



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ  
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SARA TATIANA GUIMARÃES FIGUEIRÊDO MACEDO**

**O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL EXCESSIVO E O BEM-ESTAR DE  
TRABALHADORES EXECUTIVOS, À LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

**FORTALEZA - CEARÁ**

**2016**

SARA TATIANA GUIMARÃES FIGUEIRÊDO MACEDO

O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL EXCESSIVO E O BEM-ESTAR DE  
TRABALHADORES EXECUTIVOS, À LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para à obtenção do título de mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão e Estudos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro

FORTALEZA - CEARÁ

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Macedo, Sara Tatiana Guimarães Figueirêdo.

O engajamento organizacional excessivo e o bem-estar de trabalhadores executivos, à luz da psicodinâmica do trabalho [recurso eletrônico] / Sara Tatiana Guimarães Figueirêdo Macedo. - 2016.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 99 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, 2016.

Área de concentração: Gestão e Estudos Organizacionais..

Orientação: Prof. Dr. Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro.

1. Engajamento excessivo. 2. Bem-estar. 3. Psicodinâmica do trabalho. I. Título.

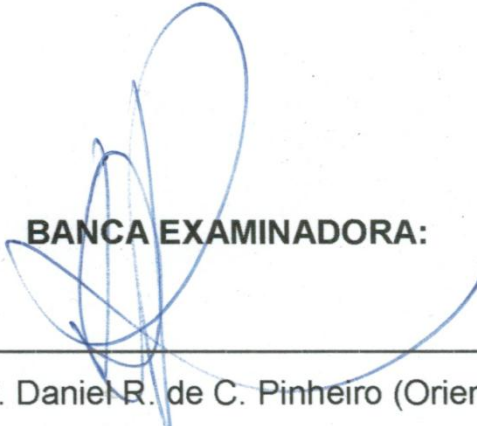
SARA TATIANA GUIMARÃES FIGUEIRÊDO MACEDO

O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL EXCESSIVO E O BEM-ESTAR DE  
TRABALHADORES EXECUTIVOS, À LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração Gestão e Estudos Organizacionais, sob a orientação da Prof. Dr. Daniel R. de C. Pinheiro.

Aprovada em 25/05/2016

**BANCA EXAMINADORA:**



---

Prof. Dr. Daniel R. de C. Pinheiro (Orientador)  
Programa de Pós-graduação em Administração  
Universidade Estadual do Ceará – UECE



---

Prof. Dr. Antônio de Pádua Araújo

Programa de Pós-graduação em Administração  
Universidade Estadual do Ceará – UECE



---

Profa. Dra. Monica Mota Tassigny

Programa de Pós-graduação em Administração  
Universidade de Fortaleza – UNIFOR

Dedico a meu marido, Heyder Augusto Ribeiro Macedo, meu grande amor e meu maior incentivador nesta caminhada, me fazendo acreditar que posso ir muito além de onde eu mesma me imagino chegar.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me proteger, guiar e iluminar, se fazendo presença divina no mais íntimo do meu ser, me dando abrigo na tempestade, endireitando o que estava torto, e criando saídas onde parecia não haver escapatória.

Aos meus filhos, amor incondicional, razão do meu existir e do meu prosseguir.

À minha família, que me apoia em minhas decisões, em especial ao meu sobrinho Maurício Guimarães, que me ajudou na transcrição de uma entrevista.

Às grandes amigas que construí durante esse processo, especialmente a de Ana Batista. Amiga do sorriso largo e verdadeiro, que me ouviu, apoiou, aconselhou, ensinou e compartilhou conhecimentos, segurando em minhas mãos e caminhando comigo nos momentos em que pensava em desistir.

Aos colegas do PPGA que foram fundamentais no processo de construção do conhecimento, principalmente, de compartilhamento das angústias.

Ao Fabio Lima por ser solícito sempre e por abrir as portas do campo empírico.

Ao Luiz Stephany que dos colegas do PPGA foi o que esteve mais ao meu lado, transformando as dificuldades em soluções leves e prazerosas.

Aos professores do PPGA, especialmente ao meu orientador, Prof. Dr. Daniel Pinheiro, que com suas particularidades e metodologias próprias abrilhantaram esses dois anos de aprendizado.

## RESUMO

A dissertação trata do engajamento organizacional excessivo e do bem-estar de trabalhadores executivos. Tendo em vista as transformações no mundo do trabalho advindas do capitalismo iniciado depois da Idade Média na Europa e da reestruturação produtiva, que impuseram um modelo de contrato de trabalho associado à ideia de compra e venda da força de trabalho, a presente pesquisa propõe interpretar as relações entre o engajamento organizacional excessivo e o bem-estar de trabalhadores executivos, à luz da psicodinâmica do trabalho. Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com uso de entrevista narrativa, mediada por um roteiro, tendo sido utilizada como técnica de análise das entrevistas, a análise do conteúdo do tipo temática. Os resultados indicam que a partir das mudanças no contrato psicológico estabelecido entre os executivos e as organizações, emergiu um novo trabalhador, que mantém um novo tipo de comprometimento com a organização em que trabalha. Trata-se de um comprometimento afetivo representado por um engajamento excessivo com a empresa. As alegações para o engajamento excessivo são diversas, e, por vezes, silenciadas ou não elaborados pelos sujeitos entrevistados. No entanto a pesquisa identificou como principais motivações a busca por melhor desempenho futuro, crescimento profissional e ascensão na carreira; garantia de bom salário e permanência na empresa; necessidade de de um “saber pleno”, numa espécie de tentativa de controle total da realidade; ser exemplo para seus subordinados; necessidade de viver algo novo, estando constantemente sob pressão para manter-se com energia e ativo. A pesquisa nos permite concluir que o executivo tem o engajamento organizacional excessivo como condição essencial de trabalho, capaz de caracterizá-lo enquanto profissional. Dependendo da maneira como esse vínculo venha se realizar, ele pode interferir ou não no bem-estar do trabalhador. No caso dos executivos entrevistados observa-se que esse tipo de engajamento possibilita a construção da identidade, de relações sociais de trabalho, de boa remuneração, da realização do trabalho, e, ao mesmo tempo, impede a manifestação natural do convívio social familiar e com os amigos, gerando ansiedade, medo e fadiga exacerbada.

**Palavras-chave:** Engajamento excessivo. Bem-estar. Psicodinâmica do trabalho.

## ABSTRACT

The dissertation deals with the excessive organizational engagement and well-being of executive workers. Given the changes in the labor market resulting from capitalism began after the Middle Ages in Europe and the restructuring process, which imposed a labor contract model associated with the idea of buying and selling of the labor force, this research proposes to interpret the relations between excessive organizational engagement and executive workers welfare in the light of psychodynamics of work. Methodologically, a qualitative research was carried out with use of narrative interview, mediated by a script, having been used as the interviews analysis technique, the analysis of thematic content. The results indicate that from the changes in the psychological contract between the executives and organizations, emerged a new worker, who keeps a new kind of commitment to the organization where he works. This is an affective commitment represented by an excessive engagement with the company. The claims for excessive engagement are diverse, and sometimes silenced or not produced by interviewees. However research has identified the main motivations to search for better future performance, professional growth and career advancement; guarantee good pay and stay in business; need for a "full knowledge", a kind of attempt at total control of reality; be an example for his subordinates; need to live something new, constantly being under pressure to keep up with energy and active. The research allows us to conclude that the executive has excessive organizational engagement as essential working condition, able to characterize it as a professional. Depending on how this bond will take place, it can interfere or not the worker's welfare. In the case of executives surveyed observed that this type of engagement enables the construction of identity, social relations work, good pay, the completion of the work, and at the same time, prevents the natural manifestation of family social life and friends, generating anxiety, fear and exacerbated fatigue.

**Keywords:** Excessive engagement. Wellness. Work psychodynamics.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Apresentação visual da pesquisa.....	16
Figura 2 - Papéis do executivo .....	23
Figura 3 - Variação das atividades dos executivos.....	24
Figura 4 - Liberdade de organização do trabalho x carga psíquica do trabalho.....	38
Figura 5 - Saúde no trabalho.....	41
Figura 6 - Engajamento organizacional excessivo.....	44
Figura 7 - Bem-estar do trabalhador .....	45
Figura 8 - Eixos Temáticos.....	55
Figura 9 - Eixos temáticos e seus temas .....	56
Quadro 1 - Funções do executivo .....	22
Quadro 2 - Mudanças nos contratos psicológicos dos gerentes.....	27
Quadro 3 - Enfoques do comprometimento organizacional e suas características ...	30
Quadro 4 - Enfoques multidimensionais do comprometimento por autor .....	32
Quadro 5 - Conceitos dos estudos clássicos do comprometimento com seus diferentes enfoques .....	34
Quadro 6 - Evolução dos estudos da psicodinâmica do trabalho, seus aspectos e publicações .....	36
Quadro 7 - Roteiro de entrevista .....	48
Quadro 8 - Falas que caracterizam o engajamento organizacional excessivo .....	71

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	DA PERGUNTA DE PARTIDA E DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	19
2.1	CARACTERIZANDO O TRABALHO DOS EXECUTIVOS. ....	19
2.2	COMPREENDENDO O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL... ..	28
<b>2.1.1</b>	<b>Sobre os enfoques unidimensionais</b> .....	30
2.1.1.1	O enfoque afetivo .....	30
2.1.1.2	O enfoque instrumental .....	31
2.1.1.3	O enfoque normativo .....	31
<b>2.1.2</b>	<b>Sobre os enfoques multidimensionais</b> .....	32
<b>2.1.3</b>	<b>Sobre o conceito de Menezes</b> .....	33
2.2	O PERCURSO, OS ASPECTOS E AS DIMENSÕES DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO .....	35
2.3	IDENTIFICANDO AS DEFINIÇÕES TEÓRICAS E OPERACIONAIS ...	43
<b>2.3.1</b>	<b>O comprometimento organizacional e o engajamento excessivo</b> ...	43
<b>2.3.2</b>	<b>O bem-estar e a saúde do trabalhador</b> .....	44
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA</b> .....	46
3.1	A COLETA DE DADOS .....	47
3.2	O CAMPO EMPÍRICO .....	50
3.3	CARACTERIZANDO OS ENTREVISTADOS .....	50
3.4	TRATAMENTO ANALÍTICO .....	52
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	55
4.1	EXPLORANDO A NARRATIVA DOS ENTREVISTADOS.....	55
<b>4.1.1</b>	<b>Sobre a conduta dos executivos</b> .....	56
4.1.1.1	Jornada de trabalho prolongada e intensa.....	56
4.1.1.2	Disponibilidade para fazer e aprender mais.....	58
<b>4.1.2</b>	<b>Sobre a percepção dos executivos</b> .....	60
4.1.2.1	Satisfação com a função e com o trabalho .....	60
4.1.2.2	Superação de barreiras e desafios .....	63
4.1.2.3	Inquietações emocionais, da mente e do corpo .....	66
4.1.2.3.1	Inquietações emocionais: A relação com a família e com os amigos.....	66
4.1.2.3.2	Inquietações da mente: Ansiedade, angústia e medo.....	68

4.1.2.3.3	Inquietações físicas. Cansaço, stress e desgaste .....	70
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>71</b>
5.1	CARACTERIZANDO O ENGAJAMENTO EXCESSIVO .....	71
5.2	JUSTIFICANDO O EXCESSO DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL .....	73
5.3	CARACTERIZANDO AS CONCEPÇÕES DE BEM-ESTAR PARA OS EXECUTIVOS .....	75
5.3.1	<b>A organização do trabalho e o bem-estar dos executivos sob o excesso de engajamento organizacional.....</b>	<b>75</b>
5.3.2	<b>As relações de trabalho e o bem-estar dos executivos sob o excesso de engajamento organizacional.....</b>	<b>79</b>
5.3.3	<b>O reconhecimento e o bem-estar dos executivos.....</b>	<b>83</b>
5.3.4	<b>O desgaste físico e o bem-estar dos executivos .....</b>	<b>85</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>86</b>
6.1	SÍNTESE DOS ACHADOS.....	86
6.2	RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA.....	86
6.3	DIFICULDADES DA PESQUISA. ....	87
6.4	SUGESTÕES DE OUTRAS PESQUISAS .....	88
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>96</b>
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO .....	97
	APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE .....	98
	APÊNDICE C – DOCUMENTO DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA. ....	99

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações no mundo do trabalho advindas do capitalismo iniciado depois da Idade Média na Europa, impuseram um modelo de contrato de trabalho associado à ideia de compra e venda da força de trabalho. À proporção que essas relações foram se estabelecendo, o capital que transforma matéria prima em produtos foi cada vez mais sendo valorizado. A compra e venda de mão de obra, mediante pagamento de salários, criou uma sociedade cada vez dependente da comercialização do trabalho para sobreviver. Nota-se que os trabalhadores assalariados estão distantes daquilo que é consequência do seu trabalho e, por esse motivo, ficam impossibilitados de viverem dignamente, mantendo-se livres de qualquer influência. Sua permanência no emprego passa ser motivada apenas pelo salário e não pela dedicação ao mesmo (OLIVEIRA, MEIRE, 2013).

Essa ideologia que justifica o engajamento no capitalismo é denominada por Boltanski e Chiapello (2009) por “ novo espírito do capitalismo”. Para que se configure o engajamento “O capitalismo precisa ter condições de dar a essas pessoas a garantia de uma segurança mínima em verdadeiros santuários onde é possível viver, formar família, criar filhos etc.” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009. p. 39). Sendo assim, o novo espírito capitalista é justificado por três pilares, são eles: eficiência na satisfação das necessidades, eficácia e progresso material. No entanto, como se trata de aspectos que são expressos em termos subjetivos, as motivações não parecem suficientes para engajar a maioria das pessoas no mundo do trabalho capitalista.

A expressão “capitalismo flexível”, sustentada por Sennett (2008), afronta as rotinas e as formas rígidas de burocracia, encobrando, portanto, mais uma forma precária de trabalho. Essas transformações ocorridas nas relações de trabalho ocasionaram uma mudança profunda na vida de indivíduos, exigindo desses profissionais uma postura de elevado comprometimento com a função que desempenham como forma de garantir a sua empregabilidade. Por intermédio do discurso empresarial o espírito do capitalismo se incorpora, sendo apresentado como natural e necessário. O principal alvo desse discurso são os executivos, cuja adesão ao capitalismo é fundamental para o bom funcionamento das empresas (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

A gestão de recursos humanos aparece na década de 80 como elemento propulsor do desempenho empresarial, onde o sucesso das organizações passa a depender também da composição de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho. A maneira como as empresas administram seu capital intelectual lhes possibilita ou não vantagem competitiva e estratégica em relação aos seus concorrentes (BASTOS,1998; PFEFFER e VEIGA, 1999). As organizações passaram a apostar em determinadas características da natureza humana: anseios, aspirações, desejos, sonhos e ambições como forma de enfrentar essa nova realidade altamente competitiva de mercados turbulentos e descontínuos. Através de suas exigências organizacionais, as empresas procuram por trabalhadores cada vez mais absorvidos e integrados com as tarefas (SERVA; FERREIRA, 2004).

O cotidiano dos trabalhadores que ocupam cargos de gestão se tornou ainda mais complexo em virtude da velocidade com que os acontecimentos e informações circulam em tempo real, provocando rápidas e acentuadas mudanças no ambiente organizacional. Dedicar-se integral e exclusivamente ao trabalho deixou de ser rara exceção, passando a ser condição primordial de permanência nas empresas modernas, assim como a única alternativa para se alcançar êxito na carreira profissional. Ao que parece, o envolvimento físico e psicológico com o trabalho em tempo integral são exigências da dinâmica do novo mundo do trabalho (SERVA; FERREIRA, 2004).

O Instituto Datafolha divulgou uma pesquisa sobre o perfil dos executivos na região metropolitana de São Paulo, realizada entre 4 e 25 de abril de 2003. Para assegurar a representatividade da amostra, foram entrevistados 161 executivos, entre eles gerentes, dirigentes e diretores de empresas de grande, médio e pequeno porte, selecionadas por segmento e região. A pesquisa concluiu que 62% dos entrevistados dizem trabalhar ao menos dez horas por dia. Quase um terço deles (30%) afirma ter expediente diário de no mínimo 12 horas. Soma-se a isso o fato de que só 9% desfrutam dos 30 dias de férias por ano fixado em lei (FOLHA DE SÃO PAULO, 2003).

Estar envolvido intensamente com o trabalho, com longas jornadas diárias, excesso de carga de trabalho, ritmo acelerado e busca desenfreada por resultados, pode caracterizar os profissionais de alto escalão, que exercem cargo de confiança em organizações, sejam elas de pequeno, médio e/ou grande porte. Esse

comportamento de alto envolvimento com o trabalho oferece diversas vantagens competitivas que são fundamentais para o alcance do sucesso das organizações, podendo resultar em retorno econômico diferenciado (PINTO, 2011).

