês vão ter oportunidade que poucas pessoas têm de visitar a unidade, vocês vão fazer uma visita, andar pela unidade, ouvir as pessoas que aqui trabalham, conhecer sobre a carreira e vocês vão sair daqui com uma outra visão e, com certeza, muitos de vocês sairão com vontade de trabalhar aqui. Então como eu trabalho aqui há muito tempo, olha, é possível trabalhar aqui e você estuda, presta concurso e depois vem trabalhar conosco. Temos uma gama enorme de cargos que pode escolher: na área de humanas, de exatas, de saúde, de biológicas e tal. Qualquer, quase todos os cargos tem aqui. Aí um aluno falou assim: “A senhora vai falar sobre a corrupção também?”. Eu não estava preparada para aquela pergunta! Aí eu falei “Não entendi!”. “Não, eu quero saber se a senhora vai falar sobre o roubo e tal!” Eu falei: “Olha [...]” Aí a professora quis [...], porque ele foi arrogante na pergunta, provocador, bem provocador! Aí a professora quis [...], eu falei: “Professora, preciso responder! Eu não iria falar, eu não iria falar porque não é o contexto da visita de vocês, normalmente eu falava assim: nós estamos em um momento, fechava assim, em um momento difícil de nossa vida, mas esse momento vai passar, eu falaria assim! Só essa! Já vivemos outra em crise, e esse momento vai passar! Eu não falaria em corrupção, em roubo, em... Eu não iria! Eu falei, mas agora eu vou!” (Marialva)

Vimos aqui a entrevistada reagindo aos constrangimentos provocados pelos olhares reprovadores de quem está fora da empresa. Esse olhar negativo provoca uma exaltação positiva daquilo que é objeto de reprovação, e que poderia até ser escondido. Essa cena narrada pela entrevistada nos remete à análise das reações defensivas em relação ao sentimento de vergonha experimentado pelo sujeito, proposta por Gaulejac (2014, p. 192):

Existe aí a transformação em seu contrário, uma inversão de termos e dos sentimentos, que transforma o olhar negativo internalizado em consciência positiva exaltada: o que foi vivido como vergonhoso, abjeto e que, portanto, devia ser escondido, é valorizado, positivado e pode ser mostrado.

A entrevistada reage emotivamente, mostrando a seu interlocutor que a empresa continua fazendo parte da vida dos brasileiros, cumprindo com as suas funções, ou seja, fornecendo os produtos tão essenciais para toda a sociedade. Ao considerar o aluno que visitava a sua unidade como arrogante, ela não só dispensa a mediação da professora, como decide, a partir daí, trazer o assunto da corrupção nas próximas visitas, transformando-o em uma oportunidade para enaltecer sua

organização. A corrupção não é mais motivo de segredo, pelo contrário, ela pode ser utilizada como um forte argumento que demonstra a grandiosidade da organização. A entrevistada mostra, em seu discurso, que a organização é mais do que essa história de corrupção. Ao enfrentar o olhar do outro que percebe a organização como maculada, na lama, a entrevistada acredita que conseguirá reverter essa situação que tanto lhe provoca dor.

Referindo-se às descobertas sobre a corrupção como um “baque”, Wellington traz o sentimento de surpresa e demonstra como ficou impactado com essas revelações.

P: Tenta situar isso em uma linha do tempo, como foi esse baque?

E: Não é difícil não! Foi em dois mil e... Nossa, 2013, 2014, foi quando começou a aparecer esse negócio todo, sabe? E foi ao mesmo tempo em que foi um baque forte, foi aos poucos, mas também foi uma avalanche! Ouvi uma história, depois outra, depois outra! E era gente que você, por mais que não tivesse contato, com um diretor, era gente que eu [...] que você confia [...] então você confia! Quando você vê que o cara está todo, e ele admitindo! Praticamente todos admitiram tudo! Praticamente todos admitiram tudo! Então foi uma coisa muito ruim né? (Wellington)

Para ele, trata-se de um acontecimento que deixará marcas não só na história da organização, como também em seus trabalhadores. Convidado a situar em uma linha do tempo esse movimento da empresa, de ser grandiosa e portar uma imagem positiva, passar por um “baque” e se recuperar, percebe-se que o entrevistado já considera esse “baque” no passado. A grandiosidade anterior a essa crise permite que seus trabalhadores apostem em sua recuperação. Foi uma grande crise, inegavelmente, mas ela pode ser situada em um momento específico, uma crise datada, que, por mais que tenha deixado marcas profundas em sua imagem institucional perante a sociedade e também em seus trabalhadores, já se pode considerar que o momento é outro. A grandiosidade é capaz de minimizar a crise e colocar a empresa nos trilhos novamente.

Graziela revela que a crise provocada pela Operação Lava Jato fez com que ela pensasse até em se desligar da empresa, algo inadmissível anteriormente:

Eu nunca pensei em sair da empresa. Lembro-me de uma viagem que fiz para o Canadá, e a pessoa que viajou ao meu lado, ao saber que eu era da empresa, me disse: “Que legal, deve ser muito bom trabalhar lá”. Eu gostava de ouvir isto. E me lembro também de uma pessoa que me olhou “torto” no elevador quando soube que eu era da empresa. Por isso eu evito falar que trabalho lá e já me imagino fora. Pensei até em ir para o interior, produzir geleia de frutas orgânicas (Graziela).

Ela destaca, em sua fala, dois momentos distintos: quando se orgulhava de se apresentar como trabalhadora da empresa e colher os elogios e enaltecimentos por isso; e, mais recentemente, um momento em que é melhor não dizer que trabalha lá. Se, anteriormente, o seu pertencimento era uma realidade não questionada, agora ela prefere não revelar seu vínculo e, mais do que isso, já pensa até em se desligar da corporação, abrindo mão não só de um emprego estável como também de sua profissão. É como se, para ela, mudar radicalmente seu estilo de vida lhe garantisse afastar-se de todos os constrangimentos e desconfortos que este momento lhe causou.

Vimos que as notícias de corrupção veiculadas pela mídia trouxeram forte constrangimento para os trabalhadores da empresa, que revelaram sentir vergonha de pertencer a ela. Esse desconforto pode ter sido o motivo de alguns trabalhadores terem se recusado a participar desta pesquisa. Uma pessoa com quem fizemos contato foi taxativa ao justificar a sua recusa ao convite, informando dificuldade de falar sobre a empresa naquele momento.

6.2 Segunda dimensão: o funcional

A segunda dimensão institucional das organizações proposta por Barus-Michel (2004) é denominada “funcional”, que corresponde à organização. Por um lado, o funcional põe em prática o instituído; mas, por outro, ele o trai e o reduz, privilegiando ou limitando-se aos objetivos concretos, pragmáticos. Aqui estão as questões internas, o domínio do formal, aquilo que diz respeito aos atores sociais da instituição em seus arranjos. São seus estatutos, expressam a sua identidade, indicam seus objetivos, delimitam os modos de funcionamento e são disciplinantes. Eles podem ser de difícil acesso para os atores envolvidos, o que pode apontar para as relações de poder ditas, manifestas, como também as não ditas. No funcional estão inclusas as prescrições do trabalho dadas aos atores dentro das organizações, de todas as formas que elas aparecem. São as normas verbais e escritas, os procedimentos operacionais, os manuais de operação, entre outras maneiras de se prescrever o trabalho em sua dimensão da tarefa. Os entrevistados se referiram aos aspectos formal e funcional da instituição e suas falas referentes a esta dimensão foram agrupadas em três categorias: “a carreira estável e atrativa”, “a empresa de engenheiros e geólogos” e “as marcas da gestão”.

6.2.1 A carreira estável e atrativa

A estabilidade no emprego, somada a uma carreira bem definida, estruturada e com vários benefícios, foram pontos destacados por vários entrevistados. Tais fatores trazem para os sujeitos um sentimento de proteção e segurança, livrando-os da angústia de não serem reconhecidos ou de ficarem no desalento provocado por um eventual desemprego. O sofrimento causado pelo (des)obramento do sujeito fica imaginariamente afastado quando ele pertence a uma empresa que lhe garanta uma carreira longa e estável.

Embora o regime de trabalho na empresa seja regido pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), os ACT (acordos coletivos de trabalho), realizados anualmente, vêm garantindo a estabilidade aos trabalhadores da empresa, que confere a muitos a possibilidade de ter uma carreira duradoura.

Destacamos trechos de algumas entrevistas que ilustram essa segurança sentida pelos trabalhadores:

Mesmo sendo regido pela CLT, temos garantida, nos dissídios anuais, à estabilidade. Então, na prática, não temos demissões. Isso faz uma diferença grande e atrai muitas pessoas para a empresa. Por isso os concursos são tão concorridos. Claro que passar no concurso traz certa tranquilidade, ainda mais quando o cenário econômico não é favorável. E a empresa tem uma vantagem, que é uma carreira bem atrativa (Henrique).

Essa fala de Henrique ilustra a mobilização dos sujeitos para o trabalho, ficando aqueles que são demitidos e não conseguem uma recolocação no mercado, considerados parasitas, inúteis. E a responsabilidade por essa situação é exclusivamente desses sujeitos, que podem ser avaliados como incompetentes. Sabemos o quanto a perda do trabalho pode remeter à perda de identidade do trabalhador, tendo efeitos inclusive na desagregação de suas personalidades (ENRIQUEZ, 1997c). A estabilidade traz enorme diferença entre o setor público e o privado, no que diz respeito à relação entre o sujeito e a organização que o emprega.

O emprego que garanta a almejada estabilidade em um mundo tão instável passa a ter um valor alto, considerado uma rica oportunidade para o sujeito, como vimos neste trecho da entrevista de Walquíria:

Eu terminei o curso, e apareceu o concurso exatamente na mesma área, então a oportunidade foi marcante! Eu vim de um pique de estudo muito alto, muito grande, porque eu já vinha fazendo a universidade, então eu já tinha

estudos mais avançados. Então, quando aconteceu o concurso, eu passei rapidinho e fui chamada no mês seguinte (Walquíria).

Para Walquíria, o concurso da empresa foi a oportunidade que lhe “marcou”. Fala com entusiasmo sobre sua aprovação. Os concursos no Brasil têm sido uma escolha para aqueles que consideram que o esforço individual vai lhes proporcionar melhores trabalhos. Para Pinto (2014), aqueles que são aprovados nos concursos sentem-se reconhecidos, pois essa é, ainda, uma forma de ascensão social para muitos trabalhadores brasileiros. Esse é um dos motivos que fazem com que a corrida para os concursos seja cada vez mais intensa no País.

O *site* da empresa⁴ diz que, “para trabalhar em nossas unidades operacionais e administrativas, é necessário muito estudo e dedicação”, trazendo nessa mensagem a ideia do esforço pessoal necessário para ser aprovado na seleção pública.

Destacamos um trecho da entrevista de Reinaldo, que nos mostra como ele se sentiu reconhecido ao ser aprovado no concurso da empresa:

Na verdade, para o concurso que eu fiz [...], eu gosto de falar isso que é meio que me gabando, tá? Então você dá licença! (inicia a próxima fala com voz de riso) O concurso que eu fiz para o meu cargo eram 37 mil candidatos. E... tinha um negócio lá que eram 20 vagas, mas, na verdade, são 200, porque tem uma cláusula, onde fala que pode contratar até 10 vezes mais. Mas eu não sei se ainda acontece assim, a empresa faz assim para não ser obrigada a contratar 200 e sim contratar só 20. Cada turma era de 40, 42 pessoas, eu entrei na 1º turma, entendeu? (Reinaldo)

O entrevistado sente-se enaltecido e fala com orgulho de si sobre como ingressou na empresa. Ele foi nomeado em 2011, por meio de um concurso concorrido. Aparece aí um imaginário de excelência. Para fazer parte de uma organização excelente, é preciso ser excelente. Essa fala se distingue muito da fala dos entrevistados que entraram para a empresa em décadas anteriores. Em que pese a forma de admissão na empresa ter sido, desde sempre, por meio de concurso público, até duas décadas atrás, ela ainda não tinha a dimensão que tem atualmente, o que deixava os concursos menos concorridos do que agora. A estabilidade da empresa pode ser um fator de atração para os trabalhadores. O fato de ser aprovado no concurso já garante excelência para o aprovado, como nos fala Reinaldo, que enxerga em sua aprovação no concurso um “motivo para se gabar”.

⁴ Como a empresa não está sendo identificada, a indicação do *site* será omitida neste trabalho.

Wilmar revela surpresa e dúvida ao saber de sua aprovação no concurso:

Aí eu... Aí, quando veio o resultado, eu fui aprovado, falei “caramba!”. Foi assim, e começou afunilar, e tanto que entramos 25. E de todos os que fizeram, entramos 25. Era uma prova local, não era uma prova para o país. Era uma prova para aquela unidade exatamente. E então eu fiz, aí, quando veio a aprovação, teve uma outra etapa, que veio o psicotécnico também, que também se fazia. Aí fiz o psicotécnico e passei também. Aí eu falei “caramba! E agora?” (Wilmar).

A cada etapa do concurso em que Wilmar era aprovado, vinha uma satisfação, acompanhada de uma dúvida em relação ao que estaria por vir: passaria nas outras etapas? E se passasse, deveria escolher essa empresa?

A Constituição brasileira prevê que o ingresso nas empresas públicas se dê por concursos públicos, tornando-os cada vez mais concorridos, o que gerou a criação de uma verdadeira “indústria de concursos” no Brasil. Os *sites* das empresas preparatórias para concursos, via de regra, exploram a oportunidade de emprego estável e também destacam as vantagens de carreira oferecidas pelas empresas. O *site* “proximosconcursos.com” anunciou um curso preparatório para o concurso nesta empresa, divulgado em 2018, destacando as suas conveniências:

O concurso (para a empresa em questão) é sempre muito aguardado por candidatos em todo o País. Não é para menos: a estatal tem uma estrutura interna que contempla cargos para diversas formações e com ótimos salários e benefícios. Após um período marcado por incertezas, a empresa retomou a oferta de oportunidades e, segundo a assessoria de imprensa da empresa, fará seleções periódicas para preencher seus quadros. No entanto, o número de vagas não deve ser muito alto (JUNQUEIRA, 2019).

É possível observar como essa divulgação destaca a carreira na empresa como uma vantagem para seus trabalhadores. Usa como apelo a garantia de uma segurança e ascensão financeira que só um emprego público pode oferecer. Também é possível observar no anúncio um efeito da crise no funcionamento da empresa: o período marcado por incertezas já passou. O que fica como consequência desse período é apenas uma diminuição do número de vagas, que já foi considerado alto.

Ainda que a organização não seja uma estatal típica, regida pelo regime jurídico único, ela oferece, além da estabilidade, uma carreira bem definida, o que é outro fator de atração e retenção de muitos brasileiros. Walquíria reconhece que o ingresso na empresa, com mérito pessoal de ter passado no concurso, oportunizou a ela ascensão financeira, o que justifica sua retenção na empresa:

Eu fiz o concurso direcionado para uma área específica e já fui trabalhar nessa área, não tive opção. Depois eu descobri que eu iria voltar para meu

Estado de origem, só que aí a vida tomou outros rumos e eu resolvi ficar no Estado em que eu fui indicada [...]. Porque aí teve a ascensão financeira, aí teve a descoberta de outras oportunidades, aí fui morar sozinha em outra cidade e aí não quis mais sair (Walquíria).

A estabilidade é um atrativo e um forte fator de retenção até para quem não pretendia seguir carreira na empresa, como foi o caso de Lélia:

Fui ficando pelas circunstâncias da vida, a vida não é linear, ela é cheia de opções, dilemas e opções, né? [...] Não era a minha programação nem o apreço favorito, muito pelo contrário. Eu não tinha a mínima pretensão em trabalhar em empresa, isso não estava dentro dos meus interesses [...] foram opções a serem feitas! Não me arrependo absolutamente de nada, pois tudo foi muito bem pensado! O que me fez ficar em um primeiro momento foi que o meu marido levou um “pé na bunda”! Ele trabalhava em uma empresa privada e é... Foi demitido... e ficou desempregado, mais de um ano, né. Foi uma fase muito difícil então... E aí eu precisava de uma estabilidade econômica! E aí eu teria o meu pai e a minha madrasta como dependentes em um plano de saúde! Meu pai já era idoso, e aí, fazendo essa conta toda, como ficava, né? Então era... E fui ficando (Lélia).

Inicialmente não havia pretensão de sua parte de permanecer na empresa. Trabalhar em empresas não estava em seus ideais de trabalho. Foram os acontecimentos de sua vida familiar que fizeram com que ela “fosse ficando”, já que, na empresa, ela não passaria pelo sofrimento de ficar desempregada como seu marido e ainda conseguiria prover o pai e a madrasta. Pode-se concluir que essa é uma empresa que provê seus trabalhadores e os ajuda também a manterem seus familiares. Sendo provedores, sentem-se importantes e detentores de poder diante desses familiares.

A empresa aparece, portanto, na narrativa de alguns entrevistados, como tendo de características positivas de uma empresa pública, que contrata por concurso, oferecendo estabilidade e, ao mesmo tempo, possibilitando uma carreira com chances de crescimento. Soma-se a isso o investimento em formação para os trabalhadores efetivos, como pode ser observado na fala de Wilmar:

Aqui eu tive possibilidade de estudar, me formei engenheiro. Não mudei de cargo, mas virei gerente, e minhas funções são de nível superior. A empresa já pagou pós-graduação para mim, e temos vários benefícios, como previdência privada, assistência médica, etc. Aqui só não cresce quem não quer mesmo (Wilmar).

Wilmar reconhece os benefícios que a empresa oferece a seus empregados, demonstrando gratidão por isso e sentindo-se compelido a crescer na carreira, entendendo por crescimento um investimento individual nos estudos para a empresa. É como se todos devessem querer crescer dentro da empresa, retribuindo-

lhe o que ela generosamente lhes ofertou. O desejo de vencer leva os trabalhadores a querer sempre trabalhar melhor. Para Pagés *et al.* (1993), a carreira é um fator central da relação entre indivíduo e organização. Uma mediação que ocorre no tempo e não apenas no espaço. Os autores consideram que a carreira aplaca as angústias de não reconhecimento e o medo do fracasso, canalizando os desejos do trabalhador para sonhos de onipotência e perfeição.

Uma entrevistada tem dúvidas sobre o seu futuro na empresa, mas tem certeza de que ele será nela. Sua carreira é na corporação, aconteça o que acontecer:

Eu sou daqui (da empresa) e eu quero terminar minha carreira aqui! E quero terminar bem a minha carreira! E não tenho dúvida que vou terminar minha carreira! Eu não gostaria de sair de onde estou, mas, se eu sair, eu tenho certeza que eu me reinvento! Vou passar uma dor, vou sofrer, vou ficar me arrastando, mas depois eu saro! O meu movimento sempre foi esse (Marialva).

Essa fala de Marialva mostra como a carreira lhe protege, dando-lhe uma sustentação imaginária sobre o futuro de seu trabalho. Mesmo não sabendo o que lhe acontecerá, mesmo temendo perder o cargo atual, saber que tem uma carreira para trilhar a tranquiliza.

Esse movimento do sujeito beneficia a empresa, pois sua energia individual é transformada em força de trabalho e não em revolta contra a exploração. Pagés *et al.* (1993) enxergam uma contradição entre uma tensão permanente e pressões importantes de um lado e, de outro, os desejos de liberdade e autonomia do sujeito. Quando o sujeito decide trilhar uma carreira dentro da empresa, ele vai se encarregar de cuidar dessa contradição, pois o desejo de vencer vai mobilizá-lo a trabalhar sempre mais e melhor. Temos aí os efeitos do poder da empresa, em um movimento paradoxal: ao fazer a carreira para tomar o poder, o indivíduo encontra-se também aprisionado nela.

Os autores concluem que os benefícios concretos da carreira como remunerações maiores, ascensão hierárquica, mais prestígio e poder de influência, entre outros, são secundários. O que faz verdadeiramente o sujeito almejar tais benefícios é a sua imperiosa necessidade de vencer. Dessa forma, o tempo do sujeito será modelado pelo tempo de sua carreira, de acordo com os degraus que ele consegue galgar, conferindo-lhe sucesso.

O senhor Jurandir fala como o seu crescimento na empresa lhe trouxe visibilidade externa:

Eu fui convidado para trabalhar com o ministro Hélio Beltrão! Era o ministro da Desburocratização! Mas como eu teria problemas com filhos, pai, mãe, eu não poderia ir para Brasília, entendeu? Eu fiz muito curso na empresa, fiz vários cursos e fui promovido muitas vezes. Eu me dava com a maioria dos engenheiros e geólogos, e eu me dava muito bem! E particularmente até puxavam o meu saco, quando eles queriam promoção, viagens, essas coisas, cursos. Essa coisa toda eu administrava (Sr. Jurandir).

O sucesso do sr. Jurandir lhe conferiu convite para trabalhar no segundo escalão do governo federal. Mesmo não tendo aceitado o convite por questões familiares, ele se lembra com orgulho desse reconhecimento externo que obteve por seu trabalho na empresa.

Wellington fala sobre como a sua carreira na empresa está entrelaçada com sua vida pessoal:

Quando eu balanceio, trabalhar com coisas que eu gosto, isso conta. Aí quando eu falo que é o lugar ideal de carreira, é... é... é a balança, né? Na balança, eu acho que ainda é uma boa escolha, o fato de eu ter sido pai há não tanto tempo assim, isso me fez uma mudança da minha balança de prioridades, entendeu? Então eu dei mais valor para estar perto delas, dei mais valor a trabalhar com o que eu quero e tudo mais, entendeu? Então a minha balança mudou! Em longo prazo, eu também não tenho intenção de sair da empresa. Trocar de área é possível, troca de área é possível! Até de cidade. Mas não penso em sair de forma alguma (Wellington).

Ele só tem uma certeza, que é permanecer na empresa. A carreira é vasta, ele pode mudar de área, de cidade, e a sua vida laboral lhe permite uma vida familiar com condições que ele valoriza, além de ele ter a possibilidade de trabalhar com o que quer. Sua balança está equilibrada. A carreira na empresa lhe proporciona satisfação no trabalho e qualidade de vida.

Na mesma proporção, quando o crescimento não ocorre ou há um rebaixamento na carreira, o sujeito sente uma angústia imobilizadora, como aparece na narrativa de Walquíria:

Eu fiquei em função de primeira linha, aí passei seis meses sem função e, quando foi no ano seguinte, de 2016 para cá, aí eu assumi uma gerência. Eu continuei trabalhando, sem função! Mas tem uma perda significativa. Muito grande mesmo (de remuneração). Para mim, foi uma grande aprendizagem, porque você vem de um ritmo de mais de 10 anos, 12 anos tomando decisões, tendo uma caixa de correio de quase 100 mensagens por dia, deliberando e participando do modelo de gestão daquela unidade, e aí você se vê recebendo 5, 10 mensagens com atividades muito simples e em uma expectativa de saber para onde eu ia... Foi quando eu comecei a procurar o autoconhecimento, que aí eu fui fazer terapia e tudo! Eu me permiti mergulhar um pouco em mim e saber o que significava esse trabalho na minha vida! E foi enriquecedor! E quando eu voltei, eu voltei falando manso, falando calma, o meu modelo de gestão com as pessoas mudou significativamente (Walquíria).