Sob o capitalismo flexível, uma nova categoria profissional surge: a do trabalhador polivalente, que precisa ser altamente qualificado, comprometido e principalmente produtivo (FIGUEIRÊDO; ALEVATO, 2013). Uma inferência possível é que esse novo trabalhador mantém um comprometimento afetivo representado por um engajamento excessivo com a empresa, enquanto que essa, regida tão-somente pela produtividade, impõe o surgimento de um contrato instrumental de trabalho, emergindo assim, uma nova relação homem-trabalho.

O aumento de produtividade do trabalhador relaciona-se com a sua disposição em aumentar a carga de trabalho. Figueirêdo e Alevato (2013) entendem que a disposição para aumentar a carga de trabalho “[...] acarreta também mais empenho, mais firmeza, maior engajamento, maior gasto de energia, seja aceitando uma carga de trabalho adicional ou uma tarefa mais complexa”, o que caracteriza o engajamento excessivo, típico dos trabalhadores que possuem cargo de confiança: os executivos que chegaram ao topo da hierarquia de grandes empresas.

Esses executivos representam uma nova configuração de trabalhador que, metaforicamente, pode-se afirmar que mantêm uma espécie de “contrato de matrimônio” com a empresa. São profissionais movidos pelo desejo de atingir o maior número de metas possível em um espaço de tempo cada vez menor. O tempo nunca atende suas demandas, já que os desejos e os objetivos se entrelaçam uns nos outros. Está sempre agitado, mostrando-se apressado e de certa forma frustrado por não conseguir atender todas as suas expectativas.

Essa frustração e busca interminável por alcançar metas e objetivos cada vez mais desafiadores, tem levado esses profissionais a acelerar o seu ritmo de vida. A aceleração da cadência de vida, associada à exigência por aumento de produtividade individual e à ausência de tempo para administrar seus desejos e necessidades, acaba por incapacitar o indivíduo para a condução de sua própria vida. Esse por sua vez, usa ansiolíticos e antidepressivos como fonte alternativa no processo de adaptação para o cumprimento dessas exigências (FRANCO, COSTA, LEÃO, 2014).

A venda de tranquilizantes da classe dos benzodiazepínicos vem aumentando a cada ano no Brasil, ao contrário do que acontece nos países

européus. Segundo levantamento realizado pela consultoria IMS Health, a pedido do jornal Folha de São Paulo, houve um aumento de 42% no número de caixas vendidas, entre os anos de 2009 e 2013, representando um salto de 12 para 17 milhões de caixas de psicotrópicos comercializadas no país (FOLHA DE SÃO PAULO, 2014).

Ainda que não haja pesquisas que objetivam traçar o perfil de usuários dos benzodiazepínicos no Brasil, Maria Inês Vasconcelos, advogada trabalhista e autora do livro “Síndrome do Pânico e Trabalho”, acredita que a utilização desses medicamentos tenha se “alastrado entre os executivos”. O relato da advogada contém registro de mais de 30 atendimentos diagnosticados como casos graves e incapacitantes. De acordo com o psiquiatra Ronaldo Laranjeira, professor da Unfesp, no Brasil, boa parte do uso indiscriminado desses medicamentos ocorre entre indivíduos que apresentam distúrbio do sono, “ficam conectadas 20 horas por dia e preferem recorrer à farmacologia, em vez de mudar o estilo de vida” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2014).

Essa nova configuração de trabalhador associada à importância do trabalho para a vida dessas pessoas, acende uma necessidade de investigar temas relativos ao bem-estar desse sujeito trabalhador, o executivo, no contexto do excesso de seu engajamento com o trabalho. O tema bem-estar está sendo tomado nesse texto em sentido lato, englobando as dimensões física, psíquica e social, e em termos correlatos à definição de saúde, tal como proposta pela Organização Mundial de Saúde (OMS): "saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afecções e enfermidades" (BIBLIOTECA VIRTUAL DE DIREITOS HUMANOS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2015).

Trata-se de um campo de investigação que tenta compreender como o indivíduo evita a loucura e a doença, mesmo estando exposto às pressões. Neste sentido, busca-se investigar a normalidade: o campo psicopatológico ainda não ocupado pela loucura. É fato que a normalidade dos comportamentos não garante a inexistência de sofrimento, assim como o sofrimento não exclui o prazer (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

No centro da relação saúde-trabalho, a vivência do trabalhador ocupa um lugar particular que lhe é conferido pela posição privilegiada do aparelho psíquico na economia psicossomática. O aparelho psíquico seria de alguma maneira encarregada de representar e de fazer triunfar as aspirações do sujeito, num arranjo da realidade suscetível de produzir, simultaneamente,

satisfações concretas e simbólicas. As satisfações concretas dizem respeito à proteção da vida, ao bem-estar físico, biológico e nervoso, isto é, à saúde do corpo.[...] As satisfações simbólicas: desta vez, trata-se da vivência qualitativa da tarefa. (DEJOURS, 1992; p.62)

Nessa perspectiva, entende-se saúde no trabalho como a manifestação de um estado disposicional, caracterizado pelo equilíbrio entre a vivência de prazer e sofrimento, pela mobilização dos trabalhadores em busca de uma relação prazerosa com o trabalho e, por fim, pela dinâmica do reconhecimento, que é a essência do processo de identificação do trabalhador com o campo social (MENDES, 2004).

O bem-estar do indivíduo no trabalho vem ocupando posição central nos estudos de diversas áreas como política, medicina, psicologia e também na administração que vem aprofundando conhecimento, intensificando discussões e pesquisas acerca desse fenômeno também à luz da Psicodinâmica do Trabalho. Estudos dessa natureza podem colaborar com a formação de um ambiente salutar que propicia a realização pessoal e, conseqüentemente, poderá impactar não somente na vida do indivíduo, mas também em variáveis da organização, como *turnover*, absenteísmo e produtividade (DESSEN; PAZ, 2009).

A psicodinâmica do trabalho estuda a dinâmica das relações entre o trabalhador e organização. Esses movimentos entre a mobilização subjetiva e o engajamento exigido do sujeito trabalhador pela organização, são manifestados por intermédio das vivências de prazer-sofrimento, das estratégias defensivas utilizadas por eles para mediar essas contradições da organização do trabalho, da saúde e / ou (da) doença física e mental das patologias sociais (MENDES, 2007).

A psicodinâmica do trabalho também estuda como o sofrimento se transforma em prazer, apontando o reconhecimento como a primeira forma dessa transformação, classificando-o em dois tipos: o reconhecimento proveniente dos superiores e, ocasionalmente, dos clientes que é baseado no julgamento de utilidade, e o reconhecimento advindo dos colegas que é chamado de reconhecimento de estética (DEJOURS, 2004).

As estratégias defensivas que são elaboradas a partir de vivências individuais, mas que repercutem no coletivo é a segunda forma de transformação do sofrimento em prazer. Para Dejours (2004), estas estratégias de defesa são importantes para a conquista desta “normalidade” diante do sofrimento no trabalho,



pressupondo por sua vez um equilíbrio, para que os trabalhadores se mantenham saudáveis.

A criação de um espaço de discussão coletiva é a terceira forma de se converter o sofrimento em prazer. Esse espaço público de discussão coletiva constitui-se essencialmente por trabalhadores e prevendo a compreensão dos meios de comunicação que possibilitam a expressão dos seus sentimentos através de palavras, a originalidade e a imparcialidade entre aquele que fala e aquele que escuta. É determinado preferencialmente pela manifestação coletiva do sofrimento (DEJOURS, 2004).

### 1.1 DA PERGUNTA DE PARTIDA E DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

A presente pesquisa pretende responder a seguinte questão de partida: **Quais as relações entre engajamento organizacional excessivo e o bem-estar de trabalhadores executivos, à luz da psicodinâmica do trabalho?**

**Figura 1 - Apresentação visual da pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente será trabalhada a hipótese de que o engajamento excessivo no trabalho é motivado pelo comprometimento afetivo do trabalhador com a organização.

O objetivo geral desse trabalho é interpretar as relações entre o engajamento organizacional excessivo e o bem-estar de trabalhadores executivos, à luz da psicodinâmica do trabalho. Para responder à pergunta de partida e esclarecer o objetivo geral do trabalho, especificamente, busca-se:

- a) Caracterizar a natureza do trabalho do executivo;
- b) Identificar as alegações para o engajamento organizacional excessivo de trabalhadores;
- c) Caracterizar as concepções de bem-estar dos trabalhadores executivos;
- d) Analisar a relação entre as alegações para o engajamento excessivo e o bem-estar dos trabalhadores executivos, à luz da psicodinâmica do trabalho.

A literatura da psicodinâmica do trabalho menciona a existência do engajamento excessivo a uma tarefa por certos trabalhadores quando Dejours afirma que a subjetividade da relação homem-trabalho, ainda que descontínua, exerce influências concretas e reais: “encontramos a marca no absenteísmo, nas greves ou naquilo que alguns nomeiam “presenteísmo”, isto é, em um engajamento excessivo a uma tarefa por certos trabalhadores, do qual ninguém seria capaz de atenuar o ardor desencadeado (DEJOURS, 1994, p. 22-23).” No entanto, o autor não aprofunda as pesquisas no que diz respeito ao excesso de engajamento. Existe também estudos acadêmicos que abordam a psicodinâmica do trabalho de gestores sob o aspecto do prazer-sofrimento, não encontrando literatura que aborde a relação entre o engajamento organizacional excessivo e o bem-estar de trabalhadores executivos. Assim, esta pesquisa buscou contribuir com a academia a partir da interação entre essas duas dimensões: Engajamento Organizacional excessivo e bem-estar de trabalhadores executivos. Como contribuição para as organizações, buscou-se identificar as alegações que levam os executivos a se engajarem excessivamente com a empresa em que trabalha, caracterizar a natureza do trabalho dos executivos e suas concepções de bem-estar, e analisar se o grau de comprometimento que o sujeito possui com a organização pode prejudicar a harmonia e a estabilidade psicológica do trabalhador.

A pesquisa estrutura-se em seis seções, sendo a primeira delas, esta introdução. Em seguida, na segunda seção, será apresentada a revisão da literatura que está subdividida em quatro subitens. No primeiro, apresenta-se a caracterização da natureza do trabalhador executivo a partir dos processos de reestruturação produtiva pelo qual passaram as empresas do novo sistema capitalista em construção: o capitalismo flexível (DAVEL; MELO, 2005). No segundo subitem, se

aborda o comprometimento organizacional e seus enfoques na tentativa de encontrar uma definição teórico-operacional que apresente clareza à definição do construto comprometimento organizacional, que segundo Menezes (2009) apresentam uma avalanche de medidas do construto que por sua vez não integram os dados empíricos que avaliam o fenômeno. No terceiro, são apresentados o percurso, os aspectos e as dimensões da psicodinâmica do trabalho. No quarto e último item, se apresentam as definições apropriadas para o executivo, o comprometimento organizacional e o bem-estar que nortearão a pesquisa.

Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, cuja abordagem é exclusivamente de natureza qualitativa, que estão subdivididos entre coleta e tratamento analítico dos dados. Na quarta seção, são apresentadas as análises dos resultados iniciando pela caracterização dos entrevistados e finalizando com a exploração da narrativa dos entrevistados. Na quinta seção, são discutidos os resultados à luz da psicodinâmica do trabalho buscando atender aos objetivos específicos propostos pela pesquisa.

A sexta seção conclui os estudos com as considerações finais, apresentando uma síntese dos achados da pesquisa, buscando esclarecer a pergunta de partida. É também nessa seção, que são apontadas as dificuldades e limitações encontradas no campo empírico, apresentando as recomendações para estudos futuros.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo foi dividido em quatro seções. Onde a primeira procura caracterizar o trabalho dos executivos, buscando compreender de que maneira as mudanças organizacionais e ambientais, oriundas do atual sistema capitalista, que é tido como flexível, vêm afetando a organização e as relações de trabalho desses profissionais. A segunda seção revisa a literatura sobre o comprometimento organizacional, seus principais enfoques unidimensionais e multidimensionais. A terceira seção versa sobre o percurso, os aspectos e as dimensões da Psicodinâmica do trabalho, enfatizando o bem-estar do trabalhador. Por fim, a quarta seção trata da identificação das definições teóricas e operacionais que foram utilizadas durante a pesquisa.

### 2.1 CARACTERIZANDO O TRABALHO DOS EXECUTIVOS.

Pesquisas acerca do trabalho dos executivos a partir da perspectiva acadêmica da administração têm se mostrado cada vez mais significativas. Em virtude do novo contexto em que esses profissionais estão inseridos e que foram estabelecidos por novas regras de funcionamento e pela introdução de novas tecnologias organizacionais, os executivos assumiram novas responsabilidades. Passaram a enfrentar desafios de diversas naturezas, reformulando toda uma lógica gerencial pré-estabelecida e, assim, reconstruíram uma nova visão acerca dos valores, práticas sociais e comportamento. Dessa forma, ao mesmo tempo em que sofre os impactos múltiplos desses processos, o grupo de trabalhadores que possuem cargo de gestão, passa a ser essencial nos processos de reestruturação e modernização organizacional (BRAGA; LIMA, 2007; MELO; SPERLING, 2002).

Para fins deste trabalho, os termos gerentes, gerentes intermediários, gestores e administradores, nele contidos são assim considerados, em termos, similares ao de executivo. Sendo assim, este capítulo se desenvolverá a partir de uma investigação teórica que possibilite um melhor entendimento sobre a natureza do trabalho do executivo, buscando compreender de que maneira as mudanças organizacionais e ambientais, oriundas do atual sistema capitalista, que é tido como flexível, vêm afetando a organização e as relações de trabalho desse profissional.

Para refletir sobre a natureza dos executivos se faz necessário abordar, inicialmente, como os executivos se tornaram executivos.

Davel e Melo (2005) mencionam em sua pesquisa sobre singularidades e transformações no trabalho dos gerentes as explicações técnica, de elite e política como as três explicações mais recorrentes para o surgimento dos executivos em nossa sociedade. A mais propagada delas é a explicação técnica, que sugere que esses profissionais apareceram e se desenvolveram em função do crescimento em escala e em complexidade das organizações capitalistas em meados do século XIX. Quando a falta de comando administrativo passara a ameaçar as unidades de custo, os executivos, através de suas “mãos invisíveis”, assumem, portanto, o controle da situação, sustentando assim a explicação técnica para o surgimento do profissional.

A segunda explicação para o aparecimento dos executivos mencionada por Davel e Melo (2005) seria a explicação de elite. Esta diz respeito aos inúmeros mecanismos sócioeconômicos que determinado grupo de pessoas utilizava para legitimar-se como tal. Trata-se de uma expressão dos interesses de uma elite administrativa que surgiu na metade do século XX. Já a terceira e última explicação mencionada pelos autores é a explicação política. Esta aponta o propósito político de controle do trabalho como sendo a motivação pela qual a administração começa a ser desempenhada por administradores especializados. A explicação parte da inserção do executivo na relação entre o capital e o sistema produtivo.

Boltanski e Chiapello (2009) aprofundam a tese do surgimento dos executivos ultrapassando as três explicações mencionadas por Davel e Melo (2005), contudo, mantendo a evolução desse homem administrador inserida na relação entre o capital e o sistema produtivo. Os autores analisam as transformações do capitalismo no mesmo período, meados do século XIX até o século XX, e definem o capitalismo como um sistema produtivo e acumulativo, que para se manter vivo e reprodutivo, necessita de um ideário, de uma ética própria, ou seja, de um “espírito”, que o alicerça e explica. Classificam o espírito do capitalismo em três fases sucessivas, caracterizando também a evolução do administrador (o executivo) durante essas três fases.

O capitalismo familiar equivale ao primeiro espírito do capitalismo, que predominou durante a passagem do século XIX para o século XX, chegando até os anos 1960. Período em que a figura do burguês empreendedor era central e a gestão se confundia com a propriedade. Havia uma associação entre lados opostos,

o inovador e o tradicional, onde as relações de trabalho eram norteadas pelo caráter familiar ou patriarcal das relações mantidas entre o administrador e seus subordinadas, “o que será denunciado como paternalismo, cujas formas de subordinação permanecem amplamente pessoais, em firmas geralmente pequenas” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 49-50).

O segundo espírito é manifestado no capitalismo burocrático, ocorridos entre os anos 1960 e 1990, período em que se destaca o Administrador profissional: o não-proprietário, caracterizado pelo executivo das grandes organizações. Trata-se de uma fase da centralidade da gestão em que, Chandler (1984) denomina o capitalismo como gerencial. Percebe-se, portanto a transição entre o administrador oriundo da burguesia patrimonial e o administrador-trabalhador-assalariado, formado e bem incorporado às organizações públicas e privadas. São os administradores/executivos que ocupavam postos nos mais altos escalões empresariais, nos países de “primeiro mundo”. O crescimento das empresas durante a década de 60 alavancou a oferta de empregos em gestão e, por esse motivo, nesse período, o “ofício de chefe”, os conhecidos cadres franceses e managers americanos se ressaltou (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; CHANDLER, 1962, 1984; CHANLAT, 1999; SENNETT, 2008).

Quanto ao terceiro espírito do capitalismo intensificado a partir da década de 1990, Boltanski e Chiapello (2009) o identifica como um novo espírito, o flexível, que surge de uma nova ideologia do capitalismo. Este “novo espírito” corresponde ao regime de acumulação flexível (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; MENDES, 2007b) que, além de promover grandes mudanças na produção e nas organizações de trabalho, também modificaram os modelos de gestão. Os anos 1990 foram decisivos na busca por uma flexibilização da burocracia, ou seja, “o executivo, tal como concebido nos anos 1960, começa a perder terreno. O termo cadre, na França, que pressupõe hierarquia e status, passa a ser rejeitado. Os cadres passam a serem vistos como agentes da burocracia que precisa ser destruída” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 105).

Se os gerentes formavam um grupo social imponente durante muitas décadas, como vimos anteriormente, nesses últimos anos a fronteira entre ser ou não um gerente ficou menos resistente e aqueles que se encontravam em situação ambígua, sofreram um agravamento dessa situação em virtude dos processos de reestruturação produtiva pelo qual passaram as empresas e das exigências do novo

sistema capitalista em construção: o novo espírito do capitalismo. Surge então uma nova maneira de administrar baseada em mudanças estruturais da organização, com enxugamentos de quadro funcional e redução dos níveis hierárquicos, impondo, portanto, uma transformação nas raízes da função do executivo (DAVEL; MELO, 2005).

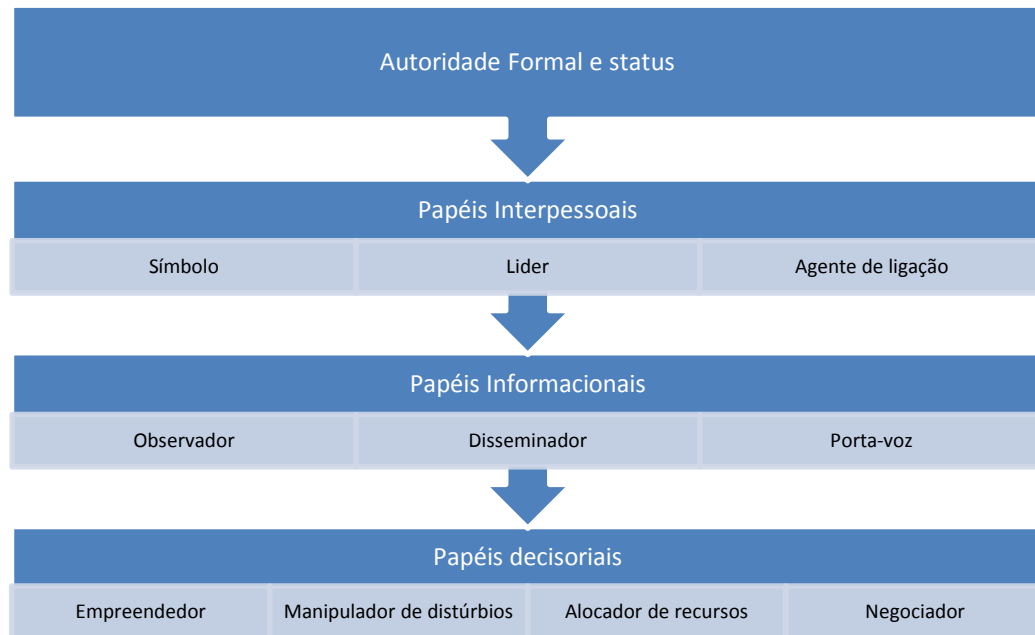
Estudos que objetivam a compreensão das funções, dos papéis e das habilidades dos executivos perpassam por diversas abordagens e enfoques que constituem a administração e o administrador obtendo várias nomenclaturas que vão desde supervisor do processo de trabalho, permeando o controle e o comando da organização, até implicações que relacionam a esse profissional o sentido de líder (BRAGA; LIMA, 2007). Diversos autores atribuem representações distintas a função gerencial (ver quadro 1).

**Quadro 1 - Funções do executivo**

<b>AUTORES</b>	<b>REPRESENTAÇÕES À FUNÇÃO GERENCIAL</b>
<b>Fayol (1949)</b>	Aquele que planeja, organiza, coordena, comanda e controla o trabalho de uma unidade de comando.
<b>Sloan (1963)</b>	Alguém que infunde seus valores pessoais e profissionais em toda a organização
<b>Schumpeter (1938)</b>	Um empreendedor e promotor de inovações
<b>Simon (1947)</b>	Um tomador de decisões não-programadas, em um ambiente complexo e incerto
<b>Katz e Kahn (1976)</b>	Um líder eficaz, detentor de certos traços de personalidade específicos

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado de (BRAGA; LIMA, 2007).

Mintzberg (1986) classifica a tarefa do executivo em inúmeros "papéis" ou funções, descritas por dez papéis que são subdivididos entre interpessoais, informacionais e decisórios. Todos advindos da autoridade formal e status, os três papéis interpessoais, originam outros três informacionais, que por sua vez possibilitam o executivo a desempenhar os quatro papéis decisórios.

**Figura 2 - Papéis do executivo**

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1986).

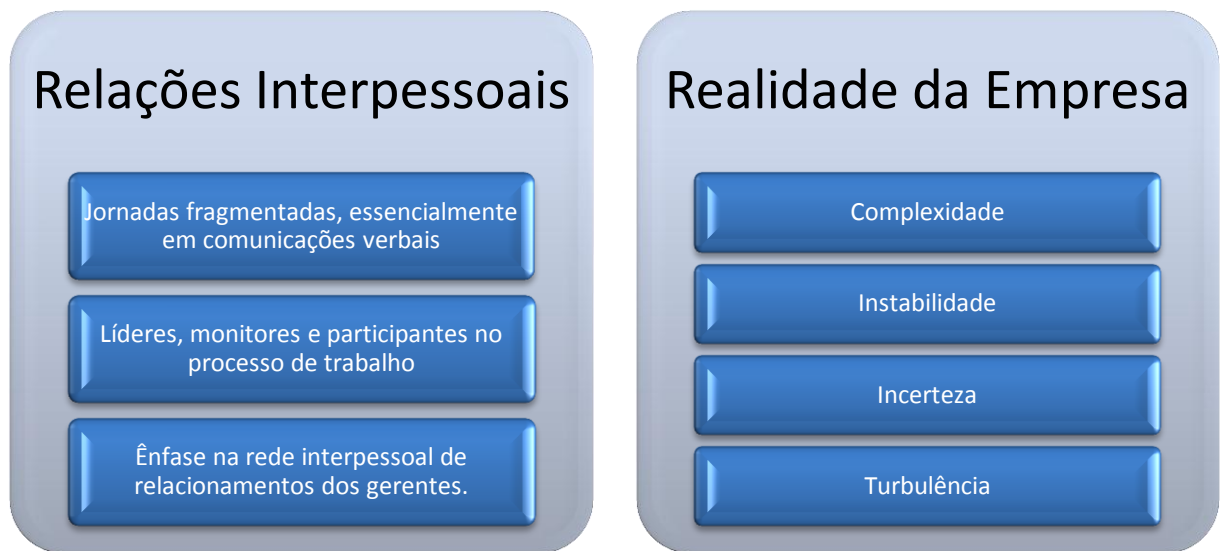
Os papéis interpessoais (símbolo, líder e agente de ligação) são aqueles que decorrem diretamente da autoridade e status concedidos ao executivo, que advêm da sua posição hierárquica formal. Abarcam todas as relações pessoais destes profissionais, sejam dentro e/ou fora da organização. Nos papéis informacionais (observador, disseminador e porta-voz) o executivo é colocado como ponto principal da rede de informações. Tal fato se explica a partir da função de agente de ligações decorrente do papel fundamentalmente interpessoal que ele exerce. Por último, o autor define os papéis decisoriais (empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador), onde a terceira autoridade formal do executivo requer discussão e decisão sobre os caminhos que a organização deverá seguir (MINTZBERG, 1986).

A partir da reunião dos diferentes elementos encontrados nesses papéis, o autor discorda que o trabalho do executivo, em situações de crise, seja ordenado, contínuo, sequencial e homogêneo. Ou seja, o trabalho desses profissionais não deriva de livres iniciativas próprias e nem de suas escolhas convertidas em decisões. Trabalham numa cadência em que suas funções são evidenciadas pela rapidez, polivalência e descontinuidade. Ao invés de apresentar orientações de planejamento e reflexão, estão fortemente inclinados para ação e execução. Sendo assim, a atividade dos executivos pode variar tanto em função das relações



interpessoais, quanto do ponto de vista da realidade atual das empresas (BRAGA; LIMA, 2007; MINTZBERG, 1986). O quadro a seguir representa as duas perspectivas mencionadas pelos autores:

**Figura 3 - Variação das atividades dos executivos**



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptação de Braga e Lima (2007).

Do ponto de vista da realidade atual das empresas, além de complexa, instável, incerta e turbulenta, as empresas vivenciam esse novo conceito que emergiu especialmente nos anos 1990, estabelecido por Boltanski e Chiapello (2009) como a empresa flexível: ágil, flexível e com poucos níveis hierárquicos. Davel e Melo (2005) acreditam que as reestruturações se mantêm num duplo movimento de racionalização e flexibilização.

Enquanto o movimento de racionalização prolonga o movimento de modernização, baseado no ideal de one best way- enxugamento do quadro de pessoal, mudanças na estrutura organizacional, redução de níveis hierárquicos, por exemplo - , as reestruturações também se valem de uma série de medidas para tornar a empresa mais flexível – como a terceirização – mais adaptável às transformações das estruturas e dos modos de organização do trabalho, mais apta à diversificação de bens e serviços (DAVEL;MELO, 2005, p. 42).

Esse movimento, de racionalização e reestruturação das estruturas organizacionais, que as organizações passaram, chamado por Boltanski e Chiapello (2009) de novo espírito do capitalismo, acaba por modificar as práticas de trabalho dos executivos, podendo comprometer o bem-estar desses profissionais e

consequentemente caracterizar um mal-estar inerente ao cargo de gestão (DAVEL; MELO, 2005). Dessa forma, é possível concluir que:

As reestruturações exacerbam o mal-estar da gerência. Em contexto de reestruturação, os gerentes são regularmente submetidos a tensões conflituosas e contraditórias que os levam a se questionar sobre a eficácia de suas práticas. De um lado, os esforços de racionalização das empresas os obrigam a dotar medidas draconianas para intensificar o controle das atividades desenvolvidas; de outro, a busca de uma maior flexibilidade exige dos gerentes práticas mais democráticas, que favorecem a autonomia dos indivíduos (DAVEL; MELO, 2005, p. 44).

A falta de perspectiva de futuro, a pressão em busca do alcance das metas, a imprecisão de responsabilidades e tarefas, a redução das perspectivas de carreira e segurança são consideradas por Davel e Melo (2005) como fontes geradoras de mal-estar para os gerentes. No entanto, os autores acreditam que os fatores mais alarmantes, em termos de fontes de mal-estar, para o corpo gerencial são: i) o aumento e a intensificação da jornada de trabalho; ii) domínio da vida privada; iii) mudança do contrato de trabalho com a organização.

O aumento e a intensificação da jornada de trabalho são oriundos do aumento das responsabilidades dos gestores, do achatamento das estruturas e implementação de orientações de curto prazo e do desenvolvimento de uma cultura de performance geradora de medo e insegurança em relação as suas empregabilidades. O sujeito acaba assumindo uma sobrecarga de papéis onde precisa equilibrar as exigências da empresa com a execução da tarefa em si, sem se descuidar da sua “obrigação” em ser um bom funcionário, ser exemplo. Além disso, o avanço da tecnologia da informação também contribuiu com a mudança efetuada no escopo do trabalho gerencial tornando-o menos específico, uma vez que integrou uma série de funções anteriormente distintas e eliminou outras. Dessa forma, o executivo assumiu um conjunto mais amplo de atividades e responsabilidades, aumentando e intensificando a sua jornada de trabalho (DAVEL; MELO, 2005; BOLINO; TURNER, 2005).

Quanto ao domínio da vida privada, as exigências em termos de novas responsabilidades e papéis são geradoras de tensões na vida pessoal/familiar desses profissionais. O prolongamento e a intensificação da jornada de trabalho acabam por comprometer o relacionamento familiar do executivo. Trata-se de um conflito entre família-trabalho específico de conflito de papéis em que, as demandas

da função do trabalho interferem na função familiar, ou seja, como funcionários, os executivos fazem mais e mais para as suas empresas e estão susceptíveis a terem menos tempo e energia para dedicar ao seu cônjuge e as responsabilidades familiares. Pesquisas relacionadas a esse tipo de mal-estar revelam que os gerentes descrevem os seus trabalhos como tão importantes e exigentes que, a vida pessoal/familiar precisa ser sacrificada. Para esses profissionais disso depende a legitimação de seu *status* na organização (BOLINO; TURNER, 2005; DAVEL; MELO, 2005).

Por fim, a terceira fonte de mal-estar dos executivos é a modificação sofrida no seu contrato de trabalho com a empresa e no seu entendimento acerca da evolução progressiva na sua carreira. “As reestruturações modificam esses dois itens enfraquecendo o sentimento de segurança em relação ao emprego e diminuindo as possibilidades de trajetórias profissionais convencionais (DAVEL; MELO, 2005, p.47) ”.

Por contrato psicológico, os autores entendem os aspectos ligados ao conhecimento, à motivação, aos objetivos individuais e organizacionais, ao comportamento e à ética. O contrato voltado para conhecimento é constituído pelo conjunto de competências, conhecimento e habilidades enfatizados pela organização durante o recrutamento, o treinamento e o desenvolvimento. Outro elemento de contrato psicológico são as razões individuais que orientam a motivação, assim como a necessidade da organização de alcançar um grau funcional de satisfação com relação ao cargo ocupado. Uma terceira dimensão desse contrato envolve os objetivos estabelecidos pela organização os meios preferenciais para monitorá-los, avaliá-los e alcançá-los. A questão comportamental refere-se às responsabilidades conferidas aos gerentes e aos padrões de conduta esperados em retorno. Finalmente a questão ética trata da manutenção da integridade e da identidade pública da organização, e também diz respeito às crenças individuais e às qualidades valorizadas e exaltadas (DAVEL; MELO, 2005, p.48).

As mudanças no contrato psicológico dos executivos serão ilustradas no quadro 2, comparando-as com as mudanças em relação ao contrato psicológico tradicional:

**Quadro 2 - Mudanças nos contratos psicológicos dos gerentes**

<b>ELEMENTO</b>	<b>CONTRATO TRADICIONAL</b>	<b>CONTRATO TRANSFORMAÇÃO</b>	<b>EM</b>
<b>CONHECIMENTO</b>	Conhecimentos especializados ou qualificações profissionais; Estabelecimento e manutenção de sistemas e rotinas no campo de especialização; Foco principal na organização.	Ganhos de conhecimento em campos gerais da Adm como finança, TI, etc...; Auxílio do pessoal operacional no monitoramento e manutenção de sistemas em seus campos de especialização; Foco simultâneo nas relações externas e internas à organização;	
<b>MOTIVAÇÃO</b>	Planos de carreira com promoções a níveis mais elevados; Responsabilidades correspondentes ao grau de controle; Expectativa de equilíbrio entre a vida no trabalho e no lar	Recompensas, em geral, que não adicionem níveis hierárquicos; Responsabilidades correspondentes à concretização de objetivos de performance; Expectativas de longas horas de trabalho em prol do empregador.	
<b>OBJETIVOS E MEIOS</b>	Manutenção no status quo; Orientação de procedimentos escritos ou costumeiros; Trabalho orientado por objetivos gerais e amplos dentro da especialidade profissional.	Busca contínua de formas de inovação e melhoria; Assunção de riscos e experimentações sem muita formalidade; Equalização do orçamento com relação a objetivos de performance sem preocupação com a especialidade profissional.	
<b>COMPORTAMENTO</b>	Exercício da atividade em estilo ditatorial; Foco principal nas necessidades de uma área de responsabilidade; Utilização da iniciativa individual para julgar a performance.	Exercício de autoridade em estilo participativo; Cooperação com outras áreas para realizar objetivos gerais da organização; Utilização de medidas, através da TI, para julgar os resultados no tocante à qualidade e à quantidade.	
<b>ÉTICA</b>	Diferença entre valores pessoais e organizacionais; Manutenção da privacidade fora da organização; Vivência da ética organizacional sem falar sobre ela.	Associação de valores pessoais com valores organizacionais; Expectativa de estar publicamente engajado com a missão e os valores da organização; Publicação e difusão dos preceitos éticos da organização.	