Walquíria fala com tristeza sobre a mudança em seu ritmo de trabalho. Trabalhar menos é ruim e denota perda de poder. Para fazer parte do poder decisório, é preciso trabalhar muito, e quando ela é destituída de sua função gerencial, a diminuição da carga de trabalho lhe gera um vazio que a faz procurar ajuda psicoterapêutica. Walquíria demonstra também a crise de sentido que toda crise organizacional comporta. A narrativa da entrevistada revela, por um lado, os efeitos críticos da crise em sua subjetividade trabalhadora e, por outro, a oportunidade que essa crise lhe oferece para repensar a sua vida laboral, principalmente a forma com a qual ela lidava com o excesso de demandas da organização. Ela prossegue em sua narrativa, contando como esse corte a afetou:

É tanto que o sabático foi tão interessante [...], isso tudo era para ter me afundado! [...] “Não, eu não vou sofrer por isso”, porque eram muitas coisas para eu dar conta [...] De tanto que me afetou! Aí foi quando eu vi que estava indo em um extremo muito grande. Senhor, segura minhas pontas que eu tenho tudo para pirar! Para pirar! (Walquíria)

Walquíria revela como esse rebaixamento na carreira a desestabilizou. Vimos aqui em efeito deletério para o sujeito, quando a empresa não o reconhece, não o protege de suas angústias paralisantes, deixando-o no limbo. A entrevistada chama de sabático o ano em que ela ficou sem um cargo, sem participar do processo decisório da sua unidade. Um período em que precisou olhar para si. A carreira falhou na intermediação temporal do sujeito contra as suas angústias. Ela retoma a fala, trazendo um desfecho positivo, após um convite para assumir outro cargo de gestão, ainda que menor ao anterior:

Quando eu fui convidada, eu não acreditei. Eu disse assim [...] se a carreira de gerente era de A a Z, eu estava mais ou menos em R, eu voltei para B. Ganho pouco a mais, mas, digamos assim, o processo decisório, o processo de estar nele, isso não tem preço. E como eu fiquei seis meses sem (função gerencial), aí teve o rebaixamento salarial! Começar em uma área nova, aí eu comecei. Como sou de nível médio, a perda salarial era grande (Walquíria).

A Operação Lava Jato teve efeitos importantes na vida laboral da entrevistada: ela se sentiu alijada dos processos, percebeu que precisava ter humildade para demonstrar que ainda queria continuar na gestão, porque, para ela, participar do processo decisório é mais importante que ter aumento de salário. Sua recondução significou muito para ela, mesmo não tendo tido a recompensação

financeira. É a carreira novamente fazendo a sua função de mediação, de proteção em relação à angústia do fracasso.

6.2.2 Uma empresa masculina, de engenheiros e geólogos

Outro fator muito recorrente no funcionamento da empresa é sua pouca vocação para a diversidade. A crescente diversificação da força de trabalho tem levado as organizações a administrarem a diversidade organizacional. Por entenderem que equipes heterogêneas são mais produtivas, a diversidade entrou na pauta das organizações e não raro ela faz parte dos “valores organizacionais”, integrando o seu delineamento estratégico, como é o caso dessa empresa especificamente. Em seu *site*, estão divulgadas as práticas trabalhistas, com destaque para a oferta igualitária de oportunidades, respeitando as diferenças de gênero e a diversidade de culturas, conhecimentos e aptidões.

Entretanto essa equidade de oportunidades não se confirmou para muitos entrevistados. As principais desigualdades apontadas pelos entrevistados disseram respeito ao gênero, a categorias profissionais e aos cargos de nível superior e médio. Se, por um lado, existe uma carreira extensa, com muitos cargos tanto na área técnica quanto na administrativa, por outro, é forte a hegemonia masculina, de engenheiros e geólogos.

6.2.2.1 A empresa masculina

Para muitos entrevistados, na empresa, há uma forte predominância masculina. Lélia a explica da seguinte forma:

É uma identificação aí com essa coisa da subjetividade é... de uma potência, né? Assim, enorme, de uma potência viril! Porque você está falando de uma empresa masculina, de um espaço masculino. Uma empresa masculina, mais de 80%, sei lá! Sei lá, não sei! São de homens! É uma empresa masculina, completamente masculinizada! (Lélia)

Para ela, a masculinidade predominante na empresa é associada à sua virilidade. Uma empresa cuja força de trabalho é, em sua maioria, composta de homens pode ser considerada viril, potente. E não é uma questão apenas quantitativa, ela é também simbólica, pois se trata de um “espaço masculino”. Também por ser uma empresa eminentemente técnica, sua masculinidade foi naturalmente aceita.

Está no *slogan* da empresa: “O petróleo é a nossa energia”. Uma energia forte é associada, no imaginário social, ao masculino.

Aqui cabe pensar na divisão sexual do trabalho, em que o trabalho do homem está ligado prioritariamente à esfera produtiva e o das mulheres à esfera reprodutiva. Essa forma de divisão social do trabalho tem dois princípios organizadores: o da separação, no qual existem trabalhos de homens e outros de mulheres; e o da hierarquização, que acredita que um trabalho de homem “vale” mais do que um de mulher (KERGOAT, 2009; PIRES, 2019).

Sobre a divisão do trabalho masculino e feminino na empresa, Márcio explica:

É, é uma empresa mais masculina, é claro que tem as “ilhas”, as atividades de “operação” [...], técnico de operação, técnico de manutenção, que é o cara que tá lá na plataforma, tá lá na refinaria, com um trabalho mais... É verdade que esse trabalho não é mais tão braçal quanto ele era, porque muita coisa é controle de painel, enfim, mas, de todo modo, é um trabalho mais [...] masculino assim entre aspas, quer dizer, são áreas onde, realmente, o público feminino é muito menor, né, houve uma adaptação do macacão, pras mulheres, quando as mulheres começaram a trabalhar na operação, porque eu imagino que durante muitos anos não havia mulheres na área operacional, né, e quando tem, tem uma certa adaptação do macacão pro corpo feminino, né, e começa, talvez, a ter que ter banheiros femininos em áreas onde não tinha, eu acho que tem um, tem um impacto da presença da mulher, certamente, numa equipe de operação, né, talvez no sentido dos homens falarem menos palavrão... (Márcio)

Márcio inicialmente explica a empresa ser masculina pelo fato de ter mais homens, principalmente na área operacional. O trabalho operacional era mais braçal, exigia uma força física, o que justifica a contratação exclusiva de homens nessas áreas. Entretanto ele reconhece que, com a automatização da produção, essa hegemonia não deveria proceder mais. Reconhece também as iniciativas da empresa para adaptar às mulheres as condições de trabalho. E supõe que a presença das mulheres nos ambientes mais masculinos da corporação tenha tido um impacto também, como o de se falar menos palavrão. Kergoat (2009) defende a discussão da divisão sexual do trabalho para além de um pensamento determinista. Para a autora, é necessário trazer à tona os fenômenos da reprodução social, estudando seus deslocamentos e rupturas, bem como o surgimento das novas configurações que questionam a existência dessa divisão.

Márcio observa a divisão sexual do trabalho não apenas na dominância dos homens nas áreas operacionais:

Eu acho que tem um impacto sobre as mulheres que também vão pra essas atividades de se masculinizarem um pouco, e não só na operação, sabe, porque eu acho que as mulheres, e aí eu tô pensando áreas administrativas, que escalam na gestão, e talvez o maior exemplo seja a (ex-presidente da empresa). São mulheres muito “firmes”, tá. É, são mulheres, que batem na mesa, é uma coisa complicada, é, aí eu não sei se é uma mistura da herança militar com essa coisa mais masculina da área operacional (Márcio).

Ele traça algumas hipóteses que explicam a “masculinização das mulheres”. Ainda há uma desigualdade de direitos. Para as mulheres crescerem no mundo da gestão, elas precisam se masculinizar. Essa narrativa demonstra como ainda predomina, no imaginário social, a ideia de que o trabalho feminino é aquele invisível, gratuito, feito para os outros e sempre em nome do amor e do dever maternal. A mulher que quiser quebrar esse paradigma terá de se aproximar da figura masculina, adotando comportamentos e características desse gênero.

A observação sobre a predominância masculina na empresa, acarretando naturalmente sua hegemonia, foi feita por entrevistados de ambos os gêneros, como vimos nos relatos destacados acima e também no de Walquíria:

Tinha também essa característica, o ambiente extremamente masculino e de engenharia. Então não tinha essa formação, então foi logo quando a empresa começou a trabalhar com profissionais de áreas de Humanas. Antes ela contratava um ou outro profissional nessa área. Como eu tinha habilidade, aí eu fui pinçada, talvez por ser mulher também (Walquíria).

Para Walquíria, o fato de ser mulher fez com que ela fosse convidada a mudar da área técnica, mais masculina, para trabalhar na área de Humanas, onde não há a predominância masculina.

Justificar a hegemonia masculina na empresa pela predominância de homens é, de certa forma, negar a divisão sexual do trabalho que, segundo Kergoat (2009), é uma forma de divisão do trabalho decorrente das relações sociais de sexo, que são historicamente adaptadas a cada sociedade. Para a autora, os homens ocupam prioritariamente funções de forte valor social agregado, o que pode ser percebido nos relatos desses entrevistados.

Walquíria enxerga um hiato entre as campanhas que a empresa faz no sentido de aumentar a diversidade e inclusão e o que realmente ocorre em seu interior:

O crescimento de gênero é “muito” sutil. É muito sutil. É uma empresa hegemonicamente masculina. Mas há um estímulo, há metas para que haja inclusões. Há metas pra ter mulheres em cargos de liderança. E existem momentos anuais em que se discutem abertamente, entende, as questões raciais, as questões de gênero, bom, os exemplos são vários. Isso, existe

esse espaço, existe mesmo, até transgênero, né. Então, já há nome social, já tem tudo isso. Agora, são “campanhas”. Se isso chega ao chão da fábrica [...], eu não consigo perceber muito ainda não. Ainda tem “muito” machismo. Do jeito que é o País é dentro da empresa. Então, por mais que exista esse espaço, de diálogo, mas no chão de fábrica, é, isso ainda é distante (Walquíria).

A entrevistada percebe os “esforços” da empresa para aumentar a diversidade entre os seus trabalhadores. Entretanto, para ela, há um grande hiato entre as campanhas da empresa e o predomínio masculino. Mesmo tendo o cuidado de reconhecer que sua avaliação se restringe ao seu “universo” dentro da empresa, que é a média gerência, em sua percepção, ainda é difícil enxergar um efeito de tais campanhas em toda a companhia, e a desigualdade pode ser até pior no nível operacional e junto aos terceirizados. Trata-se de um machismo estrutural, similar ao que existe no Brasil e no mundo.

Esse relato de Walquíria corrobora as observações de Moschkovich (2013), para quem há um imaginário comum que compreende as diversas características associadas às mulheres como sendo de pouco valor para as posições de maior poder em nossa sociedade. Assim, as mulheres candidatas são discriminadas, exigindo-se mais delas do que de candidatos homens, especialmente em carreiras pouco feminizadas. Estudos como o do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero (BRASIL, 2015) evidenciam que as mulheres ganham cerca de 30% a menos que os homens para exercerem as mesmas funções e com as mesmas qualificações, e até, em muitos casos, com qualificação superior. E mais: as mulheres ocupam menos de 25% das posições de liderança em empresas.

6.2.2.2 *A empresa de engenheiros e geólogos*

Outra hegemonia recorrente nas entrevistas foi relacionada às categorias profissionais, sobretudo a dos engenheiros e geólogos, como podemos ver em trechos de alguns entrevistados:

Eu batia na porta de alguns lugares e não tinha oportunidade, porque o meu cargo não era de engenheiro. Às vezes, era bem claro isso; às vezes, era meio velado! E, uma vez, eu conversei com um gerente. Ele gostou, eu gostei, eu conversei com a figura abaixo dele, que é um gerente também. A gente fechou, ficou tudo certo! Aí fomos para a parte burocrática dar entrada lá no RH: “RH, olha é isso, aquilo, não sei o quê!”. E aí eu vi que estava demorando a resposta. Aí, daqui a pouco, a menina do RH me liga e fala que não seria possível porque o meu cargo não era de engenheiro. A pessoa me conheceu, conheceu o meu trabalho, eu encaixo no trabalho ali, a pessoa responsável

pela área percebeu isso. Mas as pessoas já tinham falado. O meu antigo chefe, quando eu estava nessa de fazer a transição e ele me ajudando a fazer essa transição, eu dizia a ele: eu tô vendo que algumas áreas, assim, não me recebem muito por causa do meu cargo. Ele falou: “É, a empresa é uma empresa de engenheiros”. Eu falei assim: “É! Existe isso mesmo?”. Ele falou: “Sim, existe”. Então, ele foi bem sincero (Wellington).

Wellington traz em sua fala uma condição compartilhada dentro da empresa, tida como um ponto aceito por todos. Essa clara predominância das categorias profissionais dos engenheiros e geólogos remete às classes institucionais propostas pela Sociopsicanálise. O termo “classe institucional” foi proposto por Mendel (1974), referindo-se ao pertencimento de cada trabalhador, no interior da instituição, a uma classe definida por seu lugar no processo de produção. Tais classes têm direitos, prestígios e vínculos de poder diferentes.

Para Lélia, a categoria profissional é até mais determinante e geradora de poderes do que o gênero:

Porque, antes de gênero, tem os conflitos profissionais... entendeu? Então quer dizer ser uma engenheira mulher é... diferente de ser uma mulher médica, uma mulher enfermeira, podia ser um homem enfermeiro! Ele está na mesma condição que uma mulher enfermeira, por exemplo, tá? Porque ele não é um homem engenheiro ou um homem geólogo, ou uma mulher geóloga, ou uma mulher engenheira! Então uma mulher engenheira vale mais do que um homem enfermeiro, por exemplo. Certeza absoluta! Porque o que está aí em debate é a qualificação técnica! Mais do que o gênero! O que move as relações, para além das questões pessoais, isso existe em qualquer lugar do mundo. Você está falando de gente. Estruturalmente são as relações profissionais! Qualificação técnica! (Lélia)

Lélia constata a hegemonia da classe de engenheiros e geólogos dentro da empresa, universalizando-a. A qualificação técnica é determinante em qualquer lugar do mundo. Nesse sentido, outro entrevistado fala sobre como vive a hegemonia da categoria profissional:

Sou médico e vejo como em um hospital, por exemplo, os médicos têm uma importância maior. É sempre assim que funciona. E aqui não. No início, eu até estranhei isto. Aqui a importância é toda para o engenheiro e geólogo. Eu sinto que minha função pode acabar. Essas mudanças que estão ocorrendo podem resolver terceirizar, e eu posso, de repente, ficar sem lugar aqui dentro (Wilson).

A vida laboral de Wilson lhe mostra como a categoria profissional do médico, que, via de regra, é detentora de poderes e prestígios dentro das instituições de saúde, não tem tais prerrogativas na empresa em que os engenheiros e geólogos são os mais valorizados. Causa-lhe estranhamento não fazer parte da categoria profissional dominante. Outro exemplo de como as categorias profissionais se

equivalem às classes institucionais pode ser observado neste trecho da entrevista de Henrique:

Então, dificuldades: a empresa é uma empresa de engenheiros e, por não ter uma formação técnica, já que eu sou de uma área de serviços, eu tenho dificuldades. A minha curva de aprendizado, eu estou aqui em baixo, né? Às vezes, quando você vai falar com engenheiros, com pessoas técnicas, há um preconceito, né? E você tem que demonstrar um interesse muito legítimo no assunto e curiosidade para as pessoas te ajudarem no trabalho (Henrique).

Esses relatos nos remetem também à divisão social do trabalho, na qual as tarefas são divididas entre as diferentes categorias de trabalhadores, o que contribui para a fragmentação do trabalho e a ampliação do poder da gerência. Nesse sentido, alguns entrevistados relataram a clara diferença existente entre os trabalhadores de nível médio e os de nível superior, com visível prestígio para estes últimos.

Algumas falas exemplificam essa forma de funcionamento da empresa, como as de Marialva e Henrique, respectivamente: “As pessoas aqui acham um verdadeiro absurdo nível médio assumir gerência. Absurdo mesmo!”. “Aqui as pessoas são diferenciadas pelo nível de escolaridade no cargo. É bem visível isso aqui.”

A mudança de cargo é proibida por lei em empresas estatais. São vetados, por exemplo, os chamados desvios de função, em que o servidor é nomeado para um determinado cargo e passa a exercer outro, mesmo tendo escolaridade exigida para o posto. Exercer um cargo diferente daquele para o qual prestou concurso só é possível quando o trabalhador se torna gerente. Portanto “crescer” na carreira fica invariavelmente ligado a uma ascensão hierárquica e não somente técnica. Portanto a estabilidade do regime choca-se com sua inflexibilidade relativa à promoção funcional ou à mobilidade na carreira.

6.2.3 As marcas da gestão

Esta categoria de análise compreende os efeitos da gestão na subjetividade dos entrevistados. Ela está subdividida em duas sessões: a ideologia gestonária, quantofrênica e paradoxante; e os excessos de prescrições. A crise instalada na empresa acirrou as marcas da gestão, como se pode observar a seguir.

6.2.3.1 *A ideologia gestionária, quantofrênica e paradoxante*

Na percepção de alguns entrevistados, os problemas são sempre solucionados pela gestão, quando não são criados pela má gestão. A crise institucional deflagrada pela Operação Lava Jato teve como resposta da empresa uma gestão mais controladora. Nas narrativas, há falas sobre um uso mais racional dos recursos. Aparece uma aproximação com as práticas gerencialistas que, segundo Gaulejac (2007), são adotadas pelas empresas em momentos de reestruturação organizacional. O gerencialismo é compreendido pelo autor como sendo um esforço de racionalização por parte das organizações para obter-se maior eficiência, eficácia e efetividade em seus processos. Para que as práticas gerencialistas alcancem seu objetivo, é necessária adoção e compartilhamento de um conjunto de crenças e valores, o que imprime ao gerencialismo um caráter de ideologia.

Algumas falas dos entrevistados ilustram essa marca gerencialista presente na organização:

O engenheiro era muito enaltecido pela companhia. Acontece o seguinte, que, como ela passou a valorizar a gestão, não é porque ele é bom engenheiro que ele é bom gestor! Então ela procurou nos empregados esse talento como gestor, e aí ela diversifica o valor que ela dá! Parou de enxergar só os engenheiros e ela começou a ver o seguinte: não! Eu vou chamar fulano, pois ele tem um tino para a gestão e o que que eu preciso? Por isso acabou, desmistificou! (Marialva)

Essa fala mostra a força da gestão. Uma ideologia gestionária se tornando forte na empresa, indo além de uma hegemonia de algumas categorias profissionais. O trabalhador que tem a “competência de gestão”, mesmo não sendo engenheiro, passa a ser o mais valorizado pela empresa. A gestão aparece como um talento, um valor importante.

Na “ideologia gestionária”, a burocratização e um controle austero e rígido são considerados como a solução para os dilemas organizacionais, reduzindo-os a fenômenos quantificáveis. Em sua entrevista, Reinaldo destaca a importância da administração no mundo dos negócios: “Rockefeller dizia que uma empresa de petróleo mal administrada é o segundo melhor negócio do mundo. Porque o melhor negócio é uma empresa de petróleo bem administrada” (Reinaldo).

Reinaldo traz a força da administração. É a forma como a empresa é administrada que determinará se ela é um bom negócio ou não, ainda que uma empresa de petróleo seja sempre o melhor negócio do mundo. Aparece um

gerencialismo “naturalizado” na fala do Reinaldo. Ele se refere ao empresário Rockefeller que, no século XIX, revolucionou o setor do petróleo, fundando a primeira companhia de óleo dos Estados Unidos, e sua forma austera de gerenciá-la se tornou um paradigma do bom gerenciamento no mundo dos negócios.

Perguntado ao entrevistado se ele observa alguma mudança na gestão da empresa depois da Operação Lava Jato, sua resposta traz concordância com o aumento dos controles e um enfático reconhecimento sobre uma melhora na empresa a partir da adoção de uma gestão com controles mais rígidos:

Acho que sim! Os controles estão absurdos, ok? Os controles estão muito mais rígidos! Trabalho na área administrativa e eu vejo isso de perto! Os controles estão muito mais rígidos! E... com certeza melhorou! Com certeza! Com certeza, melhorou! Até porque os holofotes estão em cima da empresa nesse sentido. Eu não sei se é uma coisa perene, mas que melhorou, melhorou, sem dúvida! (Reinaldo)

Esse entrevistado enfatiza sobremaneira a palavra melhora. Parece que, ao mesmo tempo em que apoia o excesso de gerencialismo, tranquiliza-se, como se os controles mais rígidos pudessem prevenir a corrupção que denegriu a imagem da empresa. Os controles administrativos darão conta de limpar a empresa e tirá-la dos holofotes que atualmente a miram. Entretanto as marcas da gestão não são invariavelmente positivas para todos os entrevistados.

Lá também tem um gerente executivo que, dependendo da forma como ele trabalha, ele vai cobrar, ele quer resultados e ele impõe determinadas situações que, às vezes, a gente procura entender, porque não é assim. E o gerente executivo está ali também porque quer ver resultado, é claro! Então ele cobra primeiro ali. Tem casos que eles, lá na sede, acabam sabendo os resultados primeiro do que nós... (Wilmar)

Wilmar fala claramente de como a “gestão para resultados” predomina na sua unidade. As cobranças são constantes, e os resultados são informados para a sede da empresa, sem serem debatidos ou sequer informados para quem os produz. Gaulejac (2007) chama de “quantofrenia” essa prática da quantificação, do foco excessivo nos resultados, utilizada no gerencialismo.

Mas não é controlar, porque está mandando lei para nós. Eles entram no sistema e sabem... Monitoram! Às vezes, o gestor da área não viu aquilo, mas já tem alguém da sede ligando, mas por que esse indicador está assim, assim e assim? Oh, mas como assim? É, eu estou vendo, por que está assim? Ficam doidos os caras daqui! Meu Deus, ainda não vi, e o cara fica controlando de lá! É muito controlado! (Wilmar)

Os resultados dificultam o processo de trabalho, e esse só é questionado quando há uma disfunção. Essa fala de Wilmar demonstra uma valorização dos resultados quantificáveis por parte da empresa. O que interessa são os resultados, independentemente do que se faz para alcançá-los. Quando eles não se mostram satisfatórios, os operadores são chamados. Há, de certa forma, uma desvalorização dos sujeitos em prol dos resultados que eles produzem.

Nos momentos de crise, as pessoas passam a ser a variável de ajuste e, paradoxalmente ao que se é pregado na maioria dos discursos organizacionais, o componente financeiro é posto à frente dos fatores humanos. Márcio tem visto seus colegas terem suas condições de vida desconsideradas em razão de um enxugamento na empresa, que visa a diminuir os gastos financeiros:

Nesse momento, tem muita gente sendo desimplantada, e de outros Estados, e aí são jogados aqui no Rio, e aí o cara chega dizendo “olha, minha família tá em Belo Horizonte”, “minha família tá no Paraná”, “minha família tá no Rio Grande do Sul”, e, às vezes, pessoas com problemas de saúde, ou o próprio empregado ou a família, e essas possibilidades de movimentações tão cada vez mais complicadas, né, então vai ter muita gente vindo pro Rio, pra trabalhar. Pessoas que eram de área operacional pra trabalhar em área administrativa [...], ganhando menos. Muitas vezes, o cara fica num dilema danado: “vou levar minha família pro Rio, ganhando menos, desmontar a vida que eu construí em outro lugar indo pra uma cidade cara, ou vou, deixo minha família lá, arrumo um lugarzinho pra mim no Rio e fico indo todo final de semana pra BH”, e essas pessoas às vezes adoecem. Porque o cara aguenta isso um mês, dois meses, três meses. Talvez esse pessoal que era mais administrativo sim, o pessoal de área operacional sofre muito quando vem pra área administrativa, né. São trabalhos muito diferentes, são salários diferentes (Márcio).

O significativo “desimplantado”, utilizado por Márcio, traz a força da empresa em relação à vida do trabalhador: ele não tem mais planta, não tem mais chão. Separar o sujeito de sua família, tirá-lo de sua cidade pode gerar efeitos nocivos para a saúde mental do trabalhador, mas isso é um fator que a empresa não considera em suas decisões.

A ideologia gestonária pode gerar um impedimento para o trabalhador, considerado como uma das maiores fontes de sofrimento no trabalho (CLOT, 2010; GAULEJAC, 2007). A primazia da gestão sobre o trabalho é também observada por Dejourns (2008), que considera que, atualmente, o que caracteriza a empresa não é mais sua produção ou seu trabalho, mas sua gestão, seu gerenciamento. Trazemos aqui um exemplo dessa primazia:

A decisão da unidade foi a seguinte: não vai haver reposição. Não vai! Para os trabalhadores que saíram! A unidade criou um grupo que vai mostrar para

a sede o que precisa mudar para ela trabalhar com um número menor de pessoas. Porque a sede nos demanda tanto que nós trabalhamos para nós e para eles! Para nós e para eles! Várias áreas controlando a mesma coisa! Então é muito, e processos vão ter que ser mudados aqui, porque nós não vamos dar conta com esse número menor, 10% ou mais e ainda atender ao nosso senhor sede (Marialva).

Nessa fala de Marialva, aparece uma separação entre a sede da corporação e as unidades produtoras, com uma sensação de sobrecarga por parte de quem produz. Marialva não enxerga valor no trabalho controlador da sede, entendendo que quem está na ponta trabalha para todos.

Janaína também ressalta a divisão clara entre os que produzem e os que controlam, indicando um excesso de prescrição do trabalho.

Então, assim, reduziram para... de quatro gerências com oito, sete, viraram três por cinco [...] Depois virou duas com quatro. No final, ficou uma gerência agora, com quatro pessoas, para fazer o que quatro gerentes faziam. Então, assim, isso não é solução, isso é arrogância [...] uma estrutura que fica criando normas demais que não se aproximam da realidade de quem está lá praticando, exercendo, né? E acabam com aquelas gerências que estão lá ajudando (Janaína).

Da mesma forma, Wilmar se refere à separação entre a sede e as unidades produtoras, trazendo a primazia da gestão sobre a operação. Ilustra sua percepção com um exemplo real, recentemente vivido em sua unidade:

O problema é que, para se fazer tudo aqui na unidade, você tem que “tomar a benção lá”. Nosso orçamento que a gente planeja tem que ir pra lá! Então, às vezes, tem pessoas lá fazendo planejamento orçamentário que talvez nunca nem viveram na unidade, não sabem como é o trabalho, não sabem das dificuldades. Tem até um exemplo: recentemente nós recebemos um engenheiro da gestão... Até novo ele, só que ele era uma das pessoas lá na sede que ajudavam a montar os controles, montar o orçamento e que ajudava a questionar para reduzir! Aí ele passou a ser gerente na unidade! Aí ele passou executar lá, como gestor daquela área. Ele sentiu na pele e falou, puxa, eu não consigo fazer nada. Com esse orçamento não dá! (Wilmar)

Marialva tem uma percepção bem próxima à de Wilmar quanto à relação com a sede da corporação:

Nós que somos de unidade falamos assim para o pessoal da sede: trabalhe na unidade primeiro, depois vai para a sede! Saem daqui e vão para lá e meio que consertam, mas o tempo passa, vicia. Ficam com cabeça de sede, visando somente os números, os resultados que lhes interessam (Marialva).

Essas duas narrativas mostram como o trabalho cria uma modelagem pela gestão de resultados. Se, por um lado, o foco em resultados pode garantir lucros e excelência, por outro, ele pode gerar paradoxos para os trabalhadores:

Então, quando a gente vai vendo os resultados que vão sendo alcançados, a gente ganha satisfação. O próprio processo de gestão também, né? Não só a parte de controle como também de gestão, da própria unidade. Então, aí essa parte da gestão, da governança, dos processos, a gente tem essa responsabilidade. Então a gente vai vendo rodar, que não é fácil (riso). Porque existe uma questão de disciplina aqui das pessoas, que é tão difícil, mas assim, com jeito, a gente vai fazendo as pessoas entenderem. Às vezes, aos trancos e barrancos, vão fazendo, e aí vai percebendo que é necessário. Mas eu gosto disso, desse resultado, de fazer parte dessa história, de ajudar alavancar e tal (Wilmar).

Nesse trecho da entrevista, Wilmar fala da satisfação que seu trabalho de gestor lhe dá. Para ele, controlar, fazer gestão, fazer parte da governança da empresa, tudo isso lhe gera satisfação. Entretanto é justamente esse controle que, paradoxalmente, ele considera um fator restritivo de seu trabalho:

Assim, a parte mais complicada e mais chata é essa que eu falei para você, às vezes, talvez é quando não estamos bem mesmo, mas é quando nós ficamos muito do nosso tempo em reunião. Por exemplo, ontem mesmo, nós tivemos uma reunião, aliás, todos os dias, quando nós chegamos na unidade, 7h15min, já começa a primeira; 7h15min já começa a que a gente chama a do relato do operacional do dia anterior. Então o coordenador do turno vai fazendo o resumo do que aconteceu no dia e vai mostrar ali o que está bom, o que não tá, o que as pessoas vão ter que ter atenção já durante o dia, que vão ter que resolver. Ontem mesmo, o gerente acabou não participando porque ele chegou depois, mas é um relato, começou 7h15min e foi terminar mais de 8h, 8h5min. Aí eu falei, chamei lá o gerente de produção, e falei assim: “Acho que tem alguma coisa errada” (riso). Falei para ele: “Não é possível que a gente tenha que ficar mais de 45 minutos para receber um relato do dia anterior” (Wilmar).

Ver os resultados que o seu trabalho com a gestão gera traz satisfação a Wilmar. Por outro lado, o tempo gasto com os controles necessários para gerar tais resultados é, para ele, “complicado e chato”. Gaulejac (2007, 2011) nos fala dos paradoxos da ideologia gestonária. Um deles é o paradoxo do trabalho impedido, em que os requerimentos de urgência se confrontam o tempo todo com os impedimentos burocráticos.

6.2.3.2 *Os excessos das prescrições*

Ainda dentro da categoria de análise que intitulamos como “as marcas da gestão”, apareceram os excessos das prescrições. Os estudos sobre o trabalho prescrito e o trabalho real aproximam o primeiro da tarefa e o último da atividade. O trabalho prescrito refere-se ao que é esperado em determinado processo de trabalho, incluindo suas particularidades. Tem dupla vinculação: às regras e objetivos determinados pela organização do trabalho e às condições dadas. É tudo aquilo que

deve ser feito em um processo de trabalho. Para Brito (2009a), as prescrições podem contribuir para o desenvolvimento das atividades ou serem ineficazes e funcionarem como perturbadoras.

Inicialmente, o conceito de trabalho prescrito foi atrelado à concepção taylorista de organização do trabalho, que preconiza a predição do controle sem limites do processo de trabalho, levando a uma visão negativa de seu sentido. Entretanto tal concepção foi se modificando a partir de três constatações: existem diferentes modos de prescrição do trabalho; a prescrição é uma forma de antecipação necessária; e ela é encontrada em todos os processos produtivos. Isso leva a entender que o trabalho prescrito é fundamental para descrevermos uma das faces do trabalho, que se articula com a atividade, ou seja, o trabalho real. O que pode ser considerado penoso para o trabalhador é uma organização do trabalho que compreende prescrições rígidas ou demasiadas, limitantes ou impeditivas para que o sujeito consiga desenvolver, com autonomia, sua atividade.

Os estudos sobre o trabalho com a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho apontam que não são raras as situações em que se observa a existência de prescrições contraditórias, como vimos nos relatos de alguns entrevistados. As narrativas trazem as imposições para seguirem normas cada vez mais rígidas e, ao mesmo tempo, terem de dar conta da tarefa em um período cada vez mais escasso. Essas duas faces do trabalho, a tarefa e a atividade, não se opõem, mas, ao contrário, articulam-se.

Ao identificar o trabalho prescrito e o trabalho real, esses estudos demonstraram que é pertinente falar em “compreender” o trabalho, com suas diferentes faces, considerando que se trata de algo complexo e sempre enigmático para o sujeito (BRITO, 2009b; DEJOURS, 2004).

Em sua entrevista, Janaína fala como as novas regras definidas após a crise pioraram suas condições de trabalho:

Eu acho que piorou, não vejo nenhum ganho. Porque foram criadas regras internas que só geraram mais demora. Olha a contradição! Você deixa de usar uma regra que é uma regra boa, primeiro porque é transparente, essa é fácil de fiscalizar, vamos usar essa simplificada, que nós temos a necessidade de contratar rápido, mas eu aí crio internamente procedimentos que dificultam, que levam mais tempo, quer dizer, só piorou! (Janaína)

Na percepção de Janaína, as medidas adotadas pela empresa para evitar os desvios ocorridos no passado somente dificultaram o trabalho das pessoas. A

entrevistada considerava que as regras anteriores cumpriam bem seu papel, pois davam transparência ao processo e agilizavam a contratação dos serviços. Entretanto, para aumentar o controle dos processos, foram elaboradas novas regras que, além de piorarem a organização do trabalho, gerou morosidade e, conseqüentemente, insatisfação e frustração para os operadores desse processo de trabalho.

O excesso de prescrições ou de regras é considerado por Gaulejac (2011) como característico do contexto paradoxante, que pode gerar o que o autor chamou de “moral do assédio”. Ainda que os estudos sobre o assédio moral (HIRIGOYEN, 2008) possam ser considerados como um progresso notável, pois reconhecem legalmente a violência feita aos trabalhadores, o autor alerta para a necessidade de se levarem em conta as condições organizacionais nos estudos sobre o assédio. Tal consideração é necessária para que as violências não fiquem apenas no âmbito individual, sendo responsabilidade única dos gestores, restrita às suas atitudes. Uma organização pode pôr em ação modos de gerenciamento que favorecem o cerco moral, ou seja, relações de violência, de exclusão, de ostracismo.

Walquíria traz em seu relato a impossibilidade da prescrição total:

É interessante que, na nossa área de relação, não existia muita prescrição, porque as normas internacionais têm a ISO 2600, mas ela não dá conta de toda a abrangência que a gente faz! Ela tem os direcionadores internacionais de direitos humanos, de igualdade racial, equidade de gênero, tudo isso. Mas são os grandes conteúdos. Então muita coisa do que está acontecendo a gente está normatizando. Então é interessante, mas é muito difícil normatizar tudo! E engessa um pouco (Walquíria).

A entrevistada relata que a empresa optou por normatizar todos os processos, o que, além de ser algo impossível, gera desgastes e amputação do poder de agir para os trabalhadores:

Hoje em dia, o que mais me incomoda é a centralização. Por conta do que aconteceu, então está tudo muito normatizado para o sentido burocrático né? Você tem que estar muito comprovado hoje, eh... Tudo passa por uma questão de conformidade. Então qualquer decisão passa por instâncias assim, e isso dificulta o dia a dia porque você vai cumprir a norma, mas só que você vai passar por vários portais. Então é um portal da ideia, depois é um portal de quanto custa, depois é um portal de como contrata, depois é um portal de como faz até o dia que você vai fazer e tem um *delay* muito grande, então você perde um pouco da credibilidade, você negociou uma coisa e, às vezes, ela só vai acontecer com seis meses ou um prazo muito dilatado, aí desgasta né? (Walquíria)

Vimos aqui mais uma repercussão da crise institucional na subjetividade dos seus trabalhadores. Ficar comprovando se o que se faz está em conformidade com as regras denota falta de confiança no trabalhador, que se sente tolhido para exercer seu trabalho. São muitos portais, um significante que nos remete a portas que precisam ser abertas para que o trabalho aconteça. Um cerceamento da liberdade para se trabalhar dentro da empresa. O que antes era prescrito agora passa a ser “hiperprescrito”, ou seja, passa-se da prescrição para a “hiperprescrição”. São prescrições além do necessário, limitadoras da atividade. Pode-se observar aqui um efeito da crise, relacionado à confiança dentro da organização. O contexto da hiperprescrição, que visa a aumentar os controles sobre as ações dos trabalhadores, traz implícita a ideia de que eles passam a ser suspeitos. Como um efeito cascata, a confiança da sociedade na organização é posta em xeque e, por conseguinte, a organização passa a desconfiar de seus trabalhadores.

Walquíria revela um sofrimento no trabalho consequente da amputação do poder de agir. Por mais que ela queira realizar seu trabalho, a necessidade de comprovar tudo, devido ao excesso de normatizações, impede sua concretização. Essa fala nos remete ao sofrimento no trabalho advindo da atividade contrariada, como descrito por Clot (2008). Para esse autor, o trabalho somente produz saúde quando há atividade. Ao contrário, quando ela é impedida, emerge um sofrimento para o trabalhador. Nas situações relatadas por esses entrevistados, a atividade impedida é gerada pelo excesso de prescrições. Eles se referem ao hiato existente entre o trabalho que lhes é prescrito e o efetivamente realizado. Sabemos que esse hiato sempre existirá. O trabalhador sempre mobilizará sua inteligência, subjetividade e colocará algo de sua libido em seu trabalho para dar conta do que lhe fora prescrito. Isso faz a prescrição total ser da ordem de uma ficção. E quanto maior a distância entre o prescrito e o real, maior a parcela invisível do trabalho e geradora de sofrimento para o trabalhador.

Destacamos aqui outro trecho da entrevista de Walquíria que remete à impossibilidade da prescrição total:

Vai ter sempre uma observação, e nessas não cabem fórmulas. São pressões, são contextos, né? É a subjetividade. Muito grande! Aí derruba a fórmula, a fórmula vem, vem e, quando bate na observação, derruba a fórmula. Aí tem uma incógnita aí que tem que ser resolvida de forma reflexiva, de forma contextualizada (Walquíria).

Brito (2009a) considera que o trabalhador sempre colocará em debate as diversas fontes de prescrição, estabelecerá prioridades entre elas e, muitas vezes, não poderá segui-las simultaneamente. Por poderem ser contraditórias, as prescrições implicam uma permanente tensão entre princípios, regras, modelos, formação técnico-científica, recursos disponíveis.

A entrevistada nos fala da dificuldade que enfrenta quando decide proceder diferentemente do que lhe foi determinado:

É registrar tudo! Dizer por que tomou a decisão, que descumpriu o padrão, mas mostrar uma possibilidade dentro do padrão de cumprir a legislação, porque, quando a gente lida com pessoas, então você nunca sabe quando vai para o conflito. Claro! Você tem as suas situações de contorno. É uma caixinha de surpresa. Quando você está em uma situação de crise, tem os dois lados, e aí você tem que mediar, então... É sempre assim. Quando um vai para um dos extremos, nós acionamos os advogados, a gente sempre... Se tiver uma situação de crise que tenha compensação, alguma situação dessa, a gente chama os advogados, ou os de meio ambiente ou da área civil (Walquíria).

Aqui aparece uma dicotomia: de um lado, a entrevistada percebe que precisa ser criativa, pois sempre lidará com surpresas em seu trabalho. Mas, por outro, precisa registrar tudo, precisa justificar-se e tentar cumprir o padrão. Quando chega a um extremo, ela opta por se proteger com a ajuda de advogados.

As análises das narrativas dos entrevistados desta pesquisa permitem a identificação dos arranjos que eles fazem para dar conta das restrições impostas pelo excesso e pelas contradições das prescrições, como veremos na terceira dimensão, denominada por Barus-Michel (2004) de relacional.

6.3 A terceira dimensão: o relacional

O relacional é a terceira dimensão institucional, caracterizada por Barus-Michel (2004). Refere-se ao espontâneo, ao informal, àquilo que é dado a partir da confrontação das duas outras dimensões (o instituído e o funcional) com os atores, aqueles que investem, assumem, efetuam e imaginam. Mesmo escapando ao instituído e ao funcional, tais relações não se opõem a eles, ainda que apresentem certas doses de transgressões criativas.

Essa dimensão diz respeito ao comportamento observável, verbal ou motor de seus atores. Trata-se das formas de diálogo, do que é dito e também do que não é possível dizer, da maneira como tais atores agem ante os acontecimentos, de forma

rebelde ou submissa. É essa dimensão que permitirá aos trabalhadores um nível de autonomia e satisfação por imaginarem e reinventarem novos sistemas de comunicação, novas formas de partilhar a execução das tarefas e o exercício das funções, caracterizando um jeito de agir que eles investem e assumem. Dentro dessa dimensão, nesta tese, definimos três categorias: o reconhecimento; a centralidade do trabalho; e o futuro da empresa e o futuro na empresa.

6.3.1 O reconhecimento

O reconhecimento no trabalho apareceu de diversas formas nas entrevistas, o que nos permitiu definir uma categoria específica de análise dentro da dimensão relacional. Ser reconhecido externamente como trabalhador da empresa, ter um reconhecimento dentro dela pelos pares e hierarquia, e se reconhecer como integrante de um grupo de trabalhadores foram as formas de reconhecimento observadas nas análises das narrativas dos sujeitos.

O reconhecimento no trabalho é uma importante dimensão para a Psicodinâmica do Trabalho. Como visto no terceiro capítulo teórico desta tese, trata-se de uma retribuição simbólica dada ao sujeito pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência no trabalho (DEJOURS, 2008; 2012).

Marialva relata, com visível satisfação, o reconhecimento por seu trabalho, vindo dos colegas:

Então eu era uma referência nessa época. Assim, as pessoas já confiavam em mim, já me procuravam, tinham liberdade para me ligar. Então eu sempre fui muito disponível para a empresa. Para todos. Qualquer empregado que me ligasse no final de semana, durante o meu descanso, eu dava atenção do mesmo jeito para qualquer pessoa! Era assim e é assim até hoje (Marialva).

Ser referência para os colegas, saber que eles confiam nela lhe gera satisfação e prazer. Ela se mostra disponível para os colegas até mesmo fora de seu horário de trabalho. Essa disponibilidade da entrevistada, com a sua forma própria de trabalhar, indo além do que lhe é determinado, remete-nos ao conceito de zelo no trabalho, cunhado por Dejours (2004, 2008). O zelo é toda solução que o trabalhador inventa para tentar anular ou minimizar o hiato entre o que lhe é prescrito e a atividade, que é o trabalho efetivamente realizado. Pode-se afirmar, portanto, que o zelo no trabalho é o trabalho vivo, do qual nenhuma organização pode abrir mão. Quando o

trabalhador “transgride” suas prescrições e obtém êxito, ele consegue soluções convenientes e sente prazer no trabalho, graças a esse zelo.

Nesse relato de Marialva, aparece o reconhecimento vindo de seus “clientes internos”, que são os colegas que recebem seus serviços, a qualquer hora, ainda que esse atendimento em tempo real não esteja configurado nas normas que determinam sua tarefa. Esse julgamento, vindo dos clientes, é denominado por Dejours (2012) de “julgamento de utilidade”: o seu trabalho é útil, importante social e tecnicamente. Ser avaliado dessa forma confere ao sujeito um *status* dentro da organização e na sociedade.

Marialva prossegue relatando algumas passagens em sua vivência laboral que demonstram o reconhecimento vindo da hierarquia, que, para a Psicodinâmica do Trabalho, também é um julgamento de utilidade:

Eu fiquei responsável por isto: para estruturar uma mudança... Aí me encomendaram. Nós começamos a trabalhar mais ou menos um ano antes, e o planejamento foi acontecendo. Quando eu senti como é que o mercado iria lidar com o que a gente precisava, que eu sei que seria feito, muito mal feito... Eu fui numa reunião para falar o seguinte: “Do jeito que nós estamos pensando, não vai dar certo! Vai ficar malfeito; a gente vai pagar, vai ficar malfeito!”, (alguém pergunta) “Qual a proposta?” (e a entrevistada respondeu) “A proposta é que a gente contrate profissionais e vamos fazer do nosso jeito aqui dentro. Para resumir a história: eu apresentei [...] deu certo! Não atrasou nada! Eu apresentei esse trabalho [...] num congresso estadual, depois num congresso nacional e se trabalha assim até hoje! Isso repercutiu. Bom! Nesse ano, eu fui promovida. Eu estava concorrendo há três anos e fui promovida! (Marialva)

Ao desempenhar um trabalho com autonomia, chegando a enfrentar a hierarquia e não se prendendo ao que lhe fora prescrito, a entrevistada cria modos de visibilidade pelo trabalho, não só dentro da empresa, como também fora dela, quando ela vai aos congressos apresentar seu trabalho. Nessa passagem, ela também se refere a uma transgressão bem-sucedida, inventando uma solução que passou a ser adotada na empresa.

O julgamento da utilidade aparece, do mesmo modo, na fala de outra entrevistada:

Quando terminaram os depoimentos, que aí a gente fez uma roda de depoimentos, nem estava previsto, ele (o chefe) estava conduzindo. Ele é meu superior, né? Foi para a reunião com a equipe, e os depoimentos começaram, das pessoas dizerem que estavam satisfeitas, e eu tive um choro. O meu choro foi um choro de dizer eu ajudei a construir o bem-estar deles. Porque, para mim, ficou muito claro que era isso que eles queriam me dizer (Walquíria).

Ver, na fala dos colegas e do chefe, os impactos de seu trabalho emociona a entrevistada. Perceber os reflexos do que faz na vida laboral de seus colegas confere sentido a seu trabalho.