Fonte: Dopson e Neumann, 1998, apud Davel e Melo 2005.

A partir das mudanças no contrato psicológico dos executivos apresentadas por Davel e Melo (2005), é possível inferir que esse novo trabalhador mantém um novo tipo de comprometimento com a organização em que trabalha. Trata-se de um comprometimento afetivo representado por um engajamento excessivo com a empresa. Já a empresa, regida pela produtividade, mantém o contrato instrumental/tradicional de trabalho com o mesmo. Sendo assim, em tempos de reestruturação, surge uma nova relação homem-trabalho onde são

enfáticas novas dimensões de comprometimento do sujeito trabalhador com a organização.

## 2.2 COMPREENDENDO O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Novos construtos surgiram na tentativa de descrever fenômenos organizacionais que alavancassem os resultados das empresas. Um desses é o comprometimento organizacional, que emergiu a partir de um contexto de valorização do ser humano nas organizações, onde o papel das pessoas é de fundamental importância para o alcance do sucesso empresarial (PINTO, 2011).

O comprometimento organizacional vem sendo pesquisado desde meados do século XX, mas somente foi reconhecido como variável de interesse na administração a partir de (1979) com os trabalhos de Mowday, Steers e Porter. No Brasil, os pioneiros na pesquisa sobre o tema são Borges Andrade, Cameshi e Silva (1989) e Bastos (1994) (PINTO, 2011). O tema é do âmbito do comportamento humano nas organizações. Refere-se à atitude ou vínculo que os indivíduos estabelecem com a empresa. A relevância do construto “comprometimento” para a compreensão do comportamento organizacional ocorre a partir da relação estabelecida com algumas variáveis centrais, incluindo a eficiência e eficácia dos sujeitos e das organizações (COSTA E BASTOS, 2000 E MEDEIROS, 2003).

O comprometimento organizacional encontra-se no campo científico da busca pela compreensão dos fatores pessoais que podem influenciar e determinar o comportamento do indivíduo no trabalho. Esse campo é parte de uma subárea chamada de “atitudes frente ao trabalho”. A pesquisa sobre esse tema supera a da satisfação, por ser considerada uma medida mais equilibrada, com menores possibilidades de oscilação e também por melhor predizer a rotatividade, o absenteísmo e a qualidade do desempenho dos sujeitos no contexto de trabalho (BASTOS, 1993,1994).

A definição do construto “comprometimento organizacional” e também da expressão utilizada cotidianamente, “comprometimento”, apresenta múltiplos significados, dificultando, portanto, a conceituação do construto. O problema surge quando não são consideradas a natureza disposicional e adverbial que o conceito carrega das aplicações do dia a dia, quando a mesma expressão é utilizada para caracterizar dimensões de valores antagônicos (BASTOS, 1994, 2000).

Em síntese, na linguagem cotidiana, pelo menos três usos de comprometimento são mais frequentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de “compromisso”, “com envolvimento” e descrevem formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; “com comprometimento” seria o oposto de “descompromissadamente” e indicaria o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo; um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso frequente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados (comprometer como prejudicar, impedir) (BASTOS, 1994, p.25).

Não se pode afirmar com segurança como surgiu o primeiro conceito de comprometimento organizacional. No entanto, os primeiros estudos sobre o tema estavam relacionados à perspectiva sociológica e foram desenvolvidos por Becker (1960). O autor aborda o “engajamento em linhas consistentes de ação”: a teoria de side-bets. Essa teoria engloba alguns elementos fundamentais que Becker entende por: “persistência do comportamento durante um período de tempo significativo; rejeição de alternativas de trabalho; e perseguição de uma meta, não obstante a adversidade externa” (MENEZES, 2009).

Existem duas grandes abordagens de pesquisa do comprometimento organizacional. A abordagem atitudinal e a abordagem comportamental. A primeira se refere ao pensamento dos indivíduos acerca da sua relação com a organização e desenvolve-se com base nas vivências do sujeito trabalhador. A segunda diz respeito à forma como os indivíduos estabelecem seus laços com as organizações e como essas pessoas administram isso (MOWDAY, 1982).

A abordagem comportamental do comprometimento está ligada às teorias de atribuição, que descrevem o processo pelo qual as pessoas explicam para si próprias as ações e eventos que ocorrem, buscando manter a consistência entre seus comportamentos e atitudes (PINTO, 2011, p.29).

A abordagem atitudinal está no âmbito da dimensionalidade do comprometimento e busca identificar quantas e quais seriam essas dimensões que compõem o construto. Trata-se da abordagem mais utilizada em pesquisas sobre o tema. A comportamental, por sua vez, tem gerado um número pequeno de pesquisas tanto empíricas quanto teóricas e o centro da discussão é a obtenção de indicadores de posturas de comprometimento (MENEZES, 2009).

As pesquisas sobre o comprometimento organizacional são predominantemente estudadas por intermédio dessas duas vertentes e fazem uso

de ferramentas e estratégias apropriadas para abordar o construto. Entretanto, Bastos (1997) ressalta que essas abordagens não podem se misturar com as bases, também chamadas de enfoques, que alicerçam a construção do vínculo organizacional. Essas bases que formam o comprometimento são norteadas pelas motivações que justificam a vontade dos sujeitos de permanecer na organização. O quadro 2 caracteriza os enfoques mais aceitos e reconhecidos do comprometimento organizacional.

**Quadro 3 - Enfoques do comprometimento organizacional e suas características**

<b>ENFOQUE</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>
AFETIVO	Sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento, lealdade, dentre outros.
INSTRUMENTAL	Análise de custos e benefícios relacionados a permanecer ou não na organização.
NORMATIVO	Internalização de normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com as crenças, objetivos e missão da organização.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2008)

As três bases ou enfoques do comprometimento fazem parte de um mesmo fenômeno, entretanto a maneira como eles se dispõem e se movimentam entre eles é distinta. Os enfoques podem ser tratados individualmente ou em conjunto e são chamados respectivamente de unidimensionais e multidimensionais (BASTOS, 1997).

### **2.1.1 Sobre os enfoques unidimensionais**

#### **2.1.1.1 O enfoque afetivo**

Ressaltando o sentimento de afeição onde o indivíduo se identifica com os objetivos e valores da organização e estudando preferencialmente sob a abordagem atitudinal, o enfoque afetivo dominou durante um bom tempo a literatura sobre o construto. Para Mowday, Steers e Porter (1982) o comprometimento ultrapassa as fronteiras da lealdade objetivando uma relação de bem-estar com a organização.

O comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: (a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores

organizacionais; (b) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização (MOWDAY, STEERS E PORTER, 1982, p. 27).

O modelo proposto por Mowday et al. (1979) entende o construto a partir de uma ótica unidimensional, dando centralidade à noção de identificação do trabalhador com a organização. Assim, tal modelo enfatiza a importância da dimensão afetiva para a manutenção do vínculo entre trabalhador e organização. No início da década de 1970 essa equipe de pesquisadores desenvolveu alguns trabalhos sobre o tema e teve seu ápice quando em 1979, concluíram e validaram um instrumento de mensuração, capaz de medir o comprometimento: O Organizational Commitment Questionnaire – OCQ, que foi validado no Brasil por Borges-Andrae, Afanasief e Silva (1989) (MEDEIROS, 2003).

#### 2.1.1.2 O enfoque instrumental

O enfoque instrumental por sua vez surgiu dos estudos de Becker (1960). Segundo este autor, os sociólogos utilizam o termo “comprometimento” quando buscam medir o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade. A concepção de que o sujeito possivelmente se engaja em linhas consistentes de ação faz com que ele esteja em posição de seleção. Sendo assim, diante das diferentes opções que lhes forem apresentadas, o indivíduo optará por um caminho que esteja alinhado com seus interesses (MEDEIROS, 2003).

Os side-bets compreendem “às trocas laterais entre indivíduo e organização, que fazem com que um trabalhador busque comportar-se de determinada maneira devido aos custos associados à sua saída”. Para Becker, o sujeito trabalhador mantém o seu vínculo com a organização em função dos custos e benefícios relacionados ao seu desligamento (MENEZES, 2009). Siqueira (1995) reafirma essa definição de comprometimento instrumental quando o define como crenças relacionadas a prejuízos ou custos ligados à ruptura da relação de troca com a organização.

#### 2.1.1.3 O enfoque normativo



Indivíduos comprometidos sob a perspectiva normativa se comportam de determinada maneira por acreditarem que é certo e moral fazê-lo. Quando Wiener (1982, p. 421), define comprometimento organizacional como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”, ele assume um caráter normativo. Siqueira (1995) afirma que essa base se caracteriza pela sensação de dívida social ou pela obrigatoriedade de retribuição de uma gentileza para com a organização.

Wiener e Verdi mediram o comprometimento normativo a partir de três indicadores: lealdade, sacrifício em benefício da empresa e defesa da organização. Os autores objetivavam identificar até que ponto o sujeito trabalhador deve se sentir leal à organização; se sacrificar em benefício da organização; e não criticar a organização (ALLEN e MEYER, 1990). A visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos da empresa. Dessa forma acaba por moldar o comportamento do sujeito conforme desejos e necessidades da organização (MEDEIROS, 2003).

### 2.1.2 Sobre os enfoques multidimensionais

Os modelos multidimensionais de comprometimento surgiram a partir da percepção de alguns pesquisadores acerca dos componentes presentes no vínculo psicológico estabelecido entre sujeito trabalhador e organização (MEDEIROS, 2003). O Quadro 3 quantifica as dimensões e descreve por autor, quais são e o que dizem os enfoques multidimensionais.

#### Quadro 4 - Enfoques multidimensionais do comprometimento por autor

(Continua)

AUTOR	QUANTAS?	QUAIS SÃO? O QUE DIZEM?
Kelman (1958)	Três processos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Submissão, atitudes e comportamentos são exibidos para alcançar recompensas específicas;</li> <li>2. Identificação, caracterizado pelo engajamento aos valores de um grupo, sem, entretanto, adotá-los como seus;</li> <li>3. Internalização, quando os valores do grupo coincidem com os do indivíduo.</li> </ol>
Gouldner (1960)	Duas Dimensões	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integração, que é “o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”;</li> <li>2. Introjeção, que é “o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de</li> </ol>

#### Quadro 4 - Enfoques multidimensionais do comprometimento por autor

(Conclusão)

		características e valores organizacionais aprovados”.
Etzioni (1961)	Três formas de envolvimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Moral, baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização;</li> <li>2. Calculativo, baseado nas relações de troca que se desenvolveu entre indivíduo e organização;</li> <li>3. Alienativo, baseado na repressão e na coerção.</li> </ol>
Meyer e Allen (1997)	Três componentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afetivo, querem permanecer na organização;</li> <li>2. Instrumental, precisam permanecer na organização;</li> <li>3. Normativo, sentem que são obrigados a permanecerem na organização.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Medeiros (2003).

### 2.1.3 Sobre o conceito de Menezes

A ausência de um conceito teórico e operacional que apresentem clareza à definição do construto comprometimento organizacional tem sido um incômodo para os estudiosos desde o início das pesquisas sobre o tema. Alguns estudos partem de premissas contraditórias e mutuamente excludentes, mas que paradoxalmente terminam por fundamentar uma mesma conclusão. Sendo assim, as pesquisas apresentam uma avalanche de medidas do construto que por sua vez não integram os dados empíricos que avaliam o fenômeno (MENEZES, 2009).

Inicialmente, os estudos clássicos de Becker (1960), Mowday et al. (1979) e Wiener (1982) conceitualizaram o comprometimento como um processo psicossocial que mantém o indivíduo em um curso de ação em função das trocas que realiza ao longo do tempo, e/ou como uma atitude que envolve identificação, afeto e disposição em permanecer na organização, e como uma totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais.

Posteriormente, o modelo tridimensional de Meyer, Allen e Gellatly (1990) conceitua o comprometimento organizacional a partir dos componentes afetivo, instrumental e normativo, propondo uma integração dos três enfoques unidimensionais: afetivo, de Mowday, Steers e Porter (1979), instrumental, de Becker (1960) e normativo, de Wiener (1982). Os autores caracterizam a relação indivíduo-organização da seguinte maneira:

Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados (ALLEN; MEYER, 1990, p. 3).

O quadro 5 apresenta os conceitos dos estudos clássicos, com seus diferentes enfoques, que estão na base das principais matrizes de investigação do comprometimento. Os conceitos contextualizam o dilema apresentado por Menezes (2009):

**Quadro 5 - Conceitos dos estudos clássicos do comprometimento com seus diferentes enfoques**

	AUTOR(ANO)	CONCEITO
INSTRUMENTAL	Becker (1960)	“Processo psicossocial que mantém o indivíduo em um curso de ação em função das trocas que realiza ao longo do tempo”.
AFETIVO	Mowday et al. (1979)	“Atitude que envolve identificação, afeto e disposição em permanecer na organização”.
NORMATIVO	Wiener (1982)	“Totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”.
Afetivo-Instrumental	Allen e Meyer (1990)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afetivo, querem permanecer na organização;</li> <li>2. Instrumental, precisam permanecer na organização;</li> <li>3. Normativo, sentem que são obrigados a permanecerem na organização.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Menezes (2009)

Mesmo com a proposta tridimensional de Allen e Meyer e (1990) as dificuldades associadas à investigação do comprometimento organizacional, foram aumentando com o passar do tempo e sugerindo uma extensão indevida do conceito de comprometimento. Existe um consenso de que o modelo tridimensional, “é mais pertinente como explicações para a permanência na organização do que como uma adequada estrutura dimensional para explicar o construto comprometimento organizacional” (MENEZES, 2009, p. 167).

As mudanças estruturais no mundo do trabalho e nas práticas da gestão dos recursos humanos têm evidenciado que não se pode considerar apenas a permanência na organização como um critério fundamental para o comprometimento organizacional. Sendo assim, Menezes (2009), após estudos teóricos e empíricos realizados durante sua pesquisa de doutorado, propõe uma definição para o

fenômeno que integra, simultaneamente, as abordagens atitudinal e comportamental:

“O comprometimento organizacional é um tipo de vínculo social estabelecido entre trabalhador e organização, composto de um componente afetivo e de identificação que predispõe um conjunto de intenções comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da organização (MENEZES, 2009, p. 172)”.

Compreender o fenômeno do comprometimento organizacional e seus reflexos nas organizações tem sido desafiador para as empresas e gestores. O grau de comprometimento que uma pessoa possui com o trabalho, pode prejudicar a harmonia e a estabilidade psicológica em um ambiente organizacional e possivelmente interferir no bem-estar do trabalhador.

## 2.2 O PERCURSO, OS ASPECTOS E AS DIMENSÕES DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A Psicodinâmica do Trabalho é uma abordagem científica, que surgiu na década de 1980 na França, através de Christophe Dejours, que é um psicanalista francês, professor do Conservatoire National des Arts et Métiers em Paris, onde coordena o Laboratório de Psicologia do Trabalho e da Ação. Com o alvo no sofrimento psíquico e nas estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores para enfrentar e transformar o sofrimento no trabalho em fonte de prazer, Dejours tem estudado há quase quarenta anos, a vida psíquica do trabalhador no ambiente de trabalho (DEJOURS, 2004).

A psicodinâmica estuda as relações dinâmicas entre organização do trabalho e processos de subjetivação, que se desenvolvem a partir das vivências do prazer-sofrimento, das estratégias de enfrentamento utilizadas pelo trabalhador para mediar os conflitos contraditórios entre o homem e a organização do trabalho. Trata-se da problemática da mobilização e do engajamento que a organização exige do sujeito trabalhador (MENDES, 2007).

A psicodinâmica é uma abordagem de pesquisa e ação sobre o trabalho, é um modo de fazer análise crítica e reconstrução da organização do trabalho, que é inexoravelmente o provocador de sofrimento, dadas as características da pós-modernidade, da acumulação flexível do capital e de

todas as suas consequências para o mundo do trabalho (MENDES, 2007 p. 32).

Temas relacionados à psicossomática e as relações entre saúde e trabalho, deram origem à psicodinâmica. O trajeto das pesquisas da psicodinâmica do trabalho evoluiu em três fases e tem promovido discussões e abordagens com teor crítico acerca do mundo organizacional, mais especificamente sobre as relações capital-trabalho e saúde-adoecimento no trabalho (BUENO E MACÊDO, 2012).

O percurso da psicodinâmica é norteado por três períodos articulados, complementares, e simultaneamente delimitados por obras publicadas por Dejours (MENDES, 2007). O quadro 5 apresenta a evolução da psicodinâmica do trabalho por período, aspectos e publicações específicas.