Outra forma de reconhecimento vem pelo julgamento da beleza, ou da estética do trabalho, que geralmente é proferido pelos pares do sujeito em sua comunidade laboral. Esse julgamento promove no sujeito o sentimento de pertencimento, fazendo dele um indivíduo como os demais, ao mesmo tempo em que possibilita o reconhecimento de sua identidade singular. Podemos ver um julgamento de estética em outra passagem da entrevista de Marialva:

E eu saí de um setor há anos e continuo sendo consultada pelos colegas de lá. E eu não me nego a dar alguma orientação caso eu saiba. Se eu souber, eu dou orientação. Se eu não souber, eu falo com a pessoa, eu estou muito desatualizada, eu não sei mais isso. “Ah, mas você é uma fonte segura, então me oriente quem sabe...” Então isso a pessoa não perde. Você pode ficar uma eternidade e pode ficar a distância também, a pessoa vai te ligar e vai te perguntar porque sabe que você sabe. Porque confiança é na pessoa, a confiança não é na função. A confiança é no que a pessoa tem de experiência de vida, né? (Marialva)

Ser consultada pelos pares, mesmo depois de mudar de setor, permanecendo como uma referência para eles, provoca em Marialva o sentimento de ser reconhecida por sua competência, por seu belo saber fazer. Dejours (2004, 2012) considera o julgamento da estética o mais severo, pois vem de quem conhece o processo de trabalho e, portanto, ele é mais valorizado pelo trabalhador.

Esse julgamento traz duas dimensões. A primeira se refere ao reconhecimento do trabalhador como “sendo um de nós”. Os trabalhadores, ao avaliarem o trabalho de um colega como correto, em conformidade às regras, estão reconhecendo-o como um igual. Trata-se do pertencimento. Por outro lado, ao reconhecer o quão bonito é o trabalho daquele igual, daquele par, aparece a segunda dimensão do julgamento da estética, que é a originalidade e a beleza de seu estilo de trabalho que, para a Psicodinâmica do Trabalho, é o que fará dele um sujeito singular e não idêntico a qualquer outro. Para que o julgamento da beleza aconteça, conferindo singularidade ao sujeito, é preciso que o julgamento da conformidade, que gera pertencimento, esteja garantido. Considerando a lógica produtivista, que estimula a produtividade em excesso, aquele que tem uma posição inventiva destaca-se dos que se submetem à mais-valia do empregador, ficando absorvidos por uma obediência estéril.

Marialva, em seu relato, traz o pertencimento e a singularidade. Seus ex-colegas ainda a consideram como par e, mais ainda, reconhecem como ela desenvolvia suas atividades de forma segura, exemplar e única.

Esse relato de Marialva também pode ser analisado pela Psicossociologia, especificamente com a instância grupal proposta por Enriquez (1997a). O autor, ao tratar dessa instância, refere-se ao desejo do reconhecimento e o reconhecimento do desejo, elementos importantes a serem considerados para se fazer a leitura psicossociológica de um grupo. O desejo do reconhecimento diz respeito ao desejo do sujeito em ser percebido pelos outros em sua singularidade. É o reconhecimento do seu desejo como original e específico. É por esse reconhecimento que o sujeito vai se sentir amado, adquirir prestígio e *status* social. O reconhecimento do desejo, ao contrário, é o desejo do sujeito de fazer parte de algo especial, um projeto maior do que ele, que deverá transcendê-lo. Marialva, ao mesmo tempo em que se sente reconhecida em sua particularidade, também deixa claro sua satisfação de continuar pertencendo ao grupo de profissionais de sua categoria profissional, que tanto faz pela instituição.

Em algumas entrevistas, apareceu outra forma de reconhecimento no trabalho, que foi o reconhecimento do próprio sujeito em seu ofício, como podemos ver neste trecho da entrevista com Walquíria:

A satisfação é que eu gosto de fazer isso! Assim eu gosto de enfrentar, gosto de desatar nós e eu descobri essa habilidade ao longo desse tempo. E da forma como eu tenho êxito em algumas situações, as habilidades estão cada vez mais afloradas! [...] Fazer com que isso se realize eu acho muito interessante (Walquíria).

Vimos, nesse excerto, como Walquíria se reconhece em seu ofício. A forma particular com a qual ela lida com as situações que aparecem em sua rotina laboral novamente se mostra como geradora de prazer e sentido.

Walquíria prossegue, verbalizando um autorreconhecimento:

Assim, e quando eu olho para trás, há dois anos, vejo tudo o que passei [...] e isso também é um reconhecimento que não tem um centavo a mais, mas então eu sei fazer o que estou fazendo e é muito importante, saber fazer o que estou fazendo! Me autorreconhecer! Eu fui reconhecida pelos outros, mas eu podia vir aqui fazer nada, mas aí o quê que aconteceu, eu disse: “Não, eu sei fazer, não é para ter medo! Eu sei fazer e vou fazer” (Walquíria).

Walquíria se reconhece em seu ofício. Esse tipo de reconhecimento é muito caro à clínica da atividade, como descrito no terceiro capítulo desta tese. Para Clot

(2006), para se reconhecer em seu trabalho, o sujeito precisa fazer mais do que lhe fora pedido e, para tanto, ele convoca o seu repertório, o seu saber fazer, construído pela história coletiva, que registra a memória dos fracassos até as proezas realizadas.

Por outro lado, vimos como o não reconhecimento no trabalho gera sofrimento nos trabalhadores, como neste relato de Marialva:

O que me dá insatisfação de não ser considerada! De ter a experiência, e ser desconsiderada assim... Às vezes, eu falo assim: "Gente! Mas de onde surgiu esse assunto? Não, peraí, eu preciso entrar nisso!" Eu não me conformo! "Mas como aconteceu?" É raro isso acontecer, né? Mas quando, às vezes, acontecia alguma coisa... Assim eu falava: "Não! Mas não decidiram isso!". Aí eu falava: "Porque eu não fui ouvida!". Eu fico "fula da cara"! E eu me deprimi! Me deprimi! Eu sou uma pessoa que precisa estar em um ambiente sempre vivo! Aí eu perco minha inteligência, eu perco meu gás, perco minha vontade. Aí eu fico burra assim, eu não presto para nada. Eu falo: "Eu estou no meu momento pior da minha vida!" (Marialva)

Para a entrevistada, não ser ouvida é sentir-se desconsiderada e até excluída nas decisões que dizem respeito aos seus processos de trabalho. Essa fala demonstra como não se sentir reconhecida é gerador de sofrimento e também uma dependência desse tipo de reconhecimento. O reconhecimento pode tornar-se, portanto, uma armadilha para o sujeito, fazendo-o dependente das gratificações narcísicas vindas do outro, para assegurar sua continuidade identitária. Essa narrativa mostra como o reconhecimento traz uma forma de avaliação mútua e, ao mesmo tempo, o quanto o sujeito pode ser tributário do reconhecimento.

6.3.2 A centralidade do trabalho

Um ingrediente importante na análise das entrevistas foi a centralidade do trabalho na vida dos entrevistados. O trabalho aparece como uma categoria que constrói laço social, propicia melhores condições de vida e traz realização para eles, propiciando uma forma de produção identitária.

O sr. Jurandir acredita que seu trabalho lhe proporcionou crescimento pessoal e econômico, além de ter sido no trabalho que conheceu sua esposa, com quem está casado há mais de 40 anos:

Meu trabalho me deu a minha família. Eu costumo dizer isso. Porque eu conheci a minha esposa no elevador da companhia. Isso há 1500 anos atrás (risos). Então eu brinco assim, que primeiro foi o trabalho e depois veio a família, que ele que me deu. E eu sou o pai do bolsa família, sabia? Porque, com o meu salário, eu sustento muita gente da minha família também. Salário da minha aposentadoria, do meu trabalho de anos lá (sr. Jurandir).

O entrevistado faz uma sequência em sua vida, reconhecendo a esfera do trabalho como a propiciadora das demais, casamento, constituição de sua família e sustento da família de origem.

Outra entrevistada reconhece a importância do trabalho para ela e para a sociedade em geral:

Olha, eu já percebi que, se meu trabalho está bem, eu vou bem. Humor, disposição, tudo, né? Em casa, eu mudo, com amigos, com tudo. Mas eu acho que não sou só eu não. É todo mundo. E por vários motivos. Tem a sobrevivência, e você é responsável por outras pessoas também, se tem família, filhos. Mas também pela realização que te dá ter um trabalho que é bom, importante (Graziela).

A entrevistada considera que o trabalho tem várias funções em sua vida, desde o sustento material até a regulação do humor, sendo uma variável que interfere em sua vida familiar. Essa fala de Graziela traz centralidade do trabalho em sua vida, ilustrando como o trabalho é uma categoria central na vida das pessoas.

O trabalho é considerado nuclear para os sujeitos, independentemente das diversas formas da sociedade, sendo um elemento principal para compreender a atividade concreta dos homens em sua interação com o mundo. Segundo Leda Freitas (2013), é pelo trabalho que o homem conseguirá sua superação, sendo então uma categoria ontológica. A autora destaca ainda o caráter social do trabalho, visto que ele depende da interação do sujeito com os outros.

A Psicossociologia parte da premissa da centralidade do trabalho, considerando que sua ausência leva à perda da identidade para o sujeito. Para Enriquez (1999), a nova mentalidade sobre o trabalho gera uma mobilização geral dos homens para o labor, o que dá a ideia de uma civilização do trabalho e dos trabalhadores. Não são apenas os grandes empreendedores e empresários que se interessam pelo trabalho. Igualmente os operários, ainda que explorados, também reivindicam o trabalho como um elemento constitutivo e fundamental de sua personalidade.

Para a Psicodinâmica do Trabalho, a centralidade do trabalho também é essencial, uma vez que ele é construtor de identidade dos sujeitos trabalhadores. Sendo o trabalho uma atividade dirigida a outras pessoas, ele não só transforma o sujeito que trabalha, mas também produz sua realização no contexto social (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Graziela ilustra a centralidade do trabalho em sua vida, ao contar que pode sair da empresa, mas não se imagina sem um trabalho:

Eu fico me imaginando fora da empresa, mas não sem um trabalho. Antes o trabalho significava para mim esta empresa. Mas agora não. De toda forma, eu vou estar fazendo alguma coisa, algum trabalho. Porque você sabe, né? Não dá pra ficar sem trabalho. A gente não consegue ficar sem trabalho não. É importante por vários motivos. Mas agora eu já me permito pensar até o que antes para mim era impensável, como essa história de fazer geleia, e pode até ser que eu goste, quem sabe? Já pensou? De trabalhadora de uma grande empresa para fazedora de geleia? (risos da entrevistada) (Graziela)

A entrevistada modifica sua relação com a organização a partir da crise instalada, mas não abre mão de ter um trabalho, mesmo que seja algo impensável antes da crise. Fazer geleia aparece em sua fantasia como uma alternativa, caso não suporte permanecer na empresa em crise. Sua identidade pode mudar, caso ela mude de trabalho. Ela poderá ter uma nova identidade, mas, ainda assim, determinada pelo trabalho. Graziela, ao comentar que poderá vir a fazer geleias, refere-se ao conjunto de suas outras competências. Mostra que, se sair do emprego atual, conseguirá manter-se trabalhando. Na fala dessa entrevistada, há uma distinção entre emprego e trabalho. Os dois no momento coincidem, mas se forem dissociados no futuro, ela construirá outro trabalho.

Para outro entrevistado, o trabalho absorve seu tempo, concorrendo com as outras esferas de sua vida:

Ah, tenho feito mais. Pelo contrato, 40 (horas de trabalho semanais). Mas a gente trabalha para caramba, né? Até foi engraçado... Estava até brincando com uns colegas lá em cima que, quando apareceu o convite para eu trabalhar em uma unidade mais perto de casa, a minha esposa falou: "Ah, onde eu assino? Você vai voltar né?!" Aí tudo bem, mudei. Quando no primeiro dia que cheguei em casa ela me disse: "Mas, peraí, você está chegando no mesmo horário, ou até mais tarde em casa?" (riso) É, estou compensando o horário que ficava na estrada (riso). E realmente! Olha eu estou chegando em casa o mesmo horário ou mais tarde às vezes do que quando eu trabalhava mais longe. E a verdade assim: sendo bem sincero! Chego em casa muito, muito sem vontade de mais de nada. Então se chegar em casa sentar e comer qualquer coisinha, vai querer assistir qualquer coisa, aí o seu ânimo, o seu ânimo já diminui, diminui bastante! Aí vamo ver, se Deus quiser, eu hei de conseguir (risos) (Wilmar)

Nesse trecho da entrevista, aparece a centralidade e também um superinvestimento no trabalho. Para Gaulejac (2014, p. 124), esse superinvestimento, ou tenacidade no trabalho, é uma maneira de "eliminar as diferenças culturais, mas também de compensar as feridas narcísicas que estas provocam".

Por ter tido uma infância pobre, Wilmar conta que não mediu esforços para dar aos seus filhos outras condições de vida e estudo. Ele quer garantir que seus filhos e sua esposa tenham conforto e nunca passem as necessidades que ele passou nos primeiros anos de vida. Hoje ele tem uma casa com piscina, seus filhos estudam em escola particular, o que está muito distante da vida que ele teve antes desse trabalho. É como se o superinvestimento que ele faz no trabalho protegesse ele e sua família de seu passado com privações materiais.

Wilmar conta também como se exige no trabalho. Ele se avalia constantemente para que o seu trabalho saia com qualidade:

Porque a gente acaba se envolvendo. A gente tem um ritmo que, às vezes, as avaliações que nós fazemos de que não está legal, vamos melhorar isso! A gente fica em muita reunião. Essas reuniões acabam tomando o seu tempo para você pensar na gestão, para você ficar com a equipe. De, sei lá, pensar uma coisa diferente. Então a hora que você sai da reunião, você ainda quer sentar na frente do computador passar os correios do dia que que chegaram, pra ver se não está passando nada ali e tudo, e isso faz com que você fique muito tempo trabalhando [...] e sem falar que a gente fica com essa bola de ferro do *smartphone* do lado. Toda hora você está vendo. Toda hora você fica até viciado, abrindo para ver se tem alguma coisa. Tem hora que eu já percebi que a gente fica até meio viciado. Então, assim, isso faz com que nossa jornada acaba, acabe tomando aí... um tempo. É, eu não acho bom (Wilmar).

O entrevistado relata uma necessidade de ter controle sobre suas atividades na empresa. Demonstra também uma autoexigência para que seu trabalho esteja sempre excelente. Faz avaliações constantes e não mede esforços para uma melhoria contínua de suas atividades. Wilmar é concursado de nível técnico e hoje ocupa um cargo de gerência, que é de nível superior. Foi o reconhecimento de seu desempenho superior que lhe proporcionou promoções, o que reforça sua necessidade de se dedicar tanto ao trabalho. Ele precisa controlar todos os processos, além das mensagens que chegam de diversas formas, seja pelas redes sociais ou pelo correio eletrônico, confessando sentir-se um prisioneiro do e no próprio trabalho. Ele sente que não pode perder esse cargo de gerência, e a crise da empresa está deixando-o mais inseguro.

A ascensão social conseguida pelo trabalho se torna uma armadilha para Wilmar. Se, por um lado, ele reconhece que ascendeu socialmente graças ao que conseguiu com o trabalho na empresa, por outro, ele não pode perder essa posição, o que lhe faz dedicar cada vez mais tempo à empresa. Um tempo que não volta mais. O tempo para o convívio com a família, que lhe cobra mais presença em casa, o tempo

para o autocuidado e a preservação da saúde, o tempo para o ócio e a contemplação; enfim, o tempo para viver.

A questão da crise empresarial e o receio que tem em perder o cargo comissionado, assim como sua origem humilde, por um lado, causam angústia e sofrimento para o entrevistado, mas, por outro, esse mesmo sofrimento corrobora para que o trabalhador trabalhe mais. O sofrimento é, então, um capital que ajuda a fortificar a empresa.

6.3.3 O *significante que designa os trabalhadores da empresa*

Uma forte categoria de análise se refere ao significante que representa os trabalhadores da empresa: o “petroleiro”. Desde as primeiras entrevistas, o “ser petroleiro” apareceu com destaque nas narrativas dos sujeitos entrevistados. Esse fato nos levou a perguntar aos entrevistados a seguir o que significava para eles “ser petroleiro”, ou, como ele definiria o “petroleiro”.

Para alguns entrevistados, o petroleiro é todo o trabalhador da empresa, o que, por si só, gera nele orgulho, como podemos ver no relato de Wellington:

Olha, primeiro é assim, é fazer parte disso! Fazer parte da empresa! Isso é uma coisa que dá orgulho, que cativa, entendeu? Que é você estar aqui dentro e fazer parte, tá? É... Quando teve um momento que a empresa estava malvista, esse “troço” meio que deu uma invertida, entendeu? Você já não estava, assim, com tanto orgulho de fazer parte daquilo, e agora eu sinto que a coisa mudou de novo ou que está mudando de novo, então essa questão mudou (Wellington).

Wellington percebe que a crise teve influência no orgulho de pertencer à empresa. Entretanto o orgulho de ser petroleiro foi maior do que a crise, e isso conseguiu reverter a situação, recuperando para o trabalhador a satisfação de fazer parte da corporação. O ser petroleiro garante aos trabalhadores pertencimento. A crise na empresa pode ter gerado impactos sobre a “subjetividade petroleira”, mas foi justamente essa subjetividade que ajudou os trabalhadores a enfrentarem a crise que, inicialmente, impactou o orgulho de ser petroleiro.

Para Márcio, o petroleiro é um trabalhador prioritariamente comprometido com a empresa:

De um modo geral, o petroleiro tem um compromisso com a empresa, sabe. Eu não vou dizer que todo mundo tem um desempenho excepcional, porque eu taria mentindo, mas, mesmo essas pessoas, elas têm uma relação muito forte com a empresa. Isso é interessante, tá, mesmo as pessoas com baixo

rendimento, ou o que é chamado de baixo rendimento. E tem também as pessoas com limitações, até esquizofrênicos, que muito diferentemente do mercado, você consegue acomodar. São situações de inclusão, porque até pessoas que têm dificuldades ou limitações, elas ficam na empresa, se sentem petroleiras e isso pode ser até um estabilizador para elas. Elas se sentem importantes por serem petroleiros (Márcio).

Para o entrevistado, o petroleiro tem dois sentidos: por um lado, ele é um trabalhador comprometido e com bom desempenho, o que favorece a empresa. Por outro, ser petroleiro beneficia o laço social, podendo ser um estabilizador psíquico para aqueles que não conseguiriam colocações em outras empresas do mercado. Para Márcio, portanto, ser petroleiro favorece a empresa e o sujeito.

Marialva emprega uma metáfora para definir o petroleiro, destacando sua importância para o Brasil:

Para mim, ser petroleiro é quase que ser um... um brasileiro que promove esse País! Que leva esse País para frente! Que é responsável pelo País! Que é responsável pela grandeza desse País! Isso é ser petroleiro! Né? A gente tem... quase assim que a gente pensa que somos nós que puxamos o País! Se a empresa é a locomotiva do País, o petroleiro é... o combustível dessa locomotiva! Por que o petroleiro é chamado por esse apelidinho? Por que a gente é chamado de petroleiro? É o apelidinho da categoria, isso né? Petroleiro, na verdade, é o navio que carrega o petróleo, esse é o petroleiro, né? É o navio que faz o transporte de petróleo! Mas, para nós, é o apelido da nossa categoria! Na verdade, é o nome, porque o sindicato chama Sindicato Unificado dos Petroleiros do Estado de São Paulo, Federação Única dos Petroleiros, a Federação dos Sindicatos! Virou o nome da nossa categoria. Não são trabalhadores da indústria do petróleo (Marialva).

Essa fala nos remete à primeira categoria de análise desta pesquisa, que é a grandiosidade da empresa, idealizada pelos trabalhadores, bem como mostra a subjetividade trabalhadora. Os trabalhadores da empresa são diferenciados, eles formam uma categoria específica de trabalhadores determinada pela empresa. E essa categoria diferencia seus trabalhadores dos demais, o que aponta para um coletivo de trabalhadores.

Marialva segue falando sobre a exclusividade e o “apelido” da categoria:

O Poder Público, o Ministério do Trabalho, chama a gente de trabalhadores da indústria do petróleo e gás! Petróleo, tem a palavra petróleo! A gente não! A nossa categoria é chamada de petroleira! E não é mais só uma apelidinho, tá? No nome da nossa representação sindical! E é o orgulho de ser petroleiro! Não deixou de ser o orgulho de ser petroleiro, só tem uma tristeza do momento! O orgulho continua. Existe uma tristeza, que é do momento. Mas o orgulho permanece (Marialva).

Assim como Wellington, essa entrevistada reconhece uma tristeza pontual, em consequência da crise, mas afirma que o orgulho de ser petroleira se mantém e ele conseguirá ajudá-la a suplantar a tristeza.

O momento marcado pela crise traz repercussões para a subjetividade trabalhadora. Interfere na relação entre o sujeito e a organização. Entretanto, para essa petroleira, trata-se de uma questão momentânea. É como se o “ser petroleiro” protegesse as consequências nefastas da crise em seus trabalhadores.

Em um sentido oposto, o “ser petroleiro” aparece com uma conotação negativa para outros trabalhadores, como no relato de Lélia:

O petroleiro é prepotente... na sua essência. Prepotente, muitas vezes, arrogante! E os jovens que entram se identificam, ninguém busca um espaço profissional com uma atividade que não consiga se identificar. Então o homem vai buscar aquilo que faz sentido para ele! Que tem uma identificação com seus valores, com sua forma. E uma empresa que é arrogante, prepotente, autoritária, militarizada vai atrair que tipo de jovens? Também que tenha por sua natureza, a não ser que você consiga buscar esses outros caminhos, brechas, jeitos, né, tramas para se encaixar nessa condição, do contexto que não é favorável que não tem emprego (Lélia).

Lélia identifica o petroleiro à sua empresa pelo viés da arrogância. Ela enumera alguns valores da empresa, em uma conotação oposta aos entrevistados anteriores. Entretanto, para a entrevistada, nem todos os trabalhadores são arrogantes, sendo ela própria um exemplo disso. Em sua autoavaliação, ela não se percebe arrogante. O que a fez tomar posse e permanecer na empresa foi a falta de ofertas de emprego para a sua categoria profissional e o desemprego do marido, à época de sua posse.

Quando perguntado sobre o “ser petroleiro”, Reinaldo explica a origem do termo:

A origem da palavra vem dos movimentos dos trabalhadores, tá? Lá, bem lá trás, na década de 1970, início de 1980, talvez! A origem do termo é um termo que não existia e criaram, entendeu? E criaram os empregados da empresa em um momento de conquistas, de direitos e benefícios e tal, muito legal! E... basicamente, petroleiro é quem trabalha na empresa ou trabalha na indústria de petróleo no Brasil, entendeu? É petroleiro, é aquele que trabalha na empresa, é empregado ou terceirizado. Nesse sentido, eu sou. Agora, no sentido mais romântico ou apaixonado do termo, não. Porque eu tenho uma admiração técnica. Os caras que trabalham na área técnica são bons, a maioria são muito bons. Mas a empresa, em si, é atrasada (Reinaldo).