#### Quadro 6 - Evolução dos estudos da psicodinâmica do trabalho, seus aspectos e publicações

Período	Aspectos enfatizados na fase	Publicações
1ª Fase 1970 - 1980	Origem do sofrimento; Confronto entre sujeito-trabalhador x organização do trabalho. <b>Questão:</b> Quais as estratégias para lidar com o sofrimento?	1. A loucura do trabalho: Estudos de psicopatologia do trabalho (1987).
2ª Fase 1990 - 1997	Vivências de prazer x sofrimento; estratégias usadas para confrontar a organização do trabalho, manter a saúde, evitar adoecimento e assegurar a produtividade. <b>Questão:</b> Como transformar o trabalho que faz sofrer em trabalho prazeroso?	1. Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica (1993); 2. O Fator Humano (1995).
3ª Fase 1998 – 2000 em diante	Efeitos do trabalho sobre os processos de subjetivação, as patologias sociopsíquicas e a saúde dos trabalhadores. Consequências sociais do confronto entre organização do trabalho x sofrimento x ação. Normalidade <b>Questão:</b> Qual o sentido das vivências de prazer-sofrimento? Como os trabalhadores subjetivam essas vivências?	1. A Banalização da Injustiça Social (1998); 2. Novas formas de organização do trabalho e lesões por esforços repetitivos (LER): abordagem através da psicodinâmica do trabalho. (2000); 3. A evolução do trabalho e a prova do real: Crítica a fundamentação do desenvolvimento (2003).

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Mendes (2007).

A abordagem da psicodinâmica do trabalho está em constante construção e ainda continua se desenvolvendo junto às mudanças no mundo do trabalho. Essa dinâmica admite “investimento de inteligência prática, da personalidade e da

cooperação, como elementos que articulados podem dar conta da loucura do trabalho e manter a saúde” (MENDES, 2007 p. 30), à proporção que são confrontados pelas tentativas de dominar a organização do trabalho.

Mendes (2007) elucida que, logo na fase inicial dos seus estudos, Dejours delimita alguns termos que são essenciais para o entendimento das dimensões teóricas da psicodinâmica do trabalho. O autor apresenta o conceito de organização do trabalho diferenciado de condições de trabalho, explicando também o seu entendimento acerca das relações de trabalho.

A primeira é definida como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, todas as dimensões do poder envolvendo hierarquia, comando e responsabilidade. As condições de trabalho referem-se ao ambiente físico, químico e biológico da tarefa, além dos aspectos ligados à ergonomia, higiene e segurança. No que diz respeito às relações de trabalho, ele se refere à criação dos laços sociais a partir do contexto da organização de trabalho, seja entre colegas, com outros trabalhadores e até mesmo com a chefia (MENDES, 2007).

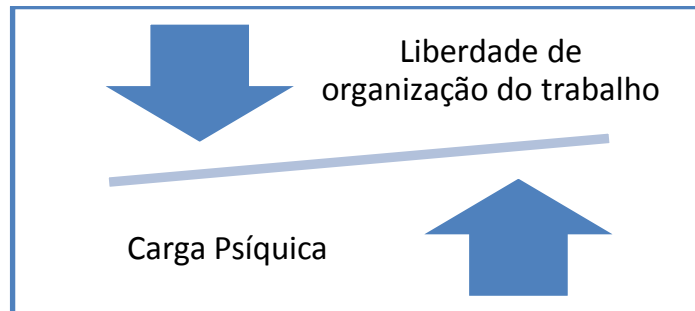
Esses conceitos são fundamentais para a compreensão do contexto organizacional com o qual o trabalhador lida em termos de demanda subjetiva, tendo eventualmente uma elevação na sua carga psíquica por conta do trabalho. Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) argumentam que um trabalho que acontece em um contexto autoritário da organização e não oferece uma saída adequada à energia pulsional do sujeito, acaba por aumentar a carga psíquica do trabalhador.

A carga psíquica resulta da confrontação do desejo do trabalhador à injunção do empregador, contida na organização do trabalho. Em geral, a carga psíquica de trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui. Essa regra é modulada pelo jogo da livre escolha do ofício. A carga psíquica do trabalho é a carga, isto é, o eco ao nível do trabalhador da pressão que constitui a organização do trabalho (DEJOURS, ABDOUCHELI, JAYET, 1994, p.28).

Entretanto, a carga psíquica é considerada equilibrante quando a organização propicia a diminuição da carga psíquica. Assim, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) compreendem que o trabalho que oferece risco para o aparelho psíquico é aquele que se opõe a sua livre atividade. Para os autores, só é possível a transformação do trabalho fatigante em trabalho equilibrante quando o trabalhador tem a liberdade para rearranjar o seu *modus operandi*, em busca de movimentos

que lhe proporcione prazer. A figura 1 a seguir ilustra a influência da liberdade de organização do trabalho na intensidade da carga psíquica do trabalho.

**Figura 4 - Liberdade de organização do trabalho x carga psíquica do trabalho.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A psicodinâmica do trabalho considera o prazer-sofrimento como um construto único, que surge a partir das tentativas dos trabalhadores em equacionar seu pensar, agir e sentir, no contexto de suas relações de trabalho (FERREIRA, MENDES 2003). “Quando não há mais arranjo possível da organização do trabalho pelo trabalhador, a relação conflitual do aparelho psíquico à tarefa é bloqueada. Abre-se então o domínio do sofrimento (DEJOURS, ABDOUCHELI, JAYET, 1994, p.28).

Esse sofrimento pode ser intensificado se a organização do trabalho não conceder liberdade ao trabalhador para reconfigurar o trabalho prescrito usando de sua inteligência prática, ou seja, se a organização não for suficientemente flexível a ponto de não absorver a criatividade, a variabilidade do *modus operandi* e a subjetividade desses trabalhadores (MENDES, 2007).

É através do discurso dos trabalhadores e da vivência operária, que se consegue descrever provisoriamente o sofrimento que para fins de exposição, está dividido em duas composições. Isso significa dizer que é possível classificar o sofrimento em dois tipos distintos, que estão dispostos através de dois sintomas: a insatisfação e a ansiedade (DEJOURS, 1992).

A insatisfação com o trabalho não corresponde só ao conteúdo significativo do trabalho nem ao seu conteúdo simbólico, mas que existe, paralelamente a profissão, uma satisfação com relação ao exercício do corpo, no sentido físico e nervoso. O ponto de impacto do sofrimento proveniente da inadequação do conteúdo ergonômico da tarefa às aptidões e necessidades do trabalhador é primeiro, o corpo e não o aparelho mental. (DEJOURS, 1992; p.60-61).

A ansiedade por sua vez, emerge a partir de determinadas consequências da organização do trabalho sobre a vida mental dos trabalhadores, que é partilhada por um número considerável de pessoas em suas atividades laborais. Trata-se do “sentimento de esclerose mental, de paralisia da imaginação, de regressão intelectual. De certo modo, de despersonalização” (DEJOURS, 1992; p. 78). A ansiedade classifica-se em dois tipos:

A primeira resulta da desestruturação das relações psico-afetivas espontâneas com os colegas de trabalho, de seu envenenamento pela discriminação e suspeita, ou de sua implicação forçada nas relações de violência e de agressividade com a hierarquia. [...] O segundo tipo de ansiedade diz respeito à desorganização do funcionamento mental. (DEJOURS, 1992; p.77-78).

Estudos da psicodinâmica do trabalho apontam que existem três maneiras de se transformar o sofrimento patológico em prazer. A primeira seria através do reconhecimento. Quando o sofrimento de alguma maneira contribui com a organização do trabalho e ao mesmo tempo torna esse trabalhador diferente do que ele era antes, surge então a dimensão do reconhecimento (DEJOURS, 1999, 2004).

Para a psicodinâmica existem dois tipos de reconhecimento: o reconhecimento proveniente da chefia e, ocasionalmente dos clientes, que são baseados no julgamento de utilidade; e o reconhecimento de estética, que advém dos colegas. Assim, quando o trabalhador tem o seu trabalho reconhecido pela qualidade e por seus esforços, suas angústias, medos, dúvidas, decepções e desânimos adquirem sentido para ele (DEJOURS, 1999, 2004).

As estratégias defensivas, elaboradas por intermédio de vivências individuais, mas que refletem no coletivo é outra maneira de se transformar o sofrimento em prazer. Dejours (2004) afirma que estas estratégias de defesa, são relevantes perante o sofrimento no trabalho, no entanto, a “normalidade” adquirida por meio das estratégias defensivas, presume um estado de equilíbrio, em que os trabalhadores permanecem saudáveis.

A criação de um espaço de discussão coletiva é a última forma de se transformar o sofrimento em prazer. A expressão coletiva do sofrimento é a principal característica desse espaço, que é constituído essencialmente por trabalhadores. Esse espaço permite uma interpretação dos instrumentos que os auxiliam a receber



ou transmitir informação, permitindo a autoexpressão, a legitimidade e a imparcialidade entre aquele que fala e aquele que escuta (Dejours, 2004).

As vivências do prazer e sofrimento no trabalho resultam da inter-relação entre a subjetividade do trabalhador, a organização do trabalho e a coletividade. A subjetividade refere-se à singularidade do indivíduo, que possui história de vida, desejos e necessidades particulares. A organização do trabalho, por sua vez, é composta por normas e padrões de condutas, sendo “regida” pelas exigências e imposições de eficiência produtiva. E por fim, a coletividade, “que trata das relações entre pares e hierarquias, normas e valores de convivência social no trabalho” (MENDES, 2004).

As estratégias de defesa surgem como um mecanismo psíquico de equilíbrio nessa dinâmica de prazer-sofrimento do trabalho. A ideia defensiva provida da função do trabalhador tem como finalidade mascarar, conter e ocultar alguma ansiedade grave, estruturada por um grupo social particular (DEJOURS, 1992). É a partir dos acordos e das dependências advindas das condições externas que afetam as relações intersubjetivas dos grupos de trabalho, que são organizadas as estratégias de defesa.

Estas são ligadas aos grupos com intuito de combater o sofrimento causado pela pressão exercida pela organização do trabalho e que, ao minimizarem as percepções dos sofrimentos, resguardam o psiquismo, auxiliando na facilidade de adaptação às pressões de trabalho patogênicas (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). As estratégias de racionalização são expressas de forma a evitar a angústia, o medo e a insegurança, em busca de justificativas aceitas para situações dolorosas e desagradáveis em prol da aceleração do ritmo e da produtividade do trabalho. (MENDES; FERREIRA, 2002).

A experiência de prazer no trabalho, de acordo com Dejours (1996), é da mesma forma uma vivência individual e/ou grupal. No entanto o alvo é em experiências gratificantes provenientes da satisfação dos desejos e necessidades, do sucesso do equilíbrio entre os conflitos e contradições gerados em determinados contextos produtivos. Dejours (1996) também argumenta que o prazer no trabalho é uma das vias para a saúde, já que esse permite que o indivíduo crie sua identidade social e pessoal. O ser não se dissocia do prazer.

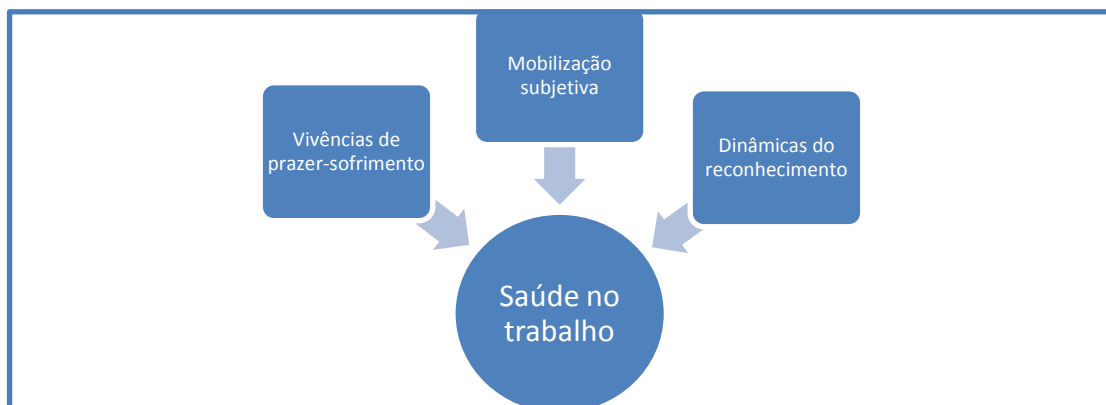
Para Mendes (2007), ao estabelecer novo direcionamento para os estudos da psicodinâmica, Dejours introduziu o saudável como sendo o resultado da

movimentação entre o sofrimento e as estratégias de mobilização subjetiva em busca da manutenção da saúde. Dessa forma, o trabalho caracteriza-se como fonte de prazer e sofrimento, considerando forças discordantes “no contexto do trabalho, sendo as vivências de prazer-sofrimento entendidas como o sentido do trabalho e, como tal, uma construção única e dialética (MENDES, 2007, p. 42) ”.

O sofrimento convoca vontades no sujeito para uma mudança das condições de saúde, o que significa dizer que, nem as estratégias defensivas e nem o sofrimento são reveladores de doença, e sim uma busca alternativa para a saúde. Sendo assim, intervir na organização do trabalho contribui para o processo de saúde pois permite aos sujeitos a subversão do sofrimento. Contudo, isso não significa a sua anulação e sim a transformação em sentido e no prazer da reapropriação do vivido pela ação (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

A saúde no trabalho pode ser alcançada por intermédio do prazer no trabalho. Essa saúde é compreendida através de um equilíbrio estabelecido a partir das vivências de prazer e sofrimento, da utilização de mecanismos que mobilizam os trabalhadores a buscarem uma relação mais gratificante com seu trabalho, e pela dinâmica do reconhecimento que permite ao indivíduo criar sua identidade social e pessoal (MENDES, 2004).

**Figura 5 - Saúde no trabalho**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A mobilização subjetiva, segundo Dejours (2004), é uma das fontes de vivência de prazer no trabalho. Trata-se de uma maneira de lidar com o sofrimento diferente das estratégias defensivas que, ao invés de negar ou minimizar, promove novo significado ao sofrimento. Isso ocorre, segundo Mendes (2007), através do

resgate do sentido do trabalho, que por sua vez depende da subjetividade do trabalhador, do saber fazer e do coletivo:

A mobilização subjetiva é o processo por meio do qual o trabalhador se engaja no trabalho, lança mão de sua subjetividade, da sua inteligência prática e do coletivo do trabalho para transformar as situações causadoras de sofrimento. A mobilização subjetiva viabiliza a dinâmica do reconhecimento, que é definida por Dejours (1997) como um modo específico de retribuição simbólica dada ao sujeito, como compensação por sua contribuição aos processos da organização do trabalho, pelo engajamento da subjetividade e da inteligência (MENDES, 2007, p. 43).

Mendes (2007, p.45) define o reconhecimento como sendo uma dinâmica de “valorização do esforço e do sofrimento investido para a realização do trabalho, que possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e de realização de si mesmo”. Para tanto, requer uma mobilização política e das condições para transformar a realidade, relacionando-se diretamente com o poder do trabalhador, bem como com a capacidade deste em negociar e influir na coletividade do trabalho.

Dejours (1999, p. 34) afirma que “do reconhecimento depende, na verdade, o sentido do sofrimento”. Assim, quando o trabalhador tem o seu trabalho reconhecido pela qualidade e pelos seus esforços, seu sofrimento, expressado através de suas ansiedades, incertezas, frustrações e medos passam a fazer sentido para ele. Dessa forma, o sofrimento presta uma contribuição à organização do trabalho, contribuindo também para a transformação do antigo, em novo trabalhador. Isso gera sensações de alívio, de leveza afetiva, e de prazer no sujeito, que, através do reconhecimento de seu trabalho, cria sua identidade. Portanto, a presença do sofrimento não significa afecção, uma vez que as situações de trabalho convivem com a dialética do prazer–sofrimento, não sendo contrário à saúde.

Assim como o reconhecimento fortalece a estruturação psíquica e a saúde do trabalhador, este também pode ser um modo de captura nas armadilhas da dominação. A condição de que o trabalho assume papel fundamental para a realização do sujeito é utilizada pela organização do trabalho para um engajamento baseado pela sua produção. “A organização do trabalho promete utilizar o trabalho como forma de auto realização, levando o trabalhador muitas vezes a exaustão em nome dessa promessa (MENDES, 2007, p.45)”. Portanto, nessa perspectiva:

Para que o trabalho seja fonte de saúde, é necessário o reconhecimento daquele que trabalha, do seu esforço e investimento na tarefa, uma vez que neste reconhecimento reside a possibilidade de dar sentido ao sofrimento vivenciado pelos trabalhadores (MENDES, 2007, p.45).

A psicodinâmica do trabalho proporciona o alicerce para a psicopatologia. É a através da análise da saúde no trabalho, tendo como característica o sucesso das mediações frente aos conflitos da organização do trabalho, geradoras de sofrimento, que se carrega a essência das patologias, uma vez que a mobilização subjetiva é bloqueada pelo insucesso dessas mediações desencadeando numa patologização das defesas (MENDES, 2007).