Reinaldo traz dois sentidos para o termo petroleiro: ele designa qualquer trabalhador que pertence a ela, e a sua criação ocorreu em uma época de várias conquistas da empresa e de seus trabalhadores em geral. Isso pode ter gerado o

sentido figurado do termo, que ele considera romantizado e com o qual não se identifica. Por não pertencer à área que admira, que é a área técnica, não se sente um petroleiro. Por não se identificar com seu trabalho, o seu pertencimento fica comprometido. Aparece aqui o conflito entre as categorias profissionais, como visto na segunda e terceira categorias da dimensão funcional desta análise. O entrevistado não reconhece engenheiros e geólogos (profissionais valorizados e pertencentes à área que ele valoriza) como bons gestores. Ele manifesta um incômodo pelo fato de essas duas categorias poderem ir para a gestão e, ao contrário, os trabalhadores administrativos não poderem exercer as funções técnicas, o que o impede de se sentir um petroleiro, no sentido mais “romântico” do termo.

Petroleiro é, portanto, um significante que remete a muitos significados, podendo funcionar como um mediador entre o trabalhador e o seu trabalho na empresa, sustentando-o com orgulho em uma época de crise, ou, ao contrário, significar arrogância, petulância. Pode-se pensar que o sentir-se petroleiro favorece para o trabalhador um reconhecimento advindo do gênero do trabalho, da forma como a Clínica da Atividade o concebe. É possível remeter-se a esse gênero, mesmo em uma época em que a imagem institucional da empresa esteja comprometida, por estar vinculada a escândalos de corrupção. Um coletivo que sustenta o trabalhador, ajudando-o enfrentar essa crise, conferindo-lhe reconhecimento em seu ofício, livrando-o da dependência de um reconhecimento vindo do outro.

6.3.4 O futuro na empresa e o futuro da empresa

Quando perguntados sobre como percebiam o seu futuro laboral, as respostas foram associadas ao que poderia acontecer com a empresa após a Operação Lava Jato. A crise instalada fez até os que não cogitavam em se desligar da empresa pensarem em outras possibilidades de trabalho. Houve muitas aposentadorias antecipadas. As percepções sobre o futuro na empresa e o futuro da empresa variaram significativamente, de acordo com o momento da entrevista. Quanto mais perto da deflagração da crise, mais incerteza nos relatos dos entrevistados.

Wilson acredita que haverá uma diminuição nos serviços de apoio da empresa, o que ameaça sua função na organização:

Se resolverem então terceirizar mesmo, eu devo ser remanejado ou até desligado, pois, como sou de serviço de apoio, ou seja, “terceirizável”, pode ser que eu não encontre lugar nem em outra unidade; e me mudar para o Rio eu não vou. Então pode ser que eu me desligue mesmo, não sei. Ainda não dá para dizer. Muito incerto. O que me tranquiliza é que tenho uma boa empregabilidade, mas em relação à empresa, eu não tenho certeza de nada. E para os técnicos da saúde a situação não é tão confortável, a empregabilidade não é garantida não. Podem até conseguir outras colocações, mas com menor remuneração ou com menos vantagens (Wilson).

Nesse trecho da entrevista, Wilson revela incerteza quanto à sua permanência na empresa. Um futuro incerto, que é compensado pela alta empregabilidade que sua profissão de médico lhe oferece. Olha para sua equipe, da Saúde do Trabalhador, e reconhece que a extinção do setor, com sua provável terceirização, pode ser mais prejudicial para seus colegas não médicos. Os trabalhadores pertencentes às categorias profissionais que não são consideradas atividade-fim da empresa, ou seja, a exploração e produção do petróleo, são os que têm o futuro mais incerto dentro dela. Pode ser que os demitidos sejam aproveitados pelas empresas contratadas para terceirizarem os serviços de apoio. Nesse caso, as condições de trabalho serão certamente menos favoráveis, o que aponta para uma precarização.

Marialva, em sua entrevista, antecipou um cenário para a empresa:

Então (respira fundo), o futuro... Acho que, nos próximos cinco anos, nós viveremos, continuaremos vivendo essa crise! Porque a crise financeira é muito profunda! É muito grave... nossa crise financeira! É muito grave! Então! Porque economia é uma doença da expectativa. Então a empresa está em um momento da vida dela, que ela está assim: se ela corre, o bicho pega, se ela fica, o bicho come! Então, ela tem que voltar a produzir e ter confiança no mercado para a situação melhorar, né? É muito difícil sair desse dilema, porque, hoje, como todo mundo está achando que ela está quebrada, que não vai dar conta, ninguém compra as ações. Ela está em uma situação muito difícil! E ainda com a mídia [...] e tem um outro pensamento que assim, isso tem orquestração internacional, do capital internacional! De dizer o seguinte: olha, nós vamos arrebentar, porque nós queremos essa jazida! Porque é uma grande jazida! Essa do pré-sal! Nós queremos essa jazida! Sendo relações internacionais, quebra, fica bem baratinho isso! Então, existe isso (Marialva).

Na época da entrevista, Marialva não enxergava muitas possibilidades de saída para a empresa. Teve dificuldade em dizer sobre o futuro. A entrevistada desviou um pouco o assunto e, quando retornou, referiu-se a um presente ruim, que pode comprometer o futuro da empresa. E também dos interesses políticos e de outras ordens em mantê-la na crise. Para ela, a crise financeira era muito grave. Havia certa paralisia diante das dificuldades concretas e do que era veiculado na mídia. Sua análise do contexto envolveu muitas variáveis, até uma interferência internacional com

a intencionalidade de diminuir o valor comercial da empresa, para uma possibilidade de venda no futuro, com um preço mais atrativo. Continuando, ela fala sobre o seu futuro:

Incerto também! Porque, com a centralização de alguns setores, eu posso ter que sair do meu, pois ele pode acabar. Sair do setor para mim é uma tristeza! É uma dor! Apesar que não vou ter que sair da unidade, eu posso sair do setor se ele acabar e continuar trabalhando aqui (interessante que o seu futuro está aqui). Está aqui! Eu não tenho dúvida que está aqui. Eu sou querida, sou respeitada. Não vão me mandar embora! Não estou pensando e nem quero pensar em outra possibilidade! Eu sou daqui e eu quero terminar minha carreira aqui! E quero terminar bem a minha carreira! E não tenho dúvida que vou terminar bem minha carreira! Eu “não” gostaria de sair do setor, mas, se eu sair, tenho certeza que eu me reinvento! Vou passar uma dor, vou sofrer, vou ficar me arrastando, mas depois eu sarô! O meu movimento sempre foi esse (Marialva).

Apesar da incerteza em relação ao futuro da empresa, Marialva fala com outro tom de voz sobre seu futuro profissional: continua nela e na mesma unidade. Já antevê um sofrimento se seu setor acabar, com as medidas para enfrentar a crise, mas racionaliza e tenta escapar dele. É preciso apostar em si quando a empresa oferece alguma ameaça em relação a seu trabalho. Ele pode ser extinto, mas o seu lugar na instituição está garantido. É um sentimento ambivalente: uma grande dúvida sobre a sua função e atuação, dentro de uma certeza que é sua permanência na corporação.

A percepção de outro entrevistado traz uma incerteza quanto ao futuro da empresa:

Eu não sei, assim, hoje, assim, o que eu posso dizer. Hoje, os empregados da empresa estão *muito* preocupados, muito preocupados, porque você vê, é uma empresa sendo reduzida, sendo vendida, sendo... Acho que isso em qualquer negócio, né. Se eu tô lá num restaurante que eu tenho três filiais e eu digo pros empregados, “Olha só, a gente vai ficar só com a filial grande e a gente vai vender as outras duas, e não vai ter lugar pra todo mundo aqui na... no restaurante principal”, né. Então os empregados tão vendo uma empresa que tá diminuindo, tá diminuindo de tamanho, e aí a gente... E aí vêm as interpretações disso, “Ah, tá diminuindo também porque o governo é um governo que não quer uma empresa grande, é um governo a favor da iniciativa privada, é um governo, é, voltado pro mercado, que não vê na empresa um agente de desenvolvimento do País”; enfim, né? (Márcio)

Márcio, mesmo sem conseguir afirmar com certeza, enxerga uma redução importante da empresa, o que gera insegurança nos empregados. E relaciona essa grande diminuição a decisões governamentais que, para ele, inclui sua privatização no plano de governo, pois privilegia a iniciativa privada. Ou seja, o valor da empresa para o País, enaltecido em governos anteriores, agora parece não existir mais. Márcio

se recorda, em outro trecho de sua entrevista, que outro governo também optou pela privatização da empresa, sem, contudo, concretizá-la:

Teve um governo... Enfim, eu estava longe da empresa nessa época, mas, tanto fora dela quanto dentro, a gente escuta “Ah, o Fernando Henrique preparou a privatização, né, fez enxugamentos também”. Mas alguma coisa aconteceu ali. O movimento travou, talvez até o próprio Fernando Henrique tenha tido suas dúvidas, e aí, quando entra o Lula, muda completamente, né. Volta um espírito de, de uma empresa, que não a empresa que eu vou enxugar pra vender, mas que vai ser o motor do desenvolvimento do Brasil. Mas, quando vem a Lava Jato, enfim, é um cenário, acho que ainda mais complexo, que gera dúvidas, incertezas (Márcio).

Márcio vincula o futuro da empresa aos planos do governo. A forma como o governo federal vai utilizar a grandiosidade da empresa é que determinará seu futuro: ou continuará sendo o motor do desenvolvimento do País ou poderá ser vendida, privatizada, perdendo a sua importância para o cenário nacional. Isso se configura em um contexto que gera dúvidas e insegurança nos empregados sobre o futuro da empresa bem como sobre o seu futuro nela. Márcio destaca como a Lava Jato é um divisor de águas para essas duas “correntes”.

Wellington estava na expectativa em relação ao próximo presidente, já que os dirigentes são nomeados pelo governo:

Como a Diretoria da empresa é influenciada, é nomeada pelo governo, a gente sempre tem esse pé atrás de quem vai assumir, a gente vai ter eleição agora, quem ela vai botar para conduzir a empresa entendeu? Então a torcida é para que ela seja conduzida por alguém que queira o melhor para ela como empresa, entendeu? Ela tem que ajudar o País, ela tem que ajudar a União, produzindo! Trazendo divisas, trazendo dinheiro e não com assistencialismo! Assistencialismo, em questão de exemplo prático, é a questão do combustível! Eles têm que vender o combustível pelo preço compensando alguns custos e trazendo algum lucro (Wellington).

Wellington consegue enxergar uma separação da empresa e do governo, sendo possível que ela contribua com o País produzindo e se deslocando dos usos políticos que os governantes fazem dela. Em sua percepção, para que a empresa possa exercer o seu potencial de produção e geração de divisas, e ajudar o País, é preciso protegê-la das influências políticas que sofre, o que ele considera assistencialismo. E sobre o seu futuro, a única certeza é que será na empresa:

O que eu vejo para agora e médio prazo é que eu quero trabalhar com coisas que eu gosto, e eu tenho trabalhado com coisas que eu gosto. Eu tenho trabalhado com isso, então [...] Mas o que eu penso em longo prazo, eu também não tenho intenção de sair da empresa. Trocar de área é possível, mas trocar de empresa, eu acho muito difícil (Wellington).

Da mesma forma, Henrique também não se enxerga fora da empresa:

Eu pretendo estar aqui na época que a empresa voltar às vacas gordas! Entendeu? E eu prefiro nem pensar se ela não voltar, mas penso que eu vou ter que me recolocar no mercado, caso isto não aconteça, né? (Henrique)

Para Henrique, a crise será contornada, e a empresa voltará a prosperar. Ele evita pensar o contrário, denotando certa defensividade a uma situação que lhe provoca sofrimento, que é um possível desemprego. Aqui aparece a dimensão imaginária da estabilidade, que protege os trabalhadores do fantasma do desemprego. Para ele, é importante conseguir imaginar a saída da crise, a volta de uma empresa rentável, produtiva, pois assim ele consegue se enxergar nela em longo prazo.

Percebe-se, na análise das narrativas, como os trabalhadores vinculam o seu futuro na empresa às decisões políticas em relação a ela. As análises que os entrevistados fizeram sobre o futuro da empresa incluíram, em sua maioria, uma análise política, que aponta para uma dimensão neoliberal. O enxugamento da empresa, a possível privatização de algumas operações, o aumento do foco nos resultados, entre outras constatações dos entrevistados, parecem servir a essa ideologia neoliberal e impactar diretamente em sua cultura, influenciando, por conseguinte, na relação dos trabalhadores com a organização.

Esta última categoria de análise foi também identificada na narrativa dos entrevistados que participaram das entrevistas devolutivas, como veremos a seguir.

6.4 As entrevistas devolutivas: reencontro com os entrevistados

Consideramos importante realizar entrevistas devolutivas com os entrevistados, pelo caráter clínico da pesquisa, que comporta, por um lado, uma intervenção e uma prática clínica e o procedimento de produção de conhecimentos, por outro (GIAMI; SAMALIN-AMBOISE, 2004). Assim, as devolutivas podem funcionar como dispositivo que favorece novos discursos, novas análises e interpretações, sendo, portanto, valioso o novo encontro entre pesquisadora e os sujeitos entrevistados. Ademais, uma pesquisa que investiga os efeitos de uma crise institucional na subjetividade dos trabalhadores de uma organização traz necessariamente o decorrer do tempo em sua análise. Portanto consideramos importante verificar tais efeitos nos mesmos trabalhadores, em tempos diferentes.

Até este momento, foram realizadas devolutivas com 4 entrevistados, dentro do universo dos 15 que participaram da pesquisa. Um entrevistado não se disponibilizou para a entrevista de forma presencial, alegando que, no momento, encontrava-se muito ocupado na preparação de uma viagem, desejando-me sucesso na pesquisa e dizendo que queria ler a tese depois de concluída. Foi um telefonema demorado, em que o entrevistado falou muito, referindo-se aos acontecimentos do País, à sua economia, manifestou um descrédito com os políticos e as propostas do novo governo. A vontade era de se mudar para Portugal, fazendo o “roteiro inverso de Pedro Álvares Cabral”. Trago como hipótese para a recusa do convite a dificuldade de falar sobre o sofrimento, embora o entrevistado tenha aproveitado o telefonema para dizer sobre as suas preocupações com o futuro da empresa. Se, por um lado, ele não estava disponível para uma nova entrevista, por outro, ele quis manter um vínculo com a pesquisadora, mostrando-se interessado em conhecer a pesquisa, que considerou como “muito importante”. O entrevistado não se furtou, entretanto, a conversar um tempo considerável, no qual ele expôs suas percepções.

Todos os que participaram das devolutivas iniciaram a nova entrevista contando o que se passou no tempo decorrido entre os dois encontros. Era visível o desejo de explanar sobre os acontecimentos. Toma-se aqui a entrevista como interação e, nesses segundos encontros, o vínculo entrevistador-entrevistado foi um fator viabilizador, em que os entrevistados tiveram mais liberdade para dizer sobre seus desconfortos em relação à crise, para eles já posta no passado. Tais “reencontros” trouxeram novos elementos de análise para a tese, ao mesmo tempo em que ofereceram aos entrevistados um espaço protegido para falarem abertamente sobre suas percepções em relação ao novo momento político do País e suas repercussões na empresa, bem como sobre o seu futuro laboral, seja na empresa ou mesmo fora dela. Enfim, foram momentos para a elaboração de novas narrativas, reflexões e análises.

As categorias elencadas na grade de leitura utilizada na análise das primeiras entrevistas puderam ser revistas nas devolutivas. Algumas percepções foram reforçadas bem como surgiram novos olhares e interpretações, como destacamos a seguir.

6.4.1 *Tempos de austeridade empresarial*

As medidas de austeridade apareceram em todas as entrevistas devolutivas. Houve significativa redução dos investimentos na empresa, ficando até a manutenção predial das unidades afetada com as medidas:

A gente quase abandonou as áreas... Então leva tempo e leva muito dinheiro. A empresa entrou em uma crise financeira. Quase tudo são verbas de custeio. Quase nada de investimento. Então o custeio foi o que mais sofreu. Imagine uma família que está empobrecida, que o pai perdeu o emprego, a mãe perdeu emprego. Não pinta mais a casa, não pinta o banheiro... Só vai reformar o vaso sanitário quando ele estiver vazando, porque, se ainda der para arrumar a cordinha, amarrar ali a correntinha, vai fazer. Então, não corta mais o mato... Então a gente não tinha jardim mais, a gente tinha matagal... E já esteve pior. Se você chegasse e fosse lá no tempo em que o jardim era um pasto, vocêalaria: gente o que é isso? Tá abandonada” (Marialva)

Marialva foi a primeira entrevistada com quem me reencontrei para realizar a devolutiva. Em nosso primeiro encontro, a entrevistada se despediu, dizendo ter sido muito bom aquele encontro e que “Deveria ter sempre, ou de vez em quando, pelo menos. Gostei muito de falar, de pensar junto. Foi um momento muito bom”.

Entre os dois encontros que tivemos, trocamos algumas mensagens por *WhatsApp*, e sempre que havia alguma notícia sobre a empresa e seus empregados, que no seu entendimento era relevante, ela a enviava a mim. Um vínculo havia sido criado e mantido. Nosso contato inicial foi na docência, e foram suas mensagens, juntamente com a de outros alunos, após o término do curso, que me geraram o desejo de desenvolver esta pesquisa. Quando chegou o momento de fazer as entrevistas devolutivas, optei por iniciá-las com ela.

Passados dois anos e seis meses após a primeira entrevista, Marialva me recebe com o mesmo sorriso e verbaliza a satisfação com o encontro. Mostra-se interessada em saber como anda a pesquisa e quer muito me contar o que mudou no intervalo entre os dois encontros. Neste encontro, ela falou que a ebulição passou e de que modo foi possível decantar os efeitos da crise.

Para a entrevistada, a empresa continua sendo associável a uma família. E em tempos de recessão ou carestia, é compreensível que haja cortes no orçamento. Ela localiza a crise mais em sua dimensão financeira. Os acontecimentos recentes, que já podem ser localizados em um tempo passado, deixaram marcas visíveis na

empresa. Suas instalações podem ser vistas como abandonadas, ao contrário de um tempo em que havia verbas para investimentos.

Marialva prossegue sua análise sobre a crise, emitindo sua percepção sobre os impactos na empresa de uma forma geral, e não apenas em sua unidade:

Essa crise financeira, ela é consequência... Ela é consequência da crise da política adotada... Nos últimos 13 anos... mais dos desvios. Ela é consequência, por quê? O que a empresa decidiu? Ela decidiu investir... em novas unidades. Ela fez uma no Nordeste, ela faria uma no Ceará, ela faria uma no Maranhão e ela faria outras obras. Tudo isso, de alguma maneira, levou dinheiro, de investimento. Então [...] então tem horrores de dinheiro lá no Nordeste! Sem contar quanto a mais ela custou além do que deveria ter custado. No Sudeste, idem. E, lá no Nordeste, Ceará e Maranhão, não chegou a edificar, a construção e montagem ainda não chegou, mas... (Marialva)

Na sequência de sua análise, Marialva considera que a crise financeira, que tem sido muito retratada na empresa, não se deve apenas aos grandes investimentos feitos, mas aos custos dos desvios para as construções, a que ela chamou de “projeto Brasil”. Uma gestão expansionista feita com grandes desvios. O momento agora é de dar conta do aperto financeiro da empresa, fruto de tais investimentos, cujos erros maiores foram na forma de executá-los. Marialva se refere aos desvios mais abertamente do que em nosso primeiro encontro. O que era motivo de espanto agora é realidade e está sendo tratado com severidade.

Fora isso que aqui a área do abastecimento, que hoje a gente chama de industrial, foi a área mais saqueada pelas pessoas que levaram o dinheiro embora! Era nosso diretor! A pessoa. Era diretor da nossa área! Então, o endividamento e os erros de decisão né? De estratégia de aplicar investimento nos custaram quase a nossa vida! Quase custaram a vida da empresa, então ela fez o quê? Ela fez um ajuste severo de custeio, severíssimo! Para ela ter fôlego! Parou de botar dinheiro, parou de botar dinheiro onde não deveria mais. Os caras pararam de sacar, enfim... Ela foi se reorganizando de 2014 para cá (Marialva).

Marialva concorda com a decisão da empresa de parar os investimentos devido aos grandes desvios e consegue vislumbrar sua reorganização. A crise pode, então, ser localizada e, conseqüentemente, ter um fim; ainda que para isso haja um custo alto para a empresa e seus trabalhadores. Um sacrifício que a entrevistada considera que vai valer a pena. E ela volta a associar a empresa a uma família:

Nós já não estamos mais naquela família, né, que emenda a cordinha do vaso sanitário, não. Mas tem tanto o que fazer, que ficou por fazer! E a gente também não tem tanto dinheiro assim, né? Ah, porque se você pudesse: vamos fazer uma força-tarefa daria, claro! Você faria grandes contratos e você reformaria a casa inteira (Marialva).

É visível como o sentimento pertencimento de Marialva à empresa permanece, como ela se mostra disposta a contribuir com a empresa. Ela enxerga efeitos positivos e acredita que o pior já passou. Aparece aqui uma estratégia defensiva de racionalização por parte da entrevistada. Pensando dessa forma, a situação fica mais compreensível e até mais suportável.

As marcas da crise, porém, não são apenas no prédio. A função de Marialva também mudou. No “enxugamento” da empresa, sua gerência na unidade foi extinta.

Bem, como você pode perceber, eu mudei de setor. Como eu previa, o meu setor acabou, e eu fiquei na unidade. Foi dolorido, mas meu gerente foi maravilhoso. Ele foi assim de uma humanidade comigo, uma coisa impressionante! (Marialva)

Marialva fala da tristeza que foi sair de seu setor. Por outro lado, quase que como uma compensação, ela verbaliza a alegria que teve ao receber uma homenagem feita pelos colegas, o que se revela como um reconhecimento aplacador de sua angústia ante sua saída do setor, que fora extinto pelas medidas de redução de custo:

Aí marcamos um *happy hour* lá, e eles me fizeram uma homenagem, e eu não estava preparada, né? Eu quase que infarto. Fizeram-me uma homenagem linda! Assim, um reconhecimento, um acolhimento, uma coisa que eu não [...] um momento tão difícil da minha vida, era como se eles estivessem me dando colo, ombro, sabe? Um alento total! Claro que eu não consegui não me emocionar. Chorei muito, né? Depois a gente faz um discurso, depois disso ainda. Eu falei para eles, olha eu não sei se eu vou conseguir, vocês me fizeram emocionar muito, mas vou tentar, seu eu não conseguir, depois eu escrevo para vocês [...]. Aí me estruturei lá e aí e agradei, né? Todos eles, ao falarem se emocionaram, uns choraram, falando para mim, assim ó: “Nós estamos fazendo por você nada menos do que você faria por nós, já fez por tanta gente, nada que você não mereça. E uma vida toda nós temos juntos, né? Então eu saí de lá esse dia, muito alentada, sabe? Aí eu já comecei a me fortalecer. Muito bonito, e eu fui me fortalecendo (Marialva).

Nessa passagem, a entrevistada faz alusão à reestruturação da empresa, que reduziu significativamente setores administrativos, atingindo-a diretamente. Mas ela entende ser uma medida necessária para fazer frente à crise financeira instalada. Alguns setores foram suprimidos nas unidades, ficando apenas na sede corporativa, como foi o caso do setor ao qual pertencia. Para continuar atuando em sua função, era preciso se mudar para o Rio de Janeiro, onde está a sede corporativa da empresa, alternativa descartada por ela. Marialva conta como foi difícil para ela não atuar mais como gerente de um setor que ajudou a construir e tendo atuado nele por mais de

uma década. A homenagem prestada pelos colegas da unidade veio, portanto, como um reconhecimento alentador. A entrevistada traz em sua fala a retribuição simbólica que a homenagem representa, tanto no sentido de uma constatação da sua contribuição individual à organização do trabalho como também como uma gratidão por essa contribuição.

Em nossa entrevista inicial, ela previa a possibilidade de seu setor acabar e demonstra, neste segundo encontro, que encarou essa mudança com tranquilidade. Para a entrevistada, mais importante do que ter um lugar de destaque na hierarquia da unidade é continuar pertencendo a essa grande corporação, “Servindo à empresa e aos colegas”.

Marialva, em sua racionalização, compreende as necessidades de ajustes que a empresa precisou fazer. Entretanto a forma como tais ajustes se deram não estão de acordo com o seu modo de agir:

Porque eu entendo isso corporativamente, eu não tenho dificuldade de entender isso corporativamente, eu tenho dificuldade de entender como a corporação faz “esbarrando” nas pessoas. Que ela, a meu ver... ela deveria fazer, mas, para fazer bem feito, deveria fazer não “esbarrando” nelas, considerando as pessoas, integrando com as pessoas. E isso infelizmente não aconteceu. Eu fui vítima, podemos dizer... (Marialva)

A entrevistada verbaliza um conflito existente entre os seus valores e os da empresa. Em sua percepção, não houve a devida consideração com os trabalhadores quando as medidas foram implantadas para enfrentar as dificuldades provindas da crise na empresa. Ela própria foi muito atingida, no seu dizer, “esbarrada” pelas novas medidas. E, de certa forma, sentiu-se alijada das decisões. Todavia opta por jogar luz aos eventos que a reconhecem, que lhe dão alegria e alento, a ponto de não querer se aposentar, ainda que tenha condições para tal. Mesmo considerando ter sido atingida diretamente por essa forma pouco humanizada de enfrentamento da crise, Marialva não se vitima. Ela prossegue sua fala, afirmando que resistirá tal como em outras reestruturações:

A reestruturação tem um sentido de economia, e aí é que esbarra nas pessoas, e que esbarraria em mim assim. Falei: “não quero”, avisei para a unidade que não iria para me mudar de cidade só para não perder o cargo e muitas posições hierárquicas, e o gerente até tentou me convencer. Eu falei assim: “Eu tenho amor próprio. Eu tenho amor próprio”. E eu vou continuar trabalhando do mesmo jeitinho, igualzinho, do mesmo nível de comprometimento... De tudo! É a minha alma, vai estar lá (Marialva).

A entrevistada resiste, racionaliza, consegue se enxergar no movimento da empresa que, em sua visão, esbarra nas pessoas. Marialva traz, nesse trecho da entrevista, os afetos mobilizados em seu trabalho na organização: sofrimento e indignação, por um lado, e prazer por outro. A resposta diante do sofrimento é a resistência. Ao não aceitar o convite para se mudar, ao resistir às insistências de seu gerente, ela reage de forma autônoma, sendo sujeito da ação. Domina o sofrimento, sem se vitimar.

Assim como Marialva, em nosso segundo encontro, Wilmar também se refere mais claramente à crise, embora ainda não consiga prever um futuro para a empresa, atrelando-o às decisões do novo governo, que tomara posse poucos meses antes:

Eu... tô tentando enxergar ainda, se a empresa... tentando olhar para um lado mais próximo nosso aqui, mas é uma incógnita ainda... É um campo minado, assim ainda, porque a gente não sabe das decisões, das parcerias tudo. Mas recentemente a gente tinha informação até pública das parcerias de quatro unidades. Mas aí, recentemente, mudou. E eu também ouvindo muito o presidente, o próprio ministro, também o Paulo Guedes, eu não sei. Eu preciso de um tempo, assim, ainda para enxergar onde queremos ir! Está tudo mudado, teve muito enxugamento em todos os níveis, mas não consigo prever realisticamente o que acontecerá (Wilmar).

Em nosso primeiro encontro, Wilmar evitou falar sobre a crise. Preferiu discorrer sobre sua vida laboral e de seus processos de trabalho, sempre se referindo à empresa com admiração e gratidão. Havia um receio em emitir suas opiniões sobre o que se passava com a empresa, à época. Neste segundo encontro, Wilmar conseguiu verbalizar sua indignação com os desvios ocorridos, separando erros e acertos da empresa, embora ainda não consiga pensar em possibilidades para o futuro. Essa narrativa ilustra o que Giust-Desprairies (2005) chama de sideração imaginária ante a crise, caracterizada pela autora como uma paralisia do imaginário. Nessa fase, os indivíduos e grupos sentem-se em dificuldade de se libertar do imediatismo. Há uma vivência emocional que impede uma reflexão integrativa ou progressiva.

O enxugamento da empresa também o atingiu. Houve fusão de algumas gerências, e ele fora convidado para assumir uma nova. Sentindo que não deveria recusar, aceitou sem muita convicção:

Eu mudei duas vezes depois que nós conversamos. Quando nós conversamos, eu estava em uma área e, no início do ano passado e finalzinho do ano anterior, houve uma necessidade lá, e o gerente disse: quero você. E

a gente já conhece, né? Quero você aqui... o convite que é para responder sim sempre! E assim... é uma área nova, totalmente nova e, naquele momento, já era nova, já era uma coisa bem complexa, principalmente, porque minha área é outra, e eu não conhecia nada. Aí eu falei: vamo lá, vamo lá! Mas três meses depois chegou um outro gerente-geral com um perfil totalmente diferente. Mas totalmente mesmo, e aí por mais que soubesse que eu estava lá por pouco tempo, ele queria respostas que eu ainda não podia dar, talvez demorasse muito ainda para tê-las, e com a chegada do gerente novo, ele... ele sugeriu algumas modificações. Então, nessa reorganização, minha função, que já estava complicada, complicaria de vez. Aí, nessa oportunidade, eu mudei novamente. E agora, mais recentemente, outra mudança. Estou me adaptando ainda (Wilmar).

Wilmar aceita seu novo destino sem questionar muito. É como se ele não tivesse tido escolha diante dos convites que seus gerentes lhe fizeram. Para se manter como gestor da empresa, aceitou o que lhe fora oferecido, embora não se sentisse à vontade ou não visse atrativos para a nova função, parecendo estar entrincheirado na empresa. Não lhe fora possível cogitar a possibilidade de recusar os novos postos. A empresa, ao buscar formas de se reestruturar, não pensou em seus trabalhadores, em suas particularidades e singularidades, deixando-os sem alternativas para pensarem de forma mais autônoma sobre o seu destino dentro dela.

Walquíria também relatou as mudanças em seu trabalho. O segundo encontro com essa entrevistada se deu aproximadamente um ano e dez meses após o primeiro. Sua função gerencial já havia sido mudada desde o primeiro encontro, e ela fora reconduzida a outro cargo de gestão na empresa, após um ano sem gerência, a que chamou de sabático. Ela enxerga o enxugamento sob vários aspectos, a começar como a empresa lida com os seus recursos humanos:

Mas, é, nesse ano de 18 pra 19, o próprio RH mudou de "nome", de RH passou para GP, gestão de pessoas, mas não vingou. Como "não" conseguia essa sigla, ficou todo mundo confuso, voltou a ser RH de novo. Ficou confuso, porque as gerências que davam o suporte, aqueles encontros de equipe, tudo isso teve descontinuidade em nome da crise financeira. Eu observo é que não teve uma alternativa, "Ah, já que a gente não tem dinheiro, vamo fazer de outro jeito", não saiu do 1000%, aqueles encontros, consultorias, ah..., muitas consultorias assim, de gestão, uma atrás da outra, e cada uma vindo com reformas: muda processo tal, centraliza, descentraliza, centraliza, descentraliza, foi um "teste", foi um balão de ensaio, gastaram muitos recursos nisso. E, como gestores, a gente é estimulado a usar um tempo pra pensar sobre gestão de pessoas, e a gente recebia um apoio de psicólogos, né. Isso tudo foi descontinuado. Que que ficou? Um vácuo (Walquíria).

Para a entrevistada, em nome da falta de recursos financeiros, a empresa suprimiu o apoio que dava aos gerentes para pensarem sobre a equipe. O "balão de ensaios" ao qual se refere sugere que não se trata de falta de recursos financeiros, propriamente, mas de uma intenção, por parte dos dirigentes, de fazer um

enxugamento geral, incluindo os trabalhadores. É como se os trabalhadores fossem os responsáveis pelos resultados negativos da empresa e, por isso, as medidas vieram em forma de punição a eles.

E não dava mais pra dizer que era a crise financeira, porque os lucros apareceram, mesmo tendo como pano de fundo uma dívida, uma dívida, uma dívida, é um mantra, somos devedores, somos devedores. E é interessante, agora falando com você e vendo seu sotaque, eu faço esse paralelo. É como se a gente tivesse entrando numa mina, tira o ouro, mas o ouro não é nosso. Tira ouro, mas o ouro não é nosso. Nunca eu havia visto isso, só nesse período agora da “dívida”, entendeu? (Walquíria)

A entrevistada compara a exploração do petróleo à forma como o ouro era explorado em Minas Gerais, quando o Brasil ainda era uma colônia e o mineral aqui retirado beneficiava muito mais Portugal do que o Brasil. É como se os trabalhadores ficassem apenas com as dívidas contraídas pela empresa e a riqueza extraída fosse embora da corporação, de uma forma colonizada. A empresa não é mais deles e pode deixar de ser brasileira.

Para Wellington, as mudanças vão atingir a todos, de alguma maneira, considerando algumas medidas como necessárias e outras como injustas:

Como eu imaginava, teve muita coisa que mudou por aqui. O dinheiro está mais curto. Cortaram gorduras, foi bom pra arrumar a casa e acertar algumas coisas que estavam precisando. Na minha área, não houve muita mudança, mas tenho consciência que estou em uma área que seria uma das últimas a mexer. O que é chato é ver que algumas pessoas foram prejudicadas, até meio que injustamente. Passaram uma régua que, sei lá, não quero ser também injusto também, mas teve área extinta que pode vir a fazer falta daqui a pouco tempo. E falar do trabalho do outro é difícil também. Mas estou positivo, acho que está nos trilhos. Agora tem as decisões do governo que impactam diretamente na empresa, no tamanho dela, no que vai ficar... Isso aí teremos que aguardar mais um pouco (Wellington).

Esse entrevistado pertence a uma área considerada privilegiada dentro da empresa, que, até o momento, não sofreu cortes em seu orçamento e em sua estrutura. Talvez por isso ele se mostre otimista em relação às mudanças e compreenda o momento mais austero. Para ele, havia gordura a ser cortada, o que percebe como positivo, embora perceba que alguns cortes poderão trazer dificuldades para o funcionamento da empresa e reconheça também que algumas pessoas foram atingidas desnecessária ou injustamente. A sua maior dúvida é em relação às decisões do governo, as quais ele não consegue prever.

Walquíria enxerga os reflexos das medidas de austeridade da empresa em seus trabalhadores:

As interpretações da lei e os comentários feitos pelo RH nos dizem que os empregados podem até ser demitidos. Que um plano de demissão voluntária e uma demissão por conta da empresa é quase a mesma coisa e não são. Uma coisa é eu decidir sair, outra coisa é a empresa chegar e dizer “olha você tá aposentado, a gente não lhe quer mais”. Então você trabalha trinta e cinco anos da sua vida pra, um dia, você ser demitido de forma sumária, né? Então, isso tá gerando uma falta de confiança e um adoecimento, tá afetando muito as questões, é, psicológicas, as... os afastamentos. E o foco também da empresa de sair do Norte e do Nordeste, ficar exclusivamente em três Estados do País [...] é uma empresa que era, e “é, ainda, nacional”, e agora tudo isso vai ser “desmanchado” com foco, assim, você *pode* trabalhar na empresa, mas Espírito Santo, Rio de Janeiro e São Paulo, exclusivamente. E com tudo que isso representa, pessoas que já viveram no Sudeste, vieram pra cá, se estabeleceram, e que não querem mais voltar (Walquíria).

Para Walquíria, o processo de diminuição do tamanho da corporação, com fechamento de unidades e concentração na Região Sudeste tem acometido psicologicamente os seus trabalhadores. Em sua percepção, os trabalhadores estão presenciando um verdadeiro desmanche na empresa. Ela se mostra inconformada com a intencionalidade da empresa de igualar uma demissão a uma decisão voluntária e autônoma do empregado de se desligar. Aqui aparece uma indignação da trabalhadora ao refletir sobre as medidas da corporação.

A possibilidade de demissão se tornou uma ameaça para os trabalhadores e gerou outra “casta” além das que foram citadas nas entrevistas iniciais. Agora os aposentados não são bem vistos por aqueles que ainda não podem se aposentar:

E com o país caminhando nessas reformas previdenciárias, começou a se criar, é, duas castas, assim, as castas dos novos e dos velhos já existiam, mas, dentro dos mais antigos, existem os aposentados e os que não podem se aposentar. Então teve um subnicho, os que tão efetivamente já aposentados pelo INSS e que continuam trabalhando, e os que têm vinte e cinco anos, trinta anos, e não podem se aposentar porque não têm a idade. Então fica esse, essa situação, que todo tempo, é, esses que tão aposentados têm o temor de serem “descartados” pela companhia (Walquíria).

A austeridade empresarial, que trouxe enxugamento de recursos financeiros, materiais, suprimindo alguns setores das unidades operacionais da empresa, corrobora com os estudos de Barus-Michel (2001) sobre as crises em organizações de trabalho. Para a autora:

Os objetivos da empresa, produção competitiva e lucro concomitante, passam pela coesão interna. Na melhor das hipóteses, isso se traduz em termos de solidariedade e de satisfação das expectativas dos vários parceiros, mas, em períodos de crise ou de mudanças, em que o fator econômico se impõe como referencial único, a eficácia prima pela dimensão da urgência, que é a negação do tempo. A organização junta suas forças em territórios de sobrevivência e, desta vez, se faz agressiva em termos de redução (de custos, de efetivos...) (BARUS-MICHEL, 2001, p. 176).

São incertezas sobre o futuro da empresa que se relacionam diretamente às diretrizes governamentais para a corporação, como veremos na categoria seguinte.

6.4.2 Do projeto Nação a ativos privatizáveis

Uma marca que se fez presente nas entrevistas devolutivas foi a mudança da percepção dos entrevistados sobre o valor da empresa para o governo. Importante observar que as entrevistas devolutivas ocorreram entre fevereiro e outubro de 2019, ou seja, durante o primeiro ano do novo governo federal, o que influenciou a visão dos trabalhadores sobre o futuro da empresa.

Todos demonstraram receio em relação ao que pode vir a acontecer, sendo o principal temor a privatização da empresa ou de parte dela. A agenda neoliberal iniciada no governo Temer já sinalizava uma possível privatização de ativos da empresa, o que se torna uma realidade cada vez mais concreta no atual governo.

É... Eu imaginava que o poder que os militares estão tendo aqui nesse governo novo, que os militares pudessem ser um filtro de decisão do governo, esse... Essa política bem liberal, né? Mas já não estou tão crente mais, pelas declarações que eu li. Então, aquela segurança nacional, aquela empresa locomotiva do Brasil, que as jazidas são nossas, aquele sentimento de Nação, que eu tô vendo, pode ser que seja agora no discurso, né? Porque veja: pela imprensa, nós vimos isso, tá? Pela imprensa, o general Mourão veio visitar a empresa, foi recebido lá na diretoria... A diretoria apresentou a empresa para ele, e ele saiu muito satisfeito com o que viu, como que a empresa reaproximou do mercado! Como ela fez para sair da crise e tal! Mas durou pouco nossa alegria, porque logo que o presidente da empresa tomou posse, ele não deixou dúvida... que a política de desinvestimento passa por diminuir cada vez mais o refino... ou seja, privatizar as refinarias, e o investimento ir todo para exploração e produção. E vender o que tiver que ser vendido. É política de privatização bruta mesmo! (Marialva)

Para Marialva, a empresa, que já foi símbolo da segurança nacional, está ameaçada. Ela analisa o atual momento político e econômico do País, tomando como base o novo governo, que se posiciona a favor da privatização das empresas estatais, diminuindo o tamanho do Estado e incentivando a liberalização do mercado. Essa é uma premissa básica do neoliberalismo adotado pelo governo, que preconiza a redução do tamanho e da influência do Estado na economia do País. Esse modelo de política econômica impacta diretamente na empresa, uma vez que o governo federal é seu principal acionista. Mesmo entendendo que a linha econômica do governo seja liberal, a entrevistada alimentava a esperança de que a empresa não fosse posta à venda, levando em conta os governos militares anteriores, que tiveram uma condução

nacionalista. Como o atual vice-presidente é um general reformado do Exército brasileiro, ela se apoiou nisso para ter esperança da manutenção da empresa.

Walquíria também acredita que a privatização da corporação, ou de grande parte dela, seja uma possibilidade concreta. Ela compara essa tendência atual com outras “ondas de privatização” que já ocorreram anteriormente:

É, eu vivi isso no ano 2000, que foi um, digamos assim, um ciclo, onde houve essa onda de privatização, de mudança até de nome [...] empresa, que viria como uma empresa paralela, tudo isso eu vivi. Mas, naquela época, assim, você tem que ir para determinado lugar, sim, mas a empresa, a corporação, “me” movimentava, mesmo a contragosto, mas você “teria” esse lugar, como você falou agora, garantido. O que aparece agora, nesse novo ciclo, é “estamos privatizando, estamos vendendo, estamos nos modernizando no mercado, mas não garantimos a sua permanência”. Naquela época, era optativo, você pode ficar ou sair, agora é “eu posso lhe tirar do emprego” (Walquíria).

Essa comparação que Walquíria faz dos movimentos privatizantes na empresa deixa claro que agora os trabalhadores têm menos garantias e estabilidade, o que lhes gera mais angústia. A estabilidade, fator tão destacado pelos entrevistados nas primeiras entrevistas, está ameaçada e, conseqüentemente, também a função imaginária da organização como geradora de segurança para seus trabalhadores.

Da mesma forma, Wellington destaca a grande diferença existente entre os governos e o que isso pode significar para a empresa:

Toda mudança de governo traz dúvidas sobre o futuro da empresa. Mas, na verdade, ficamos quatro mandatos, ou melhor, três mandatos e meio, com um governo, cujos planos pra empresa eram crescer, crescer e crescer. Nós estávamos tranquilos, ninguém nem pensava em privatização. Nem comentávamos sobre isto. Com o Temer, isto mudou um pouco, tá? Mas ele nem teve tempo de propor mudanças tão radicais. Mas agora, não sabemos, já temos sinais, a campanha do atual presidente se baseou nisto, e vamos esperar, porque é um contexto muito novo, depois de quase uma década e meia, e isto pode trazer mudanças drásticas não só para a empresa, mas para nós, que somos os trabalhadores (Wellington).

A dependência da empresa em relação a seu maior acionista sempre existiu. Entretanto a fala de Wellington demonstra como os governos anteriores, com sua opção desenvolvimentista e nacionalista, tinham um imaginário de autonomia da empresa, já que, durante um bom tempo, ela foi considerada como um patrimônio nacional.

Walquíria percebe uma mudança no universo gerencial da empresa, que reflete a possibilidade de privatização:

Hoje, a seleção pra coordenação, pra qualquer cargo de liderança, a “maioria”, áreas de administração, área técnica, é feita através de seleção. Há um processo seletivo, e está bem interessante, porque os engenheiros, eles estão sendo, é, desafiados. Eles têm muita experiência, mas um dos requisitos é falar fluentemente o inglês. A entrevista é feita em inglês. Então alguém que pode ser tecnicamente melhor do que outro pode levar a nota menor no concurso geral porque não fala inglês fluente. Não é ler, é falar inglês (Walquíria).

Para ser coordenador, é preciso falar inglês fluentemente. Uma nova competência requerida. O conhecimento técnico no cargo não é o mais importante, o que sugere a privatização ou a internacionalização. A entrevistada traz evidências de que esse movimento já é uma realidade dentro da corporação:

É, em alguns, em alguns momentos, é privatização, com a venda de ativos, já tá publicado, o que eu tô falando aqui é público, são oito unidades, né, 50% do parque industrial e pesquisas no pré-sal, que é o eixo Rio, São Paulo, Espírito Santo. E, em alguns momentos, é privatização. São os leilões que aconteceram agora, outras empresas vão comprar e vão operar sozinhas e, outras, a empresa vai operar em parceria em parceria, então a parceria requer essa fluência, porque são contratos, e todos eles em inglês (Walquíria).

Na esteira da privatização, aparece uma preocupação com a terceirização dos serviços da companhia:

E não é só a privatização ou a venda dos principais ativos, ou de alguns ativos, já que o argumento é que o que está sendo vendido não é o principal. Nem vou entrar neste mérito não. Tem ainda, ou antes, a privatização, que sempre existiu e que a reforma trabalhista pegou de cheio. Já, desde o Temer, esta reforma. E o que já era preocupação pra gente agora é mais ainda (Wellington).

A terceirização é uma forma de contratação muito praticada na empresa, sendo, desde sempre, os trabalhos de maior periculosidade desenvolvidos por terceiros. Atualmente, para cada empregado próprio da companhia, há quatro trabalhadores terceirizados. Figueiredo (2016) observa que, nas plataformas marítimas da empresa, os terceirizados estão sempre expostos a maiores riscos de acidente e morte. A própria natureza do trabalho na indústria petrolífera já configura alto índice de periculosidade, entretanto, comparando-se as condições dos empregados próprios e dos terceirizados, estes últimos têm imensa desvantagem em relação aos primeiros. Para o autor, a maior vulnerabilidade dos terceirizados se deve à duração das folgas, que são muito menores, e à falta de aquisição de conhecimentos dos detalhes e variabilidade dos complexos sistemas de trabalho, entre outros fatores que põem em risco a saúde e a segurança do trabalhador. Tal vulnerabilidade dos subcontratados é evidenciada em seus estudos sobre acidentes de trabalho ocorridos

nas plataformas entre 1955 e 2011, cujos resultados apontaram que mais de 80% das mortes nesses acidentes foram de empregados terceirizados. E adverte para a importância de os gestores incluírem em seus planejamentos as condições dos terceirizados, visto que a precarização do trabalho compromete o tão desejado “engajamento” dos trabalhadores. Essa preocupação aparece na narrativa de Wellington, para quem as reformas trabalhistas só agravam as condições de trabalho dos terceirizados ou subcontratados.

Os acontecimentos recentes geram fantasias e inseguranças nos entrevistados. Se, nas primeiras entrevistas, foi possível estabelecer uma categoria de análise que marcava a grandiosidade da empresa, de sua importância para a Nação, chegando a ser confundida com o País, agora os entrevistados trazem a possibilidade de ela ser vista apenas como um ativo privatizável, o que impacta sobremaneira na subjetividade trabalhadora de seus empregados. Pode-se pensar que há, por parte da política governamental atual, um incentivo de criar uma mudança de imaginário em relação à empresa, transformando a de símbolo de grandiosidade nacional ao de empresa privatizável.