## 2.3 IDENTIFICANDO AS DEFINIÇÕES TEÓRICAS E OPERACIONAIS

Um marco teórico foi construído e apresentado nas subseções anteriores e a partir de então, foram escolhidas as definições apropriadas para o executivo, para comprometimento organizacional e bem-estar que nortearão a pesquisa.

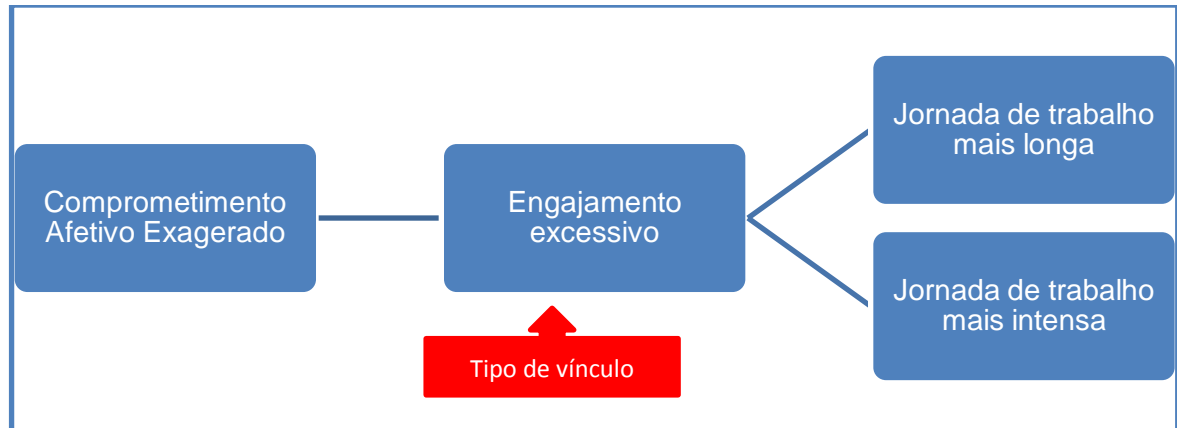
### 2.3.1 O comprometimento organizacional e o engajamento excessivo

A definição escolhida para caracterizar o engajamento organizacional excessivo dos executivos foi a definição de comprometimento organizacional do Menezes (2009), que propõe integrar, simultaneamente, o componente afetivo e as intenções comportamentais:

“O comprometimento organizacional é um tipo de vínculo social estabelecido entre trabalhador e organização, composto de um componente afetivo e de identificação que predispõe um conjunto de intenções comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da organização (MENEZES, 2009, p. 172) ”.

Para efeito dessa pesquisa, o engajamento excessivo é um tipo de vínculo estabelecido pelo trabalhador com a organização que é manifestado por uma jornada de trabalho mais longa e/ou mais intensa do que a contratada pela empresa, em virtude de um comprometimento afetivo exagerado (PINHEIRO, 2000).

**Figura 6 - Engajamento organizacional excessivo.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.3.2 O bem-estar e a saúde do trabalhador

A definição de bem-estar que está sendo utilizada nessa pesquisa engloba as dimensões física, psíquica e social, e em termos correlatos à definição de saúde, tal como proposta pela Organização Mundial de Saúde (OMS): "saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afecções e enfermidades" (BIBLIOTECA VIRTUAL DE DIREITOS HUMANOS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2015).

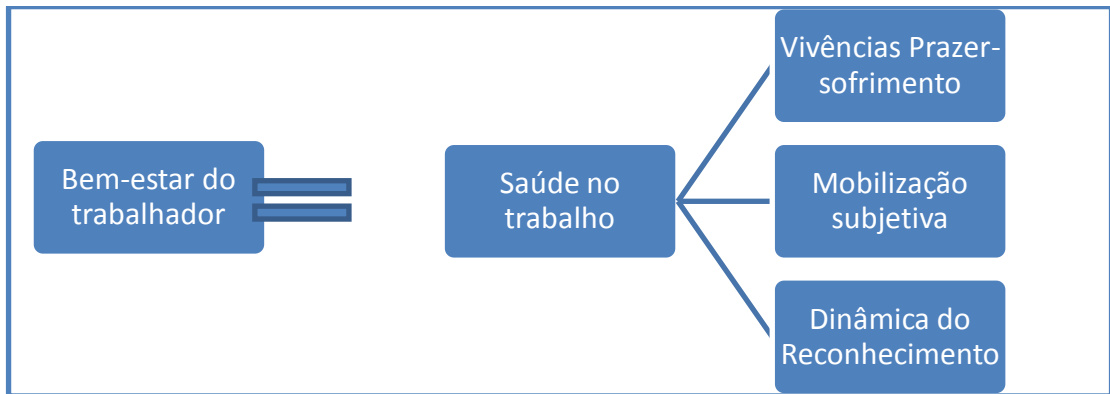
Os estudos caminharam à luz da psicodinâmica do trabalho que considera que a saúde (bem-estar) no trabalho, está relacionada com o esforço do trabalhador para transformar as situações adversas. Esses movimentos são manifestados por intermédio das vivências de prazer-sofrimento (MENDES, 2007).

A saúde no trabalho é vista como um estado disposicional caracterizado pelo equilíbrio marcado pela vivência de prazer e sofrimento, pela utilização de mecanismos capazes de mobilizar os trabalhadores em busca de uma relação mais gratificante no trabalho e ainda pela dinâmica de reconhecimento que se apresenta como elemento essencial do processo de construção da identidade do trabalhador no campo social e na luta contra o adoecimento (MENDES 2007, p.46).

Para esta pesquisa, bem-estar e saúde no trabalho são considerados sinônimos. Sendo assim, a análise das concepções de bem-estar para os trabalhadores executivos entrevistados abarcam três dimensões da psicodinâmica do trabalho: (i) Vivências de prazer-sofrimento; (ii) mobilização subjetiva; (iii)

dinâmica do reconhecimento, a partir das interferências da nova configuração de organização e relações de trabalho propostas pela reestruturação produtiva.

**Figura 7 - Bem-estar do trabalhador**



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma perspectiva qualitativa que segundo MINAYO (2013) o interesse é interpretar as realidades sociais, considerando o universo dos significados, das motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes. A pesquisa qualitativa pode ser assim definida como sendo um estudo que tem como propósito a identificação e, de modo especial, a análise em profundidade dos dados de um grupo específico de indivíduos a partir de um determinado problema a ser investigado pelo pesquisador, dando ênfase ao significado e cabendo ao pesquisador o papel de instrumento-chave de alcance dele (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO e SILVA, 2010; CRESWELL, 2010; TRIVINOS, 2012).

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos (Richardson, 1999, p. 80).

Bauer e Gaskell (2004, p.68) resumem de maneira concisa o objetivo da pesquisa qualitativa quando afirmam que “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas o contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”. Trata-se, portanto, de um método indutivo que visa compreender o que leva um indivíduo a agir do modo como age, pensar da forma que pensa ou sentir como sente. Suas respostas, em função da riqueza de detalhes com que são investigadas, não são capazes de serem resgatadas pela abordagem quantitativa (TRIVINOS, 2012).

Quanto a sua tipologia, a pesquisa é de natureza exploratório-descritiva. Exploratória, em função da interatividade com o problema e com os sujeitos envolvidos, exigindo uma entrega, observação e familiaridade com os dados coletados; e descritiva, por considerar a profundidade das falas desses sujeitos para interpretar o fenômeno social em questão (BAUER; GASKELL, 2004; MINAYO, 2004; 2013; BARDIN, 2011).

### 3.1 A COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados utilizada na pesquisa foi a entrevista narrativa com elementos da história de vida. A entrevista é uma reunião entre duas pessoas, que tem como objetivo obter informações acerca de um assunto específico, a partir de uma conversa de natureza profissional. “É um procedimento de investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico (MARCONI E LAKATOS, 2010, p.178). Buscar-se-á, com a utilização dessa técnica, interpretar as relações entre o engajamento organizacional excessivo e o bem-estar de trabalhadores executivos.

A técnica da entrevista narrativa estimula o sujeito entrevistado a narrar os fatos partindo das perspectivas pessoais, consistindo em um sistema estruturado onde o processo ocorre de forma semiautônoma, a partir de um plano anteriormente definido: a elaboração de um roteiro que objetiva direcionar o entrevistador e ao mesmo tempo provocar narrativas que não exerçam influência sobre os discursos dos entrevistados (BAUER; GASKELL, 2004).

Para a coleta de dados foi feita uma entrevista através de um roteiro semiestruturado que combina perguntas fechadas e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador (MINAYO, 2004). O roteiro tem uma pauta com 16 questões partindo de questionamentos básicos, utilizando a teoria como apoio para sustentar a pesquisa, possibilitando novas perguntas que surgirem da interação com os entrevistados.

O objetivo do instrumento de coleta de dados é identificar as alegações para o engajamento organizacional excessivo de trabalhadores executivos e caracterizar as suas concepções de bem-estar, buscando mostrar que esses trabalhadores têm trabalhado mais tempo e com mais intensidade do que são obrigados pelo contrato. Parte-se da hipótese de que o engajamento excessivo com o trabalho se dá a partir do vínculo de comprometimento afetivo com o mesmo.

Para efeitos dessa pesquisa, Houaiss (2001) afirma que alegação significa:

1. Ato ou efeito de alegar; aquilo que se apresenta como argumento, razão, prova, arazoado;
2. Explicação que justifica ou procura justificar alguma coisa, atitude ou ideia;



3. Razões oferecidas pelos litigantes quando termina a instrução do processo.

Foram realizadas cinco entrevistas, no período entre outubro e dezembro de 2015, sendo quatro em Fortaleza e uma em Salvador. A maioria delas aconteceu fora do ambiente organizacional. Apenas duas ocorreram nas respectivas empresas em que os entrevistados trabalham. Todas fluíram com a devida tranquilidade e sem interrupções capazes de comprometer a linha de raciocínio do entrevistado.

Com o intuito de ajustar o tempo da entrevista bem como as perguntas do roteiro utilizado, foi realizada uma entrevista pré-teste. A partir desta, percebeu-se que o roteiro contemplava questões suficientes para alcançar o tempo mínimo de quarenta minutos necessários para aprofundar as questões e alcançar os objetivos da pesquisa. Apenas uma entrevista não alcançou o tempo estipulado. As demais ultrapassaram um pouco mais a marca de uma hora.

Os sujeitos foram entrevistados de acordo com o roteiro apresentado no quadro a seguir:

**Quadro 7 - Roteiro de entrevista**

(Continua)

PERGUNTAS	CATEGORIAS/OBJETIVOS
1) Dados de caracterização do entrevistado a. Idade b. Escolaridade c. Estado civil d. Filhos? Quantos? Idade? 2) “Fulano”, eu gostaria que você voltasse um pouco no túnel do tempo e me falasse sobre sua trajetória profissional, lembrando-se de quando começou a trabalhar, seu primeiro emprego, por exemplo: a. Com que idade começou a trabalhar? Trabalho formal ou informal? O que fazia? Conte-me um pouco da sua trajetória até chegar aqui, nesta empresa. b. Quais as suas expectativas sobre a sua trajetória, seu futuro, naquele momento inicial? c. Como você avalia esse momento? 3) Lembrando um pouco de quando você começou a trabalhar aqui. Conte-me como foi que você veio trabalhar aqui? a. Porque você escolheu esta empresa para trabalhar? b. E nesta função? Como tudo aconteceu?	<p><b>Trajetória Profissional</b></p> <p>Contextualização</p>
1) E hoje. Me fale um pouco da sua história aqui dentro. Como é o seu dia-a-dia. Como é o seu trabalho aqui? a. Seus dias são sempre parecidos com o que você me narrou? (se não, perguntar: E como você lida com isso de dias diferentes? b. Você viaja a trabalho?	<p><b>Tempo e Intensidade de trabalho</b></p> <p><b>Tempo de não-trabalho</b></p>

### Quadro 7 - Roteiro de entrevista

(Conclusão)

<p>2) Sobre as ferramentas tecnológicas, e-mail, msg instantânea, dentre outros, como se relaciona com essas ferramentas? (se não mencionar, perguntar se acessa e-mails, lê msg, atende ligações fora do horário de trabalho.)</p> <p>3) Quantas horas em média por dia você dedica ao trabalho?</p> <p>a. Com que intensidade você se dedica ao trabalho?</p> <p>b. O que você acha desse tempo que você dedica ao trabalho? Porque?</p> <p>4) E as outras horas? Como você as ocupa? Alguma outra atividade?</p> <p>5) No início você me disse que é casado, que tem filhos. Como que é esse tempo com eles?</p> <p>a. E seu final de semana, o que você costuma fazer?</p> <p>b. Possui amizades que foram conquistadas a partir da empresa?</p> <p>c. Pratica algum esporte com esses amigos?</p>	<p>a) Identificar as alegações para o engajamento organizacional excessivo</p>
<p>1) Você me disse que tem "x" anos de trabalho aqui na empresa "x":</p> <p>a. Porque você está nesta empresa?</p> <p>b. Como você define a sua função atual de executivo?</p> <p>c. Como se sente nesse lugar de _____, a pessoa que responde pela empresa?</p> <p>2) Imagine que uma nova empresa semelhante a esta abre vagas para novos trabalhadores. Você buscaria nova oportunidade de emprego?</p> <p>3) Comparando com outras empresas que você conhece aqui da região, como você avalia esta empresa que está trabalhando agora?</p> <p>4) Você trabalharia nessa empresa o resto da vida? Porque?</p> <p>5) Na sua trajetória profissional quais os fatos mais importantes para você?</p> <p>a. Qual o momento ou período em que se sentiu mais realizado?</p> <p>b. Na sua trajetória profissional você delineou o caminho que queria trilhar?</p> <p>6) Se pudesse refazer o seu percurso profissional e de formação, você mudaria alguma coisa? Porque?</p> <p>7) Por toda essa caminhada, você se considera uma pessoa bem sucedida?</p> <p>a. Como você se sente trabalhando aqui?</p> <p>8) Já estamos chegando ao fim da nossa entrevista e gostaria que você me dissesse o que você planeja para sua vida profissional a curto e médio prazo?</p>	<p><b>Comprometimento Afetivo/Bem-estar</b></p> <p>b) Caracterizar as concepções de bem-estar dos trabalhadores executivos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as entrevistas foram gravadas e iniciadas após os informantes terem lido e assinado os seguintes documentos (apêndices, A, B e C):

- i) documento de apresentação da pesquisa;
- ii) termo de confidencialidade e garantia do anonimato;

iii) termo de consentimento do entrevistado.

### 3.2 O CAMPO EMPÍRICO

Minayo (2004, p.105), entende por campo empírico como “o recorte espacial que corresponde à abrangência, em termos empíricos, dos recortes teóricos correspondentes ao objeto da investigação”. Para a autora, o trabalho em campo permite que o pesquisador se aproxime da realidade de interesse do estudo, constituindo interatividade com os sujeitos que vivenciaram o fenômeno pesquisado, possibilitando por sua vez a excelência na coleta dos dados. Contudo, Minayo (2013) ressalta que a excelência da coleta de dados depende essencialmente de dois fatores: i) do saber antecedente do pesquisador, iluminado pela literatura norteadora da pesquisa; ii) da forma compreensiva com que os questionamentos são feitos aos sujeitos.

A escolha do campo empírico se deu em função da importância que determinados profissionais representam para as organizações. Especificamente aqueles trabalhadores que possuem cargos de confiança em grandes empresas, os executivos excessivamente engajados com as organizações. Dessa forma, as entrevistas foram realizadas com executivos de empresas de médio e grande porte nos segmentos de comércio, serviços e indústria, situados nos estados do Ceará e Bahia. Os nomes dos participantes foram omitidos com o intuito de preservar sua identidade. Para distinção das falas optou-se por utilizar os pseudônimos “Ariano”, “Bean”, “Cândido”, “Dino” e “Eli”.

Para melhor condição de realização das entrevistas conforme sugerido por Godoi e Mattos (2010), a pesquisadora fez 16 contatos iniciais distribuídos entre Fortaleza, Salvador e Recife. Dos dezesseis, apenas nove aceitaram participar da pesquisa. Desses nove, dois foram desligados da empresa em que trabalhavam e desistiram da entrevista. Um estava fora do país em viagem de férias e o outro havia perdido a mãe às vésperas da data de agendamento, e por questões emocionais não concedeu a entrevista.

### 3.3 CARACTERIZANDO OS ENTREVISTADOS

Com o intuito de apresentar os entrevistados e ao mesmo tempo validar os achados da pesquisa de campo, esta seção caracterizará os executivos participantes.

Ariano (37) é um homem, solteiro, sem filhos, formado em engenharia civil e contabilidade, possui MBA em finanças e controladoria e trabalha na instituição há treze anos, desde que se formou. Entrou no banco através de um concurso para um programa de *treinee*, com a proposta de ficar um ano e meio passando por cargos de gestão. Por conta de mudanças de políticas do banco foi efetivado, mas não em cargo de gestão. Passou por diversas áreas dentro da instituição, dentre elas, analista de mercado, mercado de capitais, negociações de tesouraria, compra e venda de títulos e atualmente é gestor de risco de mercado e liquidez. Ariano mostrou-se tímido durante a entrevista, relatando não se sentir confortável em narrar sua história de vida profissional para uma pessoa desconhecida.

Bean (48), homem, casado, com filhos, não possui formação acadêmica e é filho de um ex-comerciante. Tentou prosseguir com os negócios da família, passou por algumas experiências de negócio próprio como: confecções, e empresa de cobrança. Trabalhou em uma grande distribuidora de bebidas e também com venda de luminosos e assessoria de banda. Há seis anos é Gerente de Negócios de uma multinacional japonesa do segmento de alimentos. O entrevistado demonstrou interesse em narrar sua vida profissional, sendo bastante extrovertido durante o processo. Informou ter se sentido bem em participar da pesquisa, comparando o momento a uma entrevista de emprego.

Cândido (37), homem, casado, com filhos, formado em engenharia elétrica. Começou a trabalhar antes mesmo de entrar na faculdade. Passou em um concurso para uma empresa de telecomunicações e também teve experiência com negócio próprio. Natural de Cuiabá, morou em Brasília a trabalho e de volta a sua terra natal, saiu do segmento de telecomunicações para se dedicar ao trabalho de Gerente de Operações em uma grande rede de shopping. Foi transferido para Fortaleza há dois anos, também como gestor na área de operações de um shopping. Atualmente trabalha em uma faculdade da capital do Ceará na mesma função. Cândido demonstrou tranquilidade durante a entrevista informando que se sentiu bastante à vontade em relatar sua experiência profissional.

DINO (49), homem, formado em agronomia, casado, com filhos, morou no Pará. Durante sua formação já participava como funcionário de uma das empresas

do grupo em que hoje gerencia. A maior parte da sua experiência profissional está relacionada ao cargo de gestão, inicialmente gerindo fazendas no Pará e em seguida uma filial da distribuidora em São Luís. Mora em Fortaleza há treze anos e exerce a função de Gerente Regional em uma das maiores empresas de distribuição e representação de produtos de consumo doméstico do país. Com tranquilidade, o entrevistado relatou que durante a entrevista se sentiu emocionado ao lembrar sua história de vida profissional, demonstrando felicidade em recordar os bons momentos do início da sua carreira profissional.

Eli (39), mulher, com filho, formada em enfermagem, com especialização em auditoria na área de saúde. Assim como Ariano, entrou na instituição ainda na faculdade, nesse caso como estagiária já na área de auditoria. Formada em 2007, durante esse período passou por outras instituições de saúde em paralelo à que trabalha hoje, algumas em assistência e outras também como auditora. Sempre com dois empregos, há apenas um ano dedica-se exclusivamente a um hospital onde é líder do setor de auditoria há quatro anos. A entrevistada demonstrou interesse com a pesquisa, afirmando ter sido envolvida pelo momento, pois a medida que falava também refletia acerca do que passou, o que aprendeu, o que precisa melhorar, revivendo alguns momentos da sua história.

### 3.4 TRATAMENTO ANALÍTICO

A partir de uma pauta básica, o roteiro de entrevista, um processo de autogeração de conteúdo foi realizado durante as entrevistas. Esse processo permite ao entrevistador utilizar das informações obtidas nas próprias narrativas para embasar e realizar novos questionamentos, mesmo que inicialmente não se apresentem no roteiro. Dessa forma, o narrador tende a detalhar os fatos ao seu interlocutor, já que o mesmo não tem conhecimento acerca do enredo do acontecimento descrito (BAUER; GASKELL, 2004). Os dados convenientes à pesquisa foram retirados a partir das respostas que os entrevistados deram aos questionamentos do roteiro, originando por sua vez os discursos narrativos.

Lidamos então com uma fala relativamente espontânea, com um discurso falado, que uma pessoa - o entrevistado – orquestra mais ou menos à sua vontade. Encenação livre daquilo que esta pessoa viveu, sentiu e pensou a propósito de alguma coisa. A subjetividade está muito presente: uma pessoa fala. Diz “Eu”, com o seu próprio sistema de pensamentos, os seus

processos cognitivos, os seus sistemas de valores e de representações, as suas emoções, a sua afetividade e a afloração do seu inconsciente. E ao dizer “Eu”, mesmo que esteja falando de outra pessoa ou de outra coisa, explora, por vezes às apalpadelas, certa realidade que se insinua por meio do “estreito desfiladeiro da linguagem”, da sua linguagem, porque cada pessoa serve-se dos seus próprios meios de expressão para descrever acontecimentos, práticas, crenças, episódios passados, juízos (BARDIN, 2011, p. 93-94).

A análise do conteúdo do tipo temática foi escolhida pela pesquisadora como técnica de análise das entrevistas. Para Bardin (2011) o uso da análise do conteúdo permite buscar o escondido, o latente, o não aparente na mensagem, se constituindo em um conjunto de técnicas que analisa em suma as comunicações. Para o autor, trata-se de um conjunto sequencial de ações em que a descrição analítica funciona conforme procedimentos sistemáticos e objetivos, não se limitando apenas ao conteúdo, embora ele seja utilizado como referência.

A análise foi dividida em três etapas como propostas por Bardin (2011). São elas:

- 1) A pré-análise, que consistiu na organização mediante leitura flutuante das entrevistas e identificação de elementos pertinentes aos objetivos da pesquisa;
- 2) A exploração do material, que consistiu essencialmente na codificação do material;
- 3) O tratamento e interpretação dos resultados obtidos.

Para Minayo (2004, p.209), “uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado”. Correspondentemente foi utilizada a técnica da Análise dos Núcleos de Sentido (ANS): “a ANS consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso” (MENDES, 2007, p. 72). Sendo assim, foi elaborada uma tabela de categorização temática e organizada em três seções:

- a) falas (trechos fieis às narrativas);
- b) palavras, frases, expressões (núcleos de sentido das falas);
- c) temas (assuntos recorrentes nos discursos).

Finalizado este momento, a pesquisadora analisou a tabela, em dois movimentos, um exploratório e outro descritivo. No primeiro movimento, de maneira exploratória, foram identificados temas que emergiram livremente das narrativas. No segundo, foram localizados, e posteriormente descritos de forma articulada, tentando identificar nas especificidades das narrativas, os temas diretamente relacionados às dimensões teóricas da psicodinâmica do trabalho, conforme três eixos de significados: Vivências de prazer-sofrimento, Mobilização subjetiva e Reconhecimento.

A decisão por utilizar os dois movimentos se dá em virtude da complementariedade entre ambos, evitando uma busca objetiva pelas categorias teóricas sem aprofundar-se nos temas emergentes das narrativas. Estes por sua vez, melhor qualificam ou explicitam as dimensões teóricas já conhecidas e também apontam outras dimensões. Dessa forma, afasta-se a possibilidade de utilização de “lentes categóricas” a priori, permitindo a pesquisadora “enxergar” o campo empírico em sua essência e totalidade.

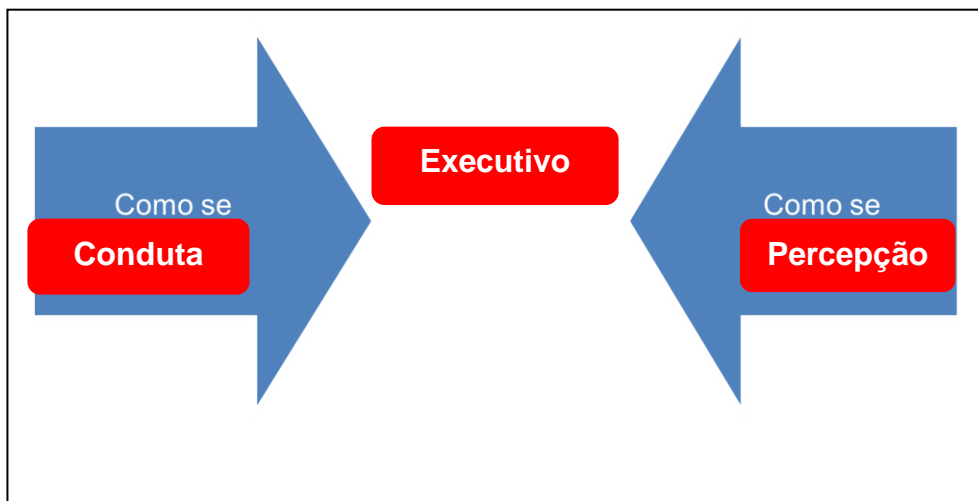
## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção analisa os resultados da pesquisa de campo objetivando atender aos objetivos específicos da pesquisa: (a) identificar as alegações para o engajamento organizacional excessivo de trabalhadores; (b) caracterizar as concepções de bem-estar dos trabalhadores executivos; (c) analisar a relação entre as alegações para o engajamento excessivo e o bem-estar dos trabalhadores executivos, à luz da psicodinâmica do trabalho.

### 4.1 EXPLORANDO A NARRATIVA DOS ENTREVISTADOS

De maneira exploratória, foram identificados temas que emergiram livremente das narrativas, possibilitando organizá-los em função de dois grandes eixos temáticos: a conduta e a percepção dos executivos entrevistados.

**Figura 8 - Eixos Temáticos**



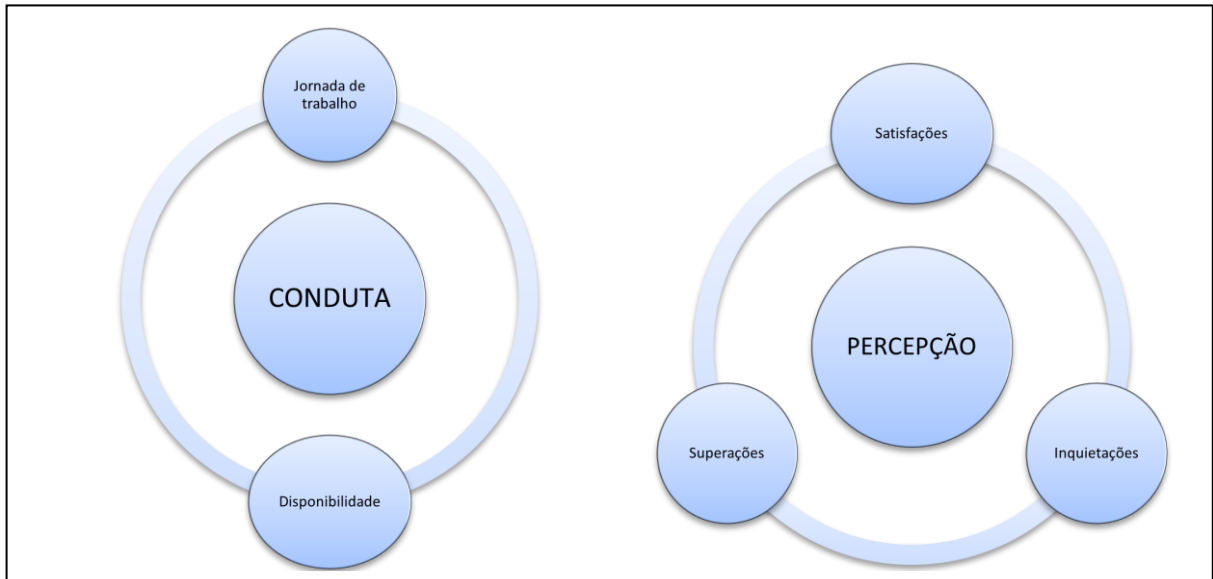
Fonte: Elaborado pelo autor.

O eixo temático conduta é formado por dois temas: o primeiro ligado ao tempo e à intensidade da jornada de trabalho dos entrevistados e o segundo relacionado à disponibilidade destes em fazer e aprender cada vez mais. Por sua vez, o eixo temático percepção aporta-se em três temas: (i) satisfações; (ii) inquietações; (iii) superações. Cada tema é composto por subtemas a saber: (i) satisfação com o trabalho e com a função; (ii) inquietações emocionais, psíquicas e



físicas; (iii) superação de barreiras e desafios. A figura 9 representa graficamente a composição dos eixos com seus respectivos subtemas.

**Figura 9 - Eixos temáticos e seus temas**



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **4.1.1 Sobre a conduta dos executivos**

O processo de análise temática exploratória identificou o grande eixo temático conduta dos executivos que são formados pelos dois temas: Jornada de trabalho prolongada e intensa; Disponibilidade em fazer e aprender mais.

##### **4.1.1.1 Jornada de trabalho prolongada e intensa**

Considerando as questões de mobilidade urbana em uma grande capital do Nordeste, Eli abdica de sua primeira refeição em casa para não se atrasar para o trabalho. De maneira semelhante, Cândido reconhece que sua rotina de trabalho acaba por se estender pelo almoço, quando afirma aproveitar o momento para tratar de assuntos relativos ao trabalho. Ao que parece, os entrevistados apresentam uma rotina que possui hora certa para iniciar, no entanto horário indeterminado para finalizar. Há quem afirme, como Bean, utilizar a hora do almoço como momento para dar retornos das visitas realizadas durante o período da manhã.

Eu prefiro tomar café quando chego no trabalho, do que tomar café em casa, pegar o trânsito mais engarrafado e correr o risco de perder o horário (Eli).

Sou um cara que eu tento sempre planejar o meu horário de acordar para dar tempo de fazer várias coisas em casa antes de sair para trabalhar, então na maioria das vezes eu acordo bem cedo (Cândido).

Eu tenho saído tarde do trabalho. Normalmente às 20h (Ariano).

Normalmente eu chego em casa do trabalho depois das 20h (Dino).

Se tem alguma pessoa envolvida daquela área que a gente visitou, no almoço a gente fala, faz tipo um feedback ali na hora do almoço (Bean).

De posse de um *smartphone*, parte deles oferecido pela própria empresa, os entrevistados afirmam estarem disponíveis para atender as necessidades e solicitações da organização por vinte e quatro horas. Acreditam que sem desligar o telefone sempre serão comunicados acerca de acontecimentos importantes. Estão conectados em tempo integral, recebendo correios eletrônicos, mensagens instantâneas de redes sociais e até mesmo ligações, não só durante o horário do expediente, mas também durante o período de descanso. Dessa forma, os executivos prolongam suas jornadas disponibilizando seu tempo integralmente ao labor, em detrimento dos seus anseios e desejos pessoais.

Meu celular é ligado 24h. Eu tenho uma equipe que roda 24 h. Tem gente trabalhando da minha equipe o tempo todo lá dentro. Então se acontecer algum problema eu tenho que está sabendo (Cândido).

Eu tenho celular da empresa, que chega os e-mails e... fica comigo vinte e quatro horas. Recebo e-mail da empresa depois do horário de trabalho e eu procuro ler. [...] Eu uso o *whatsapp* para o trabalho, participo de grupos de trabalho mais pra recados importantes. Quando é alguma coisa mais séria eu ligo logo, pego o telefone e ligo logo. Mesmo fora do horário de trabalho eu ligo porque vou resolver logo. (Bean).

Sempre respondi e-mails nas tardes que estou em casa. O grupo de *whatsapp* que a gente tem é o tempo todo. Principalmente final de mês. Essa semana mesmo, segunda e terça foi a tarde inteira no *whatsapp*, de casa resolvendo problemas do trabalho (Eli).

O acelerado ritmo de trabalho parece consumir também os finais de semana dos entrevistados. O discurso de Dino relata uma pretensão em resistir à tentação de ler e-mails, numa espécie de autovigilância e autocontrole. Nem o período de descanso e nem as reuniões familiares são capazes de desconectá-los completamente do mundo virtual do trabalho. Cândido afirma que, mesmo estando fisicamente reunido com a família e com os amigos, a sua mente não para de trabalhar. O mesmo não consegue trazer o pensamento para o momento de lazer e descanso, permitindo que o trabalho se aproprie de qualquer momento livre seu. Bean também menciona uma entrega total ao labor durante seu período de

descanso quando reconhece mergulhar no mundo do trabalho, *de cabeça*, aos finais de semana.

As vezes até domingo eu dou uma olhada nos e-mails e quando vejo que tem alguma coisa de relevância eu já respondo logo e já mando. Eu tento me policiar pra não fazer, mas volta e meia eu dou uma olhadinha lá.. (risos) antes de dormir, principalmente (Dino).

Eu já cheguei a me ausentar das reuniões com os amigos para trabalhar, para atender telefone, pra ficar no telefone por mais de uma hora, por dez minutos, por 15 minutos. A cabeça estava mais ligada na empresa do que no que estava acontecendo naquele momento, no círculo de amigos, no círculo da família (Cândido).