6.4.3 A (des)confiança em questão

Com base no que foi apresentado aos entrevistados como os principais achados da pesquisa, a questão da confiança/desconfiança entre empresa e trabalhadores, entre outros, aparece de forma preponderante para os entrevistados. Os entrevistados se colocaram como confiados e confiantes, ou seja, discorreram sobre como se percebem confiáveis pela empresa, na figura de seus dirigentes, e também como eles (des)confiam da organização, a partir das novas medidas implantadas.

Sobre essa questão, Wilmar destaca:

Realmente, eu percebo que esta história da confiança pegou, sim. E de várias formas. Então, a gente precisa o tempo todo dar satisfação, os controles aumentaram, e se aumentaram é porque não se confia tanto. E nós também, por não sabermos o que vai acontecer, não confiamos assim, não confiamos tanto como era antes disto tudo acontecer (Wilmar).

Para o entrevistado, o aumento do controle sobre os processos de trabalho é consequência da diminuição da confiança da empresa em seus trabalhadores. Dar satisfação do que faz diminui sua liberdade, e ele se sente controlado. Seu relato traz

também outra perspectiva da confiança, que é a (des)confiança dos trabalhadores na empresa. Parece que a incerteza e a insegurança sobre o que vai acontecer acabam gerando desconfiança dos empregados em relação à empresa. A Psicodinâmica considera que a confiança não é um sentimento e sim uma luta. E se ela está ausente, é o seu oposto, a desconfiança, que entra em cena. Assim, o trabalho colaborativo fica comprometido e, conseqüentemente, precarizados os coletivos.

Walquíria também traz em seu relato a falta de confiança como um fator importante na relação entre os trabalhadores e a empresa:

Bom, essa sua fotografia é bem real. Por conta da, digamos assim, dessa falta de confiança. Porque um retroalimenta o outro, né? Então os processos estão enrijecidos e tão tomando muito tempo, e os termos agora até assustam, porque é *compliance*, né? E tudo nesse *compliance* cabe, é um saco grande. Chegou ao ponto de criar uma expectativa nos empregados com as metas de demissão, o pico dessa falta de confiança chegou nisso, publicar a quantidade de devoluções e de demissões, coisa que não era da origem da empresa. Porque, antes, a pessoa entrando por um concurso, ela ficava na faixa dos vinte a trinta anos. Você entrava na empresa para sair ou morto ou aposentado. E agora você começa a abrir o *site* interno e ver uma diretoria fazendo uma publicação, mesmo que respeitando civilmente todas as ordens, não colocando nomes, mas colocando indicadores, e parecia que quanto mais, melhor... É duro de ver. Até que desistiram desse modelo de apresentação e hoje não há mais isso, mas, no auge da falta de confiança, era assim (Walquíria).

Assim como Wilmar, Walquíria percebe que as medidas para combater e evitar a corrupção consideraram todos como suspeitos, o que gera um clima de desconfiança na organização. Entretanto eles não utilizam o termo desconfiança, preferindo dizer “a falta de confiança”. Embora tenham o mesmo significado, parece que, para eles, é menos sofrido dizer dessa forma, conservando o significante confiança em seus discursos.

Os empregados, por sua vez, não confiam na empresa, já que ela tomou medidas explícitas de diminuição do número de funcionários, chegando a traçar metas para essa redução. Torna-se difícil confiar em uma organização que considera seus trabalhadores como objetos descartáveis. Mudar o nome de recursos humanos para gestão de pessoas é, para a entrevistada, um eufemismo que não surtiu o efeito esperado. Eles continuam sendo recursos finitos, dispensáveis, o que gera animosidade entre eles e compromete o trabalho colaborativo. A confiança, o “fiar com”, traz, nessa narrativa de Walquíria, o seu caráter ético. Seu relato ilustra o que Fischer e Novelli (2008) concluem em suas pesquisas sobre a confiança em contextos organizacionais e laborais: a confiança é um redutor da complexidade e da sensação

de vulnerabilidade por parte dos trabalhadores. Para a Psicodinâmica do Trabalho, a confiança é construída com base na participação dos trabalhadores em um coletivo que conecte o sentido do trabalho, o respeito à vida e à integridade de quem o realiza. É essencial, portanto, que os dirigentes e gestores viabilizem uma organização do trabalho que favoreça essa condição. Torna-se indispensável o diálogo permanente e a participação dos trabalhadores nas decisões concernentes a seus processos de trabalho (DEJOURS, 2012; FIGUEIREDO, 2016).

Walquíria sentiu falta desse espaço coletivo no âmbito da empresa, e, em seu entendimento, as propostas para a discussão sobre as mudanças ficaram reduzidas a grupos de WhatsApp ou canais de comunicação formal, que não geraram a confiança necessária para que os trabalhadores pudessem discutir abertamente:

Ela (a empresa) não conseguiu fazer... Ela tentou implantar uma rede social parecida com o Facebook, mas não vingou. Ela foi mantida pelos *establishment*. Então as pessoas que queriam visibilidade iam pra essa rede, mas, no paralelo, o que aconteceu da massa foi o WhatsApp. Dentro duma gerência, as pessoas se falavam “oficialmente” pelo WhatsApp e não usavam o canal da empresa. Acho que pela, pela “falta” de confiança. Nós sabíamos que “todos” os nossos correios, “todas” as nossas ações são mapeadas, registradas e não apagadas. A gente não tem mais o direito de excluir nada, a gente pensa que tá excluindo um documento, mas sabe que tá sendo copiado. Os grupos externos de WhatsApp, que lá fala quem quer, aí sim, isso aí é espaço livre. Então ao saber que essa moderação é autogerida, dá confiança de ficar nesse grupo de, de WhatsApp, mas, no outro da empresa, que acontece, a gente sabe que é totalmente moderado por um outro, uma outra gerência, até, então ninguém fala o que pensa abertamente (Walquíria).

Não houve, então, um espaço de circulação da palavra, em que todos pudessem discutir suas dúvidas, falar sobre suas angústias e até debaterem as novas normas propostas. É como se a empresa tivesse feito um “gerenciamento da crise” com um foco externo e para ficar em conformidade com a *compliance* da empresa, sem considerar verdadeiramente seus empregados.

A (des)confiança sentida pelos entrevistados impacta até mesmo no reconhecimento que eles recebem, como relatado por Walquíria em outro trecho de sua entrevista:

Ao final do ano de 2018, foi, eu fui reconhecida. Recebi uma promoção no nível. E uma outra coisa que tem a ver com o meu desempenho como liderança, que foi interessante, foi ter a nota mais alta entre os gerentes, no item liderança, que é reconhecido pelos empregados, avaliado pelos empregados. De todos os meus pares, no item liderança, a minha nota foi a mais alta. Avaliada por quem? Pelas pessoas que tão abaixo de mim. O que eu observei é que eles me testaram “muito” ao longo do ano [...] E assim, quando vê o resultado, meu chefe chegou a perguntar se eu tinha dado algum

valor monetário, do nível de desconfiança que ele tinha (risos da entrevistada) (Walquíria).

Walquíria revela grande satisfação ao ser reconhecida por seus liderados, mediante a avaliação formal da sua liderança. Uma compensação psíquica para a dor que sentiu ao ser exonerada de seu cargo de gerente, experiência que contou em nosso primeiro encontro. Passada a tempestade, chega o tempo do reconhecimento. Mas este não pode ser sentido em sua plenitude, pois a boa avaliação de seus liderados é questionada por seu gerente imediato, o que denota falta de confiança entre eles. Até mesmo os instrumentos de avaliação e gestão adotados na empresa são postos em xeque pelos próprios trabalhadores.

As análises das entrevistas realizadas para a construção desta tese trouxeram elementos que compuseram uma leitura dos impactos da crise na subjetividade dos trabalhadores e dos desafios éticos impostos à organização a partir da crise que nela se instaurou com a Operação Lava Jato. Podem-se observar, tanto nas entrevistas iniciais quanto nas devolutivas, os elementos psicossociológicos constitutivos da crise institucional bem como o caráter clínico da pesquisa.

As entrevistas iniciais foram realizadas menos de dois anos após o início da operação, e os entrevistados demonstravam viver, naquela época, o que Giust-Deprairies (2005) chama ruptura das unidades e dinâmicas, com certa perda do sentido de se trabalhar na organização, a partir da insuficiência dos modos de simbolização que a organização lhes oferecia antes da crise.

Passados dois anos das primeiras entrevistas, os trabalhadores puderam falar de forma mais elaborada sobre como viveram os acontecimentos deflagrados pela Operação Lava Jato, que se mostrou como o desencadeador da crise instalada na empresa, tendo trazido, como tal, conteúdos negados ou recalçados e que, depois de descobertos, não mais puderam voltar à dimensão do desconhecido. Essa ponta do *iceberg* trouxe à tona a corrupção e os desvios praticados na empresa, muitas vezes mais próximos do que eles imaginavam ou conseguiam pensar.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Os momentos de crise suscitam um redobrar de vida nos homens” (FRANÇOIS-RENE DE CHATEAUBRIAND, 1989, p.52).

O investimento de tempo e energia para os estudos que o percurso de um doutorado empreende confere transformações no pesquisador e em seu objeto de estudo. É uma trajetória marcada por encontros, desencontros e reencontros de todas as ordens, o que imprime a autoria da pesquisa.

Na impossibilidade de dissecar toda a complexidade do objeto da pesquisa, a opção é fazer um recorte sobre este. Ancorada pelas escolhas teóricas e metodológicas, é o momento de debruçar-se sobre ele, construindo novos olhares e saberes que poderão se conectar às questões iniciais que se colocaram como o ponto de partida da pesquisa, como também para as que se apresentaram ao longo desta trajetória.

É possível dividir o tempo de uma pesquisa tal como Lacan (1985) definiu os três tempos de uma análise: o primeiro, instante de olhar, seria o momento de interrogação do sujeito pesquisador em relação a seu objeto. O segundo, tempo para compreender, é modulado e modelado pela associação livre e seus efeitos. O tempo que desdobra, estica, infla, pinça, desinfla, costura e recorta o espaço da pesquisa. Tempo dos “achados” da pesquisa, das discussões e análises que deles se derivam. Por fim, temos o terceiro tempo, que é o momento de concluir. Longe da pretensão de termos uma conclusão pronta, apresentamos aqui as considerações finais do recorte feito e do que foi produzido teoricamente com base nas análises das entrevistas com os sujeitos desta pesquisa, tendo como aporte teórico a Psicossociologia, criando articulações com a Psicodinâmica do Trabalho e a Clínica da Atividade.

Investigar os impactos de uma crise institucional na subjetividade dos trabalhadores de uma grande corporação apresentou grandes desafios, a começar pela análise de minha implicação com a pesquisa. Vivenciei, de modo efetivo, como o pesquisador é mesmo o primeiro objeto da pesquisa. A análise da implicação do pesquisador não é meramente uma etapa da pesquisa a ser seguida, em um modelo previamente definido. Pesquisar questões sociais, institucionais e organizacionais com um olhar psicossociológico exige um olhar permanente para a implicação, necessário para que se entendam os elementos contratransferenciais que estão

presentes na relação entrevistador-entrevistado, tendo como contexto a situação de trabalho, e que podem intervir na condução da pesquisa. Foi preciso reconhecer que a crise institucional que compunha o objeto de investigação também repercutia na minha subjetividade como cidadã, defensora da democracia, dos direitos humanos e de políticas públicas que alcancem de fato os cidadãos, que possam proporcionar condições de trabalho geradoras de sentido para os trabalhadores, enfim, condições de vida que garantam saúde em seu sentido mais amplo para todos.

A grade de leitura das dimensões institucionais das organizações, proposta por Barus-Michel (2001), orientou as análises das entrevistas, permitindo verificar os efeitos de uma investigação de corrupção em uma empresa na subjetividade trabalhadora dos sujeitos pesquisados, todos eles portadores de cargos de gestão e pertencentes ao quadro de empregados da corporação. Tal investigação, denominada de Operação Lava Jato, deflagrou uma crise que pode ser desdobrada em várias dimensões, com base no que foi escutado nas entrevistas realizadas. Nesse sentido, podemos afirmar que a pesquisa viabilizou uma leitura que privilegiou o olhar dos trabalhadores para essa crise, ao mesmo tempo em que lhes possibilitou repensar sua vida laboral e, em especial, sua relação com a organização.

Na primeira dimensão proposta por Barus-Michel, o instituído, identificamos como a grandiosidade da empresa imprime em seus trabalhadores o sentimento de pertença, cumprindo a função imaginária da instituição de oferecer amparo a seus integrantes. Uma idealização que os ajudava a manterem-se imaginariamente amparados pela instituição. Mergulhados em um imaginário de excelência, também se identificavam como excelentes.

Nessa dimensão, que se traduz como a exterioridade da instituição, aparece o viés institucional da crise deflagrada pela Operação Lava Jato: as regras implícitas e explícitas de funcionamento e poder foram postas em xeque pela pesquisa. As denúncias de corrupção abalaram primeiramente os valores da empresa. Se até então, a face positiva da instituição era a mais vista e vivida por seus trabalhadores e pela sociedade, a crise instalada pela Lava Jato denunciou uma estrutura institucional a serviço de privilégios e corrupção, revelando a função perversa da instituição. Do “projeto Nação”, a instituição passou a ser sinônimo de corrupção e desvios dos recursos públicos. Os trabalhadores que, durante muito tempo, sentiam-se atuando em uma organização que reforçava e valorizava um projeto nacional, sentiram na pele a derrocada dessa proposta. Logo após a crise,

foram identificados como pertencendo a uma instituição corrupta, uma imagem que poderia se colar à sua identidade trabalhadora.

É também nesse sentido que a dimensão do instituído, na exterioridade, que apareceu a vergonha dos trabalhadores ante esse novo olhar da sociedade para a instituição e, conseqüentemente, para eles. Gaulejac (2006) considera a vergonha como um nó sociopsíquico, nascendo no olhar do outro. As análises das entrevistas revelaram como os trabalhadores sentiram vergonha ao serem vistos pela sociedade como integrantes de tudo aquilo que aparecia na mídia: desvios, roubos, propinas. As metáforas eram as mais devastadoras para aqueles que outrora sentiam orgulho de pertencer a uma instituição tão grandiosa, nobre, de dimensões continentais, podendo ser confundida com o próprio País.

As imagens e notícias veiculadas pela mídia eram: canos enferrujados, indicando uma instituição corroída pela corrupção; dinheiro sendo queimado ao saírem dos postos de extração de petróleo; diretores da empresa sendo presos e estampados nas capas dos principais jornais e revistas nacionais e internacionais; imagens sempre nefastas. Se, antes, a instituição era atrelada ao salvamento e à independência energética do País, agora ela podia ser responsabilizada pelas dificuldades financeiras e sociais pelas quais a Nação atravessava. É a instância mítica (ENRIQUEZ, 1997a) da organização que ficava abalada. A empresa não era mais uma solução para o País. Ao contrário, ela se tornou um grande problema nacional.

Foram vivências de muitos paradoxos: da grandiosidade e nobreza da instituição para uma imagem de corrupção e desvios. Um sentimento de orgulho de pertencimento à empresa e a vergonha de ser ligado a ela, pela possibilidade de ser visto como corrupto ou desonesto.

Para enfrentar essa realidade tão indesejada e distante da idealizada pelos entrevistados, foi preciso lançar mão de estratégias defensivas. Houve negação, que, como tal, não se sustentou no tempo. Quando negar ficou impossível, veio o descortinar dos acontecimentos de um passado recente. E, em um efeito cascata, vieram as reações ante os julgamentos de seus interlocutores. A identidade trabalhadora, que lhes dava orgulho e era motivo de apresentação, passou a ser escondida, ou, no mínimo, evitada de se revelar.

Pode-se afirmar que a crise, em sua dimensão institucional, levou a uma crise de reconhecimento, nas mais variadas formas. Aqui aparece outro paradoxo: de

um reconhecimento social positivo, os trabalhadores passaram a ter um reconhecimento negativo. Antes da crise, ser reconhecido como um trabalhador da empresa trazia engrandecimento e sentimento de realização e orgulho para seus trabalhadores. Após a Operação Lava Jato, esse olhar positivo deu lugar a um reconhecimento gerador de vergonha e angústia, ao serem vistos pelos outros como possíveis corruptos, responsáveis pelo desmonte da empresa e, em alguma medida, do próprio País.

A crise também pode ser vista na dimensão organizacional. No que se refere aos aspectos organizacionais, do funcionamento da corporação, a crise tem se manifestado, no dia a dia laboral dos trabalhadores, pelas novas formas de gestão e controle, possibilitando o aumento da cultura da gestão quantofrênica (GAULEJAC, 2007). Em nome da transparência e das medidas “anticorrupção”, a gestão se tornou ainda mais objetiva e pragmática, com indicadores que medem e classificam resultados de uma forma que desumaniza as relações de trabalho, diminuindo o protagonismo e o poder de agir dos trabalhadores, fruto de uma exacerbação da racionalidade instrumental.

Muito se falou em confiança. E apareceu fortemente a falta de confiança da sociedade em relação à empresa, da empresa em relação a seus trabalhadores e destes em relação à empresa.

Entendendo que a cooperação acontece em ambientes de solidariedade e confiança, pode-se presumir que ficou comprometido esse elemento favorecedor da criação e do fortalecimento dos coletivos de trabalho.

Sendo a confiança um fator redutor de complexidade, tem-se que quanto maior a confiança, menos necessários são os controles. A análise das primeiras entrevistas demonstrou como a diminuição da confiança mútua intensificou o controle dos processos, enrijecendo-os, tornando a gestão quantofrênica, com foco excessivo nos resultados financeiros, como também com um excesso de prescrições, o que foi confirmado nas devolutivas.

Outro aspecto que apareceu na dimensão organizacional foi a hegemonia dos engenheiros e geólogos, o que, de certa forma, reforçou as já existentes discrepâncias dentro da empresa. Eram diferenças que não se resumiram apenas às categorias profissionais, elas também disseram respeito à área técnica (fim), que tem preponderância sobre a área administrativa (meio). A crise gerou uma incerteza que aumentou a desigualdade entre aqueles que pertencem às profissões mais

valorizadas na empresa e os que, ao contrário, são considerados “menos importantes”.

O reconhecimento dos sujeitos não vem apenas de fora da empresa. Nesse sentido, podemos afirmar que o reconhecimento é uma categoria que interceptou as três dimensões institucionais, uma vez que ele vem da exterioridade, instala-se nos aspectos organizacionais e também se manifesta nos relacionais. Sentir-se reconhecido internamente, pelos pares, hierarquia e clientes (sejam estes internos, da própria empresa ou a sociedade) mostrou-se valoroso para os sujeitos entrevistados. E, na mesma medida, o não reconhecimento foi gerador de desgosto para aqueles que não se sentiam devidamente recompensados pelos esforços por eles empreendidos para dar conta do que lhes fora prescrito. Nesses esforços estão inclusas as transgressões, que se justificaram quando geraram reconhecimento e valorização dos pares e hierarquia. O risco de transgredir para conseguir fazer bem o próprio trabalho era de justamente não se obter o êxito esperado, criando a possibilidade de o sujeito ficar fadado ao fracasso. São reconhecimentos dependentes do julgamento do outro, tal como nos aponta a Psicodinâmica do Trabalho.

O reconhecimento vindo do próprio trabalhador e dirigido ao gênero do trabalho também apareceu nas narrativas dos entrevistados, em uma dimensão mais próxima da forma como a Clínica da Atividade apreende o reconhecimento. Ao se reconhecerem como “petroleiros”, os entrevistados se remetiam ao gênero do trabalho, ainda que esse significante tenha trazido muitos significados, também paradoxais: para alguns entrevistados, o petroleiro é aquele que ajuda a Nação e, até por consequência dessa grande importância que lhe é atribuída, ele pode se tornar arrogante. O significante também denota as “castas de trabalhadores”, já que, para alguns, o petroleiro é apenas o trabalhador de carreira, que entra na empresa por meio de um concurso público. Os terceirizados, que representam 60% dos trabalhadores da corporação, não são considerados petroleiros, ainda que o sindicato dos trabalhadores da empresa se refira a todos aqueles que lá trabalham como petroleiros.

As entrevistas possibilitaram momentos de reflexão sobre o trabalho. Ao narrarem sobre a sua vida laboral, os entrevistados puderam compreender a dimensão do trabalho, comparando-a com as demais esferas da vida. Percebeu-se o trabalho como uma categoria central na vida dos entrevistados. E essa centralidade ficou mais forte para aqueles que tiveram mudança de *status* social a partir da carreira

que construíram, deixando-lhes com enorme gratidão à corporação, o que, para alguns entrevistados, gerava uma espécie de servidão à empresa, como se lhe atribuíssem um lugar de tanto destaque que minimizava a contribuição deles próprios.

A pesquisa demonstrou seu caráter clínico e de intervenção, visto no relato de alguns entrevistados, como o de Henrique, que verbalizou: “Aqui eu consegui pensar e falar coisas que eu nem imaginava, e que foram importantes. Vou indicar colegas que poderão se beneficiar desse momento também”. Os encontros proporcionaram reflexões e *insights* que puderam gerar deslocamentos de compreensão nos sujeitos entrevistados. Da mesma forma, as entrevistas devolutivas favoreceram novas discussões, interpretações e reflexões, reforçando a indissociabilidade entre intervenção, clínica e pesquisa da Psicossociologia.

O tempo apareceu como um elemento transversal para a compreensão dos impactos da crise na subjetividade trabalhadora, configurando-se como uma variável importante para as análises das entrevistas. A pesquisa foi realizada em uma temporalidade em que foi possível localizar a crise em uma linha do tempo, relacionando os acontecimentos ocorridos na Operação Lava Jato, no cenário político do País e dentro da empresa. Durante a realização da pesquisa, houve acontecimentos que se desdobraram em transformações políticas e sociais.

Observou-se que quanto mais próximas as entrevistas ocorreram da deflagração da Operação Lava Jato, mais dificuldades os entrevistados tinham em se referir à crise, embora trouxessem, em seus relatos, o sofrimento que os acometia ao verem os noticiários veiculados pela mídia. Da mesma forma, tanto as entrevistas mais recentes quanto as devolutivas, que ocorreram durante o ano de 2019, apresentaram relatos que demonstravam maior elaboração e crítica em relação à crise.

Analisando as entrevistas, com base na leitura psicossociológica das crises institucionais e organizacionais, pode-se afirmar que a Operação Lava Jato foi o marco divisor da crise na empresa ou a ponta de um *iceberg* que revelou para seus trabalhadores um lado nefasto, muito distante da imagem idealizada, nutrida por muitos deles. Nesse sentido, tal operação descortinou algo relacionado aos desvios que existiam na empresa e que permanecia desconhecido para muitos trabalhadores. Alguns entrevistados realizaram novas elaborações psíquicas e se repositionaram ante a organização, bem como refletiram sobre o superinvestimento que faziam no trabalho, na carreira e na empresa.

O momento atual dos trabalhadores é de lidar com os efeitos das medidas de austeridade e controle que a empresa implantou para enfrentar a crise. As campanhas internas que divulgam as normas éticas de conduta foram implantadas com o foco externo, nos acionistas e na opinião pública. As redes sociais veicularam tais medidas, trazendo o *compliance* da empresa como a solução para a prevenção de desvios na corporação. Tais medidas remetem ao que Enriquez (1997c) chama de o sintoma como um sinal de cura, ao se referir às decisões das organizações diante de seus desafios éticos. Para esse autor, o fato de a noção de ética estar tanto em voga nas empresas denota o mal-estar social que afeta a sociedade ocidental. Há uma tentativa de tratar esse mal-estar por duas vias: ou buscando-se compreender suas raízes e origens ou, ao contrário, procurando-se tratá-lo de uma forma que o dissimule, encobrendo-o com medidas que aparentemente garantam uma conduta inquestionavelmente ilibada por parte das corporações.

Os entrevistados não relataram a construção de espaços de circulação da palavra, para que trabalhadores pudessem discutir sobre o momento da empresa e os impactos de tais medidas em seus processos de trabalho. São esses espaços que viabilizariam a proposição coletiva de novos desenhos que contemplem os objetivos da organização, como também as necessidades e desejos de seus trabalhadores. Foram criados canais de comunicação nas redes sociais da empresa para os trabalhadores postarem suas dúvidas e sugestões, entretanto os entrevistados revelaram não se sentirem à vontade para se manifestarem com abertura, o que sugere falta de confiança dos empregados na organização. As discussões que ocorreram foram em espaços informais, por resistência e transgressão por parte de quem propôs e os sustentou, como a constituição de grupos, mediante os quais os trabalhadores dialogavam com mais liberdade e divulgavam as informações que eram de seu conhecimento, ignorando os grupos formais, constituídos pela empresa.

Portanto, pode-se concluir que a crise institucional se desdobra em uma crise organizacional que traz como consequência uma crise no trabalho e, em última instância, uma crise de sentido para os sujeitos entrevistados. Barus-Michel (2005) define o sentido como aquilo que promove uma coerência unificante, em uma dada situação, para um sujeito individual ou coletivo. O sentido se refere ao sentimento de domínio sobre a própria história do sujeito, à capacidade de orientar seu caminho, prosseguir-lo, sem ter, contudo, domínio sobre seu fim. A crise de sentido repercute na

possibilidade de os sujeitos buscarem, em suas práticas laborais, a realização pessoal possibilitada pelo trabalho.

As devolutivas para os entrevistados bem como as entrevistas iniciais que ocorreram mais recentemente trazem percepções que vinculam o futuro da empresa e de seus trabalhadores à nova política econômica do País, de caráter explicitamente neoliberal. As medidas de austeridade adotadas pela empresa, como o corte nos investimentos e o grande enxugamento das unidades, além do projeto de venda de alguns de seus ativos parecem servir a essa dimensão neoliberal. Nesse sentido, os trabalhadores vinculam o seu futuro na empresa e o futuro da empresa de acordo com a evolução que tal ideologia terá no cenário corporativo.

Um fato importante foi a Operação Lava Jato ter sido questionada a partir da publicação na mídia de troca de mensagens entre o juiz federal responsável pelo caso e procuradores do Ministério Público Federal envolvidos no processo, o que pôs em dúvida a legitimidade e imparcialidade das ações, colocando em xeque a instituição Justiça. Além de uma possível suspeição da Justiça, a empresa não tem sido mais o foco principal da operação, e, conseqüentemente, não tem sido pauta dos noticiários da mídia nacional, como o fora anteriormente.

As mudanças políticas e econômicas no Brasil geraram mudanças na empresa e, conseqüentemente, na vida laboral dos entrevistados. Os cenários empresariais imaginados para o futuro e a inclinação neoliberal do atual governo levam os entrevistados a conceberem a empresa operando uma mudança em sua cultura, não sendo mais aquela que aposta no mercado e, ao mesmo tempo, cuida de seus empregados, mas aquela que cria uma gestão mais enxuta, apostando mais na terceirização e vendendo parte de seus ativos. Nesse sentido, todos vivem uma instabilidade muito grande e concebem diferentes perspectivas para o futuro na empresa ou fora dela. A crença compartilhada entre os trabalhadores sobre a estabilidade da empresa não se sustenta mais devido a tais mudanças.

Importante observar que as perspectivas atuais, com forte agenda neoliberal, não se restringem aos sujeitos desta pesquisa, uma vez que o cenário político, econômico e social atinge todos os cidadãos do País. O momento requer resistência de todos nós. Uma resistência criativa, que não pertença a nenhuma vontade própria de um sacerdócio. Ao contrário, uma resistência que passe pelo pensamento e pela ação. Uma resistência que não seja apenas sofrimento, mas uma vitória da pulsão de vida sobre a pulsão de morte. Como cidadãos, precisamos, pois,

apostar na potência do imaginário-motor, de forma que possamos sustentar o processo de criação e sublimação, necessários para o enfrentamento dos desafios que o momento nos apresenta.

Consideramos que há um vasto campo de investigação que aborde o sofrimento dos trabalhadores de empresas que passam por crises institucionais. Esta pesquisa poderá, portanto, ter desdobramentos nessa e em outras empresas. As reflexões geradas a partir desta pesquisa me permitiram repensar minha atividade docente dos cursos de pós-graduação em gestão, apontando-me caminhos que possam mobilizar os discentes sobre a importância da participação dos trabalhadores nas discussões sobre a organização do trabalho, de uma forma mais inclusiva e geradora de sentido para esses trabalhadores.

Este foi o recorte de um trabalho que não pretendeu ser definitivo. Registro aqui o desejo de que ele possa se juntar aos de outros pesquisadores, contribuindo, assim, para a produção de um conhecimento coletivo, relativo às crises institucionais e organizacionais, e à subjetividade trabalhadora daqueles que estão inseridos em organizações de trabalho. Tais pesquisas poderão possibilitar conexões sobre os mundos do trabalho, com a proposição de ambientes que favoreçam a discussão da vivência nas organizações e dos aspectos que influenciam a subjetividade de seus trabalhadores, como uma via para o desenvolvimento da cidadania, tão desfavorecida atualmente em nosso País.

REFERÊNCIAS

- AMADO, Gilles; ENRIQUEZ, Eugène. Psicodinâmica do trabalho e psicossociologia. In: BENDASSOLLI, Pedro; SOBOLL, Lis Andrea (Orgs.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 99-109.
- AMADO, Gilles. Implicação. In: BARUS-MICHEL, Jacqueline; ENRIQUEZ, Eugène; LÉVY, André (Orgs.). **Dicionário de psicossociologia**. Lisboa: Climepsi, 2005. p. 281-287.
- ANSART, Pierre. Le contre-transfert du chercheur dans l'analyse des idéologies. **Bulletin de Psychologie**, Paris, v. 39, n. 377, p. 805-808, 1986.
- ARAÚJO, José Newton Garcia; CARRETEIRO, Tereza Cristina. Conflito. In: BARUS-MICHEL, Jacqueline; ENRIQUEZ, Eugène; LÉVY, André (Orgs.). **Dicionário de psicossociologia**. Lisboa: Climepsi, 2005. p. 53-64.
- AUBERT, Nicole. **Crise individual na organização**. Belo Horizonte, 1990 (mimeo.).
- BARROS, Paloma Castro da Rocha; MENDES, Ana Magnólia. Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. **Psico-USF**, Campinas, v. 8, n. 1, p. 63-70, jan./jun. 2003.
- BARROS, Vanessa Andrade; LOPES, Fernanda Tarabal. Considerações sobre a pesquisa em história de vida. In: SOUZA, Eloisio Moulin de. (Org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. (v. 1). Vitória: Edufes, 2014. p. 41-63.
- BARUS-MICHEL, Jacqueline; ENRIQUEZ, Eugène. Poder. In: BARUS-MICHEL, Jacqueline; ENRIQUEZ, Eugène; LÉVY, André. (Orgs.). **Dicionário de psicossociologia**. Lisboa: Climepsi, 2005. p. 157-166.
- BARUS-MICHEL, Jacqueline. Intervir enfrentando os paradoxos da organização e os recuos do ideal. In: ARAÚJO, José Newton Garcia; CARRETEIRO, Teresa Cristina (Orgs.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001. p. 171-185.
- BARUS-MICHEL, Jacqueline; GIUST-DESPRAIRIES, Florence; RIDEL, Luc. **Crises: approche psychosociale clinique**. Paris: Desclée de Brouwer, 1996.
- BARUS-MICHEL, Jacqueline. **O sujeito social**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2004.
- BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. Tradução de Marco Estevão. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1994.
- BENDASSOLLI, Pedro. **Os fetiches da gestão**. Aparecida: Ideias e Letras, 2009.

BENDASSOLLI, Pedro. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, jan./mar. 2012.

BENDASSOLLI, Pedro; SOBOLL, Lis Andrea. Clínicas do trabalho: filiações, premissas e desafios. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 59-72, 2011.

BOURDIEU, Pierre. **A miséria do mundo**. Tradução de Mateus S. Soares. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Relatório anual socioeconômico da mulher**. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 2015.

BRITO, Jussara. Trabalho prescrito. In: **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz; Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2009a. Disponível em: <<http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/trapre.html>>. Acesso em 30 jun. 2019.

BRITO, Jussara. Trabalho real. In: **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz; Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2009b. Disponível em: <<http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/trarea.html>>. Acesso em 30 jun. 2019.

BUENO, Marcos; MACEDO, Kátia Barbosa. A clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. **ECOS: Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, Campos dos Goytacazes, v. 2, n. 2, p. 306-3018, fev./abr. 2012.

CARRETEIRO, Teresa Cristina; BARROS, Vanessa Andrade. Clínicas do trabalho: contribuições da psicossociologia no Brasil. In: BENDASSOLLI, Pedro; SOBOLL, Lis Andrea (Orgs.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 208-226.

CARRETEIRO, Teresa Cristina. Psicossociologia em exame. In: MACHADO, Marília Novais da Mata *et al.* (Org.). **Psicossociologia: análise social e intervenção**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. p. 107-121.

CASTORIADIS, Cornelius. **A instituição imaginária da sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

CHATEAUBRIAND, François-René. **Os Natchez**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1989.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CLOT, Yves. Clínica do trabalho e clínica da atividade. In: BENDASSOLLI, Pedro; SOBOLL, Lis Andrea (Orgs.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 71-83.

CLOT, Yves. Entrevista com Yves Clot. **Mosaico: estudos em Psicologia**, Belo Horizonte, vol. 2, n. 1, p. 65-70, 2008.

CLOT, Yves. Gêneros e estilos profissionais. **Labor(e)al**, Porto, v. 10, n. 1, p. 95-97, 2014. Disponível em: <<http://laboreal.up.pt/pt/articles/generos-e-estilos-profissionais>>. Acesso em: 4 abr. 2018.

CLOT, Yves. **Trabalho e poder de agir**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejourina à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2008. p. 49-105.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 3, p. 363-371, jul./set. 2012.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, set./dez. 2004.

ENRIQUEZ, Eugène. A construção amorosa. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 9, n. 13, p. 13-25, jun. 2003. Disponível em <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/162>>. Acesso em 15 out. 2017.

ENRIQUEZ, Eugène. A criatividade nas instituições. **Série Documenta: Revista do Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social**, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p. 7-27, 1996a.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997a.

ENRIQUEZ, Eugène. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996b.

ENRIQUEZ, Eugène. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-29. abr./jun. 1997b.

ENRIQUEZ, Eugène. Implication et distance. **Les Cahiers de L'implication**, Paris, n. 3, hiver 1999/2000.

ENRIQUEZ, Eugène. Instituições, poder e desconhecimento. In: ARAÚJO, José Newton Garcia; CARRETEIRO, Teresa Cristina (Orgs.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte, Fumec, 2001. p. 49-75.

ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos das organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997c.

ENRIQUEZ, Eugène. Perda do trabalho, perda da identidade. In: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. M. D. **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho - IRT/PUC-Minas, 1999. p. 69-83.

ENRIQUEZ, Eugène. Prefácio. In: LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1996c.

FIGUEIREDO, Marcelo. **A face oculta do ouro negro: trabalho, saúde e segurança na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos**. Niterói: EDUFF, 2016.

FISCHER, Rosa Maria; NOVELLI, José Gaspar Nayme. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 182-197, abr./jun. 2008.

FOSSÁ, Maria Inês Trevisan. Possibilidades de análise da diversidade cultural pelas instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 11, p. 123-132, 2014.

FREITAS, Leda Gonçalves de Faria. Centralidade do trabalho. In: VIEIRA, Fernando Oliveira (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 77-82.

FREITAS, Maria José. Análise organizacional. In: VIEIRA, Fernando Oliveira (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 39-54.

FREITAS, Maria José. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Orgs.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2000. p. 41-74.

FREUD, Sigmund. Totem e tabu. In: **Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Tradução de J. Salomão. (v. 13). Rio de Janeiro: Imago, 1980. p. 29-191.

GAULEJAC, Vicent. **A neurose de classe: trajetória social e conflitos de identidade**. São Paulo: Via Lettera, 2014.

GAULEJAC, Vincent. A NGP: a nova gestão paradoxal. In: BENDASSOLLI, Pedro; SOBOLL, Lis Andrea (Orgs.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 84-98.

GAULEJAC, Vincent. **As origens da vergonha**. São Paulo: Via Lettera, 2006.

GAULEJAC, Vincent. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GAULEJAC, Vincent; HANIQUE, Fabienne. **Le capitalisme paradoxant: un système que rend fou**. Paris: Le Seuil, 2015.

GAULEJAC, Vincent. Histoires de vie et choix théoriques. **Les Cahiers du Laboratoire de Changement Social, Université Paris 7**, Paris, n. 1, jun. 1996.

GAULEJAC, Vincent. Psicossociologia e Sociologia. In: ARAÚJO, José Newton Garcia; CARRETEIRO, Teresa Cristina (Orgs.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte, Fumec, 2001. p. 35-48.

GIAMI, Alain. Pesquisa em Psicologia Clínica, ou pesquisa clínica. In: DÁLLONES, Claude. **Os procedimentos clínicos nas Ciências Humanas: documentos, métodos e problemas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. p. 35-52.

GIAMI, Alain; SAMALIN-AMBOISE, Claudine. O profissional pesquisador e o pesquisador interveniente. In: DÁLLONES, Claude. **Os procedimentos clínicos nas Ciências Humanas: documentos, métodos e problemas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. p. 163-188.

GIUST-DESPRAIRIES, Florence. Crise. In: BARUS-MICHEL, Jacqueline; ENRIQUEZ, Eugène; LÉVY, André. (Orgs.). **Dicionário de psicossociologia**. Lisboa: Climepsi, 2005. p. 64-72.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Ed. Bertrand-Brasil, 2008.

HISSA, Cássio Eduardo Viana. **Entrenotas: compreensões de pesquisa**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2013.

HONNETH, Axel. **Luta por reconhecimento**. São Paulo: Editora 34, 2003.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, H. *et al.* (Org.). **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Editora Unesp, 2009, p. 67-75.

JUNQUEIRA, Eliane. Previsão concurso Petrobrás. In: **Próximos Concursos**, s. I. 15 fev. 2019. Disponível em: <<https://www.proximosconcursos.com/previsao-petrobras/>>. Acesso em 19 jul. 2019.

LACAN, Jacques. **O seminário: livro 11: os quatro conceitos fundamentais da psicanálise**. Texto estabelecido por Jacques-Alain Miller. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J. B. **Vocabulário da psicanálise**. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1983.

LÉVY, André. **Ciências clínicas e organizações sociais**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

LÉVY, André; GAULEJAC, Vincent. **Récits de vie et histoire sociale**. Paris: Eska, 2000.

LHUILIER, Dominique. Introdução a Psicossociologia do Trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 17, n. esp. 1, p. 5-19, 2014.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Escritos de Louis Le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MACHADO, Marília N. Intervenção psicossociológica, método clínico, de pesquisa e de construção teórica. **Pesquisas e práticas psicossociais**, São João del-Rei, v. 5, n. 2, p. 175-181, ago./dez. 2010.

MACHADO, Marília N. **Práticas psicossociais: pesquisando e intervindo**. Belo Horizonte: Edições do Campo Social, 2004.

MACHADO, Marília N. Três cenários da prática psicossociológica. In: ARAÚJO, José Newton Garcia; CARRETEIRO, Teresa Cristina (Orgs.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001. p. 187-206.

MENDEL, Gerard. **Sociopsicanálisis**. Buenos Aires: Amorrortu, 1974.

MENDES, Ana Magnólia. Algumas contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as pesquisas sobre organizações. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 7, n. esp., p. 89-96, 2002.

MENDES, Ana Magnólia. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. Casa do Psicólogo: São Paulo, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOSCHKOVICH, Marília. Racismo estrutural. **Outras Palavras**, São Paulo, 29 out. 2013. Disponível em: <<https://outraspalavras.net/sem-categoria/machismo-estrutural-oculto-e-terrivel/>>. Acesso em: 23 out. 2019.

NASCIUTTI, Jacyara C. Rochael. Reflexões sobre o espaço da psicossociologia. **Série Documenta: Revista do Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, n. 7, p. 51-59, 1996.

OSORIO, Claudia. ACAT: o trabalhador como protagonista da análise de acidentes de trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (USP)**, São Paulo, v. 11, p. 111-120, 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25794/27527>>. Acesso em: 8 mar. 2018.

PAGÉS, Max *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PAULON, Simone Manieri. A análise de implicação como ferramenta na pesquisa-intervenção. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, 18-25, set./dez. 2005.

PEREIRA, William Cesar Castilho. Movimento Institucionalista: principais escolas. In: PEREIRA, William Cesar Castilho (Org.). **Análise institucional na vida religiosa consagrada**. Belo Horizonte: O Lutador, 2005. p. 59-90.

PESSOA, Fernando. Ultimatum e Páginas de Sociologia Política. **Revista Portuguesa**, n. 23-24. Lisboa: Ática, 1923, p. 45-64.

PINTO, Bruna; CARRETEIRO, Teresa; RODRIGUEZ, Luciana. Trabalhando no Entre: a história de vida laboral como método de pesquisa em Psicossociologia. **Farol: Revistas de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 2, n. 5, p. 941-985, 2015.

PINTO, Bruna de Oliveira Santos. **O fenômeno do concurso público**: análise sobre o cenário contemporâneo do trabalho. 2014. 180 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Departamento de Psicologia, Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.

PIRES, Elvira. Divisão social do trabalho. In: **Dicionário da educação profissional em saúde**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz; Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2009. Disponível em: <<http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/divsoetra.html>>. Acesso em 11 jul. 2019.

RABELLO, Ana Maria Valle; ARAÚJO, José Newton Garcia de. Dimensões institucionais de uma organização de saúde. **Latin American Journal of Fundamental Psychopathology**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 86-101, nov. 2010. Disponível em: <http://psicopatologiafundamental.org.br/uploads/files/latin_american/v7_n2/dimensoes_institucionais_de_uma_organizacao_de_saude.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2017.

ROMANGNOLI, Roberta. O conceito de implicação e a pesquisa-intervenção institucionalista. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 26, n. 1, p. 44-52, 2014.

SANTOS, Marta. Análise psicológica do trabalho: dos conceitos aos métodos. **Labor(e)al**, Porto, v. 2, n. 1, p. 34-41, 2006. Disponível em: <http://laboreal.up.pt/files/articles/2006_07/es/34-41es.pdf>. Acesso em 3 abr. 2018.

SILVA, Eduardo Pinto e. Psicopatologia do trabalho. In: VIEIRA, Fernando Oliveira (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 314-320.

SILVA, Raquel Vitória; DEUSDEDIT JÚNIOR, Manoel; BATISTA, Matilde Agero. A relação entre reconhecimento, trabalho e saúde sob o olhar da psicodinâmica do trabalho e da clínica da atividade: debates em Psicologia do Trabalho. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 8, n. 2, p. 415-442, jul./dez., 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202015000300010>. Acesso em 5 mar. 2018.

ZAMBELLI, Cássio Koshevnikoff *et al.* Sobre o conceito de contratransferência em Freud, Ferenczi e Heimann. **Psicologia Clínica**, Rio de Janeiro, vol. 25, n. 1, p. 179-195, jun. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-56652013000100012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 mar. 2018.

APÊNDICE

ROTEIRO ENTREVISTA DE PESQUISA

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome: _____

Sexo: feminino masculino. Idade: _____

2. DADOS FAMILIARES

Estado Civil: casado(a) solteiro(a) viúvo(a) divorciado(a) união estável

Filhos: sim não, quantos: _____ sexo e idade _____

Outros familiares na empresa?

Outros cargos públicos ou privados?

Trabalho da mãe e do pai:

3. DADOS DE FORMAÇÃO

Escolaridade: Técnica _____ Graduação _____

Ano de conclusão _____

Especialização _____

Mestrado _____

Doutorado _____

Outros cursos

4. DADOS PROFISSIONAIS ATUAIS

Há quanto tempo trabalha na empresa? _____ ano do concurso
_____ ano de ingresso

Unidade/área: _____

Função: _____ Setor: _____

Carga horária: _____

Tipo de escala: _____

Outro vínculo profissional sim não

Qual: _____

5. HISTÓRIA DE VIDA LABORAL.

EIXO 1: HISTÓRIA LABORAL ANTERIOR E ATUAL

1. Houve alguma influência na escolha da profissão?
2. Atividades profissionais realizadas antes da entrada na empresa
3. Quais motivos o levaram a escolher esta empresa para trabalhar? Houve alguma influência para a escolha desta empresa?
4. Como foi a preparação para o ingresso na empresa?
5. Como foi o ingresso na empresa? Foi possível escolher o setor e, ou, a unidade?
6. A atividade está de acordo com a área de formação/especialização?
7. Já mudou de área/unidade? Por quais motivos?
8. Já caminhou na carreira? _____
9. Como é o seu trabalho hoje? Cite os aspectos relacionados à satisfação/insatisfação profissional.
10. Principais dificuldades/facilidades para a realização de sua atividade atual.
11. Relação com a chefia hierarquia/direção da Unidade/colegas.

EIXO 2: PERCEPÇÃO SOBRE A EMPRESA ANTERIOR E ATUALMENTE

12. Que valores e fundamentos permeiam esta instituição?
13. Quais eram as referências que você tinha desta empresa antes de ingressar nela?
14. Compare sua percepção sobre a empresa antes da sua entrada com o que encontrou quando ingressou?
15. Vê alguma diferença desde a época que entrou até hoje no que diz respeito à imagem da empresa (como era vista e como é vista hoje)?

16. Você percebe alguma repercussão da imagem institucional no cotidiano dos trabalhadores (sua e do colega)?
17. Como você está vivendo este momento da empresa hoje?
18. Você percebe conflitos entre os trabalhadores? De que ordem eles são? (entre os vínculos empregatícios, entre as categorias profissionais, entre nos níveis da carreira, etc.).

EIXO 3: O SEU FUTURO E O DA EMPRESA

19. Como vê o futuro da empresa?
20. Como você vê o seu futuro profissional?