Eu entro de cabeça no sábado e domingo em casa trabalhando (Bean).

Não só o prolongamento, mas também a elevada intensidade da jornada de trabalho desses profissionais foi relatada nas narrativas dos entrevistados. Expressões como *pressão*, *cobrança* e *dias intensos* caracterizam uma forte relação desses executivos com as entregas que eles precisam realizar. Para eles, o exaustivo acompanhamento em função de solucionar problemas e alcançar metas, além de ser parte inerente à sua função, incentiva e motiva o seu dia. Há os que consideram a pressão diária como seu combustível para o trabalho quando afirma que a pressão é o seu “*gás*” de motivação para o trabalho diário.

O meu dia-dia, é cobrança, é batida, batida que eu digo é tá em cima, tá acompanhando, entendeu? Faz parte do meu trabalho isso aí. (Bean).

A rotina dessa área que a gente atua é muito intensa porque existe um fechamento mensal, então esses últimos dez dias são muito intensos de trabalho, de problemas que precisam ser resolvidos (Eli).

O que me dá gás é ter pressão. É saber que eu tenho que ter uma entrega e se eu não entregar o bicho vai pegar. Então é isso que me motiva todos os dias (Cândido).

Além de admitirem prolongadas e intensas jornadas de trabalho, os executivos entrevistados demonstraram também uma acentuada doação da sua capacidade intelectual. A vontade de fazer além do que lhe é designado, caracterizado pelo próprio executivo como uma espécie de bônus, fez emergir das narrativas as dimensões do fazer e aprender mais.

#### 4.1.1.2 Disponibilidade para fazer e aprender mais

Dos cinco entrevistados, quatro admitem realizarem tarefas que não fazem parte de sua função. Alguns com o intuito de se manterem informados,

acreditam estarem se reciclando. Dessa forma não se afastam por completo das atividades e conseqüentemente das novidades que o dia a dia apresenta. Outros acreditam que é papel do líder estar sempre ao lado dos seus subordinados, seja para incentivar e passar segurança, ou até mesmo para buscar um diferencial em relação ao alcance de suas metas, como nos casos de Cândido e Bean, respectivamente:

Fora isso, eu também faço uma parte do trabalho que elas fazem. Eu também faço auditoria. Mesmo numa quantidade pequena, eu também faço. Até para não sair totalmente. Quando você sai totalmente, acaba perdendo algumas coisas novas que vão surgindo e você pode ser pego de surpresa. Eu estando no processo mesmo que num percentual pequeno, estou vivenciando aquilo ali junto com elas (Eli).

Eu inclusive cubro férias de alguém quando necessário. Assim eu cubro a pessoa e ainda fico ali me reciclando (Dino)

O sábado não faz parte do horário normal de trabalho de executivo. Mas eu tenho, uma posição.. eu tenho uma equipe de operações[...], eu preciso que a equipe entenda que eu estou junto com eles, por mais complicado que seja a situação, que seja sábado e domingo, mas sábado e domingo eu estou junto com eles para ajudar, pra dar apoio, pra incentivar, então eu vou, fui sábado, fui hoje (domingo) lá no meio da tarde pra ver a finalização do trabalho e sempre acompanhando pelo celular (Cândido).

Isso não é função minha. Mas a gente tem que fazer algo a mais, entendeu? A gente não pode, é o que eu digo lá, aos vendedores. A gente não pode achar que eu vou visitar o ponto de venda porque tem promotor eu não vou lá abastecer, eu não vou lá ver se tá precificado, eu não vou lá ver se tem produto vencido. Eu tenho que ir lá, eu tenho que fazer algo diferente (Bean).

A disponibilidade de aprender cada vez mais aparece inicialmente nos discursos dos entrevistados como forma de visão de futuro. Aquele conhecimento que permite uma visão periférica e estratégica necessária para o bom desempenho da função. Além da satisfação em aprender coisas novas, alguns entrevistados apresentam uma preocupação em acompanhar o crescimento da empresa tendo o cuidado em investir em sua capacitação e aprendizagem como uma espécie de pré-requisito básico para sua permanência na função. Trata-se da valorização do saber e do conhecimento que esses profissionais possuem e que para eles é de grande relevância.

Então assim, pra mim tá sendo um aprendizado mesmo essa questão da liderança e assim, tá sendo um desafio, tava até conversando com a gerencia que provavelmente agora esse ano, buscar um curso, um curso de gestão pra fazer, porque assim, o hospital vai crescer de 50 leitos para 200 e provavelmente essa liderança, hoje sou líder amanhã provavelmente vou ser coordenação. Então a gente tá aqui pra somar, tá aqui pra agregar. Então assim, hoje sei todo o fluxo mas preciso saber mais, eu preciso saber

mais coisas, eu preciso tá tendo uma visão maior, eu já tenho que pensar nos 200 leitos, na complexidade que vai ser o tamanho da equipe e tá me preparando pra isso mesmo. (Eli).

Eu me considero uma pessoa mais técnica do que gestora, mas nessa área eu acho que a parte técnica seja mais importante do que isso. Não dá para gerir sem ter conhecimento técnico (Ariano).

Eu gosto do que eu faço. Todo dia eu aprendo uma coisa nova, todo dia eu conheço uma pessoa diferente, entendeu? (Bean).

O próprio diretor me falou, se você não tiver o seu inglês aqui dentro afiado não vai crescer. Isso tá claro. Ele deixou claro na minha entrevista. Ou seja, ele sabe, já viu que tenho potencial só que tem uma coisa que vai me atrapalhar, é o inglês, não é nem a especialização. É o inglês. Mas estou pensando em fazer MBA na área de gestão de pessoas, talvez em RH (Cândido).

#### 4.1.2 Sobre a percepção dos executivos

O processo de análise temática exploratória também identificou o grande eixo percepção dos executivos que são compostos pelos três temas: Satisfação com a função e com o trabalho; Inquietações emocionais, mentais e físicas; Superação de barreiras e desafios.

##### 4.1.2.1 Satisfação com a função e com o trabalho

Enquanto Ariano e Cândido demonstram certa vaidade com a posição que assumem atualmente e parecem orgulhosos por terem chegado onde estão, Bean e Dino demonstram satisfação com suas funções em virtude da responsabilidade que o cargo exige, ou seja, o grau de importância das suas posições na hierarquia das empresas está mais associado com a responsabilidade e confiança inerentes aos cargos do que com a posição social que eles ocupam.

A análise de projetos foi o serviço que eu mais gostei no banco e...agora por questão de posição na carreira. A posição mais alta que eu tô na minha carreira é essa e me traz satisfação grande (Ariano).

Eu tenho, uma posição.. eu tenho uma equipe de operações,[...] é minha responsabilidade (Cândido).

É uma função que tem uma certa responsabilidade, mas com a vivência que você tem né, eu trato isso com muita naturalidade. [...] eu não tenho esse glamour por esse negócio de cargo, carro, [...] pra mim cargo não tem muita... tanta importância assim não (Dino).

Eu não sou vaidoso por ser o gerente da empresa Beta, mas eu sei que eu tenho uma responsabilidade de confiança da empresa. Então, me sinto responsável e tenho satisfação pela confiança que é depositada no profissional. Eu gosto desse lado parceria-confiança (Bean).

Nem todos os entrevistados têm clareza das relações de poder em que estão enlaçados. Eli apresenta um discurso de insatisfação afirmando ser e fazer mais do que o organograma expressa, percebendo isso como certa desvalorização. Contudo, a entrevistada também entende que esse tanto fazer, mesmo não estando devidamente representando no organograma, se dá em função da valorização do seu conhecimento. Assim, na tentativa de acomodar a situação incômoda, Eli se compara com os colegas reconhecendo não possuir cargo compatível com seu conhecimento e atuação. No entanto, possui algo, que os demais não possuem, que para seu entendimento é mais importante e satisfatório: a valorização do seu saber.

Eu hoje sou líder, não tem coordenação, sou ligada direto à gerente. Na relação de trabalho, em reuniões, em e-mails, em processos, eu faço parte de todos os processos. Eu me reúno com gerente... e no organograma eu estou como líder. Então tem essa questão que não deixa de ser uma desvalorização. Quer dizer, você faz o trabalho e no organograma você não aparece né? Existe essa valorização do seu saber, do seu conhecimento e do trabalho que você desenvolve e que isso para mim é importante. Porque muita gente tem um cargo, uma função de coordenador, mas só tem isso: um nome e uma função. E eu tenho a valorização do que eu faço e do trabalho que eu desenvolvo e da importância dele (Eli).

Quanto à satisfação com o trabalho, os discursos giram em torno das tarefas em si. Ariano afirma gostar do que faz, entretanto, apresenta dúvida quanto aos rumos da natureza da sua tarefa caso não tivesse entrado no banco. Finaliza demonstrando certa insatisfação com o salário: *“Sou satisfeito com o trabalho, mas às vezes eu me pergunto se eu não teria tido uma boa carreira como engenheiro de obras, que foi algo que abandonei quando entrei no banco”*.

“Ah, eu gosto muito do trabalho, gosto muito da parte financeira, tô gostando bastante desse lado, dessa questão gerencial. Eu tô bem satisfeito. Talvez eu fizesse a mesma coisa se eu tivesse que escolher hoje. O salário não me satisfaz tanto, mas não é um salário ruim não. É um bom salário”. (Ariano) ”.

Dino também demonstra certa insatisfação não com a tarefa em si, mas com as consequências do peso da sua função em sua vida pessoal. A reclamação se dá em torno da falta de autonomia pessoal, especialmente quanto à programação do seu período de descanso que deve lhe ser concedido após o exercício de suas atividades por um ano. Para o entrevistado as incertezas da própria dinâmica da

empresa prejudicam sua programação de férias gerando um certo descontentamento.

A única coisa assim que hoje, eu imaginaria diferente na minha vida em si, é poder programar mais a minha vida pessoal. Para tirar férias é difícil. Tira porque é obrigado a tirar. Você programa suas férias tudo direitinho, daí acontece alguma coisa de importante na empresa e você já não pode tirar os 30 dias, vai ter que tirar 10, (risos) e por aí vai né... (Dino).

Os demais entrevistados apresentam apenas discursos positivos em relação à satisfação com o trabalho. Eli menciona facilidade e tranquilidade quanto à condução dos processos, afirmando que: “O trabalho em si, liderar equipe para que o serviço ande, para que os fluxos sejam cumpridos, é muito fácil, muito tranquilo”. Bean por sua vez, demonstra satisfação em função das relações interpessoais que a sua tarefa promove ao mencionar que gosta de conhecer e relacionar-se com pessoas novas.

Cândido, no entanto, afirma sentir-se cada vez mais motivado com a dinâmica de um trabalho que nunca acaba. Para ele essa movimentação é animadora, ainda que as pessoas não o compreendam e por vezes o considerem como louco: “O meu celular não para de tocar e isso pra mim é.. é... , vão falar pra mim que eu sou doido, mas pra mim isso é muito bom (Cândido).”

Dino faz alusão à tamanha vibração que o trabalho lhe proporciona quando afirma que sua relação com a tarefa vai além dos benefícios que ele possa em algum momento vir a receber. O entrevistado reafirma sua satisfação quando demonstra sensação de prazer em realizar o trabalho não dando maior importância à quantidade de tempo que a tarefa dispense: “Quanto à questão do tempo, quando você consegue ver as coisas de uma forma diferente, o tempo de trabalho é o menos relevante... Eu acho que você consegue fazer isso ser mais prazeroso (Dino).

A melhor coisa do mundo é você trabalhar com o que você gosta. É você acordar e dizer “vou trabalhar. Eu gosto de viajar, eu gosto de conhecer pessoas. Uma coisa muito importante nesse nosso trabalho se chama relacionamento, né?! (Bean)

Estou numa área que funciona de domingo a domingo. Achei que fosse estranhar muito, mas eu não estranhei. Ao contrário, achei que aquilo ficou muito mais motivador. Eu gosto de tá ligado nas coisas, não gosto de ficar parado muito tempo... então essa é a minha dinâmica de vida (Cândido).

Sou um cara muito de trabalhar, de gostar de vibrar com o que eu faço sem me preocupar muito com o que eu vou ganhar (Dino).

Além de satisfação com a função e com o trabalho, os executivos também apresentaram algumas demandas de esforço relativas ao cargo e à tarefa. Estas particularidades são vistas pelos entrevistados como barreiras e desafios que muitas vezes precisam ser enfrentadas com sacrifícios. A seção a seguir abordará as dificuldades percebidas pelos executivos entrevistados no exercício de suas funções.

#### 4.1.2.2 Superação de barreiras e desafios

A necessidade de superar barreiras esteve presente nos discursos dos entrevistados em sua totalidade, sobretudo no que diz respeito a lidar com pessoas. Os executivos pesquisados apontaram trabalhar com pessoas como a principal barreira e, ao mesmo tempo, desafio percebido no exercício de suas funções. As relações com subordinados, colegas e clientes é visto pelo executivo como uma dificuldade e como um dos seus maiores desafios.

Há aquele como Cândido que menciona a diferença cultural e de escolaridade dentro do mesmo ambiente de trabalho como um desafio, pois precisa estar o tempo todo se reformulando, já que em momentos lida com a presidência da empresa e em outros momentos com a zeladoria. Outros como Bean demonstram dificuldades em lidar com as diversas personalidades de seus subordinados afirmando ser essa a sua maior limitação enquanto gestor.

É um desafio muito grande. Eu trabalho tanto com pessoas de escolaridade baixa, a zeladoria, quanto com pessoal de alto nível mesmo, alto padrão. Que seria o presidente. Então você trabalhar com essa diferença de cultura, de.. escolaridade não é fácil. Ao mesmo tempo que tem que ter cuidado na forma como vou falar com o cara de baixa escolaridade e esperar qualquer resposta dele, esse mesmo cuidado eu tenho que ter na hora de falar com o presidente. Saber de que forma eu vou colocar as ideias, porque o cara pode ter uma pegada melhor, pensar melhor, ter uma solução melhor. Ter esse cuidado hoje é o grande desafio. Muito grande mesmo. (Cândido).  
Eu estou gostando bastante desse lado, dessa questão gerencial. É o lado que eu realmente tenho a maior dificuldade, traz muita dificuldade. Têm pessoas geniosas, pessoas mais fáceis. Acho que quando você está na gestão, a impressão que tenho é que isso é geral, as dificuldades são realmente comportamentais (Ariano).

Bean se diz incomodado com a falta de compromisso dos subordinados. Reiterar aquilo que já foi dito por diversas vezes e, ainda assim, não ser realizado como deve, gera certo desconforto ao entrevistado. No entanto, o mesmo reconhece



se tratar de uma atividade inerente à sua função. Para ele, esse tipo de desconforto é parte integrante da sua função, admitindo que, apesar do incômodo, entende e aceita que o trabalho não seja movido apenas por alegrias.

Me incomoda quando a gente fala uma, duas, três vezes e a pessoa diz que entendeu e quando vai fazer tá tudo errado. Ele sabe como fazer e não faz. Mas isso é nosso trabalho... se não existisse isso, a gente não tava trabalhando. Então... isso as vezes incomoda, mas é... é o trabalho, é o trabalho. Faz parte do trabalho, isso aí. Não é tudo mil maravilhas não, entendeu? (Bean)

Dino demonstra frustração, desapontamento e decepção com a falta de palavra de determinados fornecedores. Reconhece que apesar da experiência e tempo na função, ainda se sente incomodado com a ausência de caráter de alguns. Por falta de alternativa, se vê obrigado a reconhecer a situação como natural, e que de fato não é, fingindo não perceber a conduta duvidosa das pessoas com quem faz negócios. Para o entrevistado, adaptar-se a uma realidade onde a palavra não tem valor é um grande complicador porque transita numa região que infringe seus princípios de valores morais. Sua alternativa para a situação é adaptar-se, sem questionamentos, e buscar refúgio em calmantes naturais, no lazer, ou até mesmo em bebidas alcóolicas:

“No meio rural eu fazia negócio de milhões sem assinar um papel. É a questão da honra... da palavra.. e isso não acontece no meio comercial. Muito difícil, muito difícil... pelo contrário. Você vê muita gente querendo te enrolar, querendo te ludibriar, querendo se dar bem de qualquer jeito. Isso me incomoda, incomoda muito. Foi uma parte assim que eu tive que me adaptar que até hj eu não aceito, mas tive que me adaptar. Então você dá aquele riso, se faz de besta e vai levando a vida, mas, a dificuldade está no fato de você lidar com pessoas que não tem nem o primeiro grau é você lidar com pessoas esclarecidas. As pessoas mais simples, eu entendi isso depois, quando ela te conhece e te respeita ela é capaz de dar a vida por você. Já os esclarecidos, ele assina e diz que não assinou, que a palavra não é dele. Quando eu falo esclarecido eu falo de maneira geral, mas isso é mais caráter do que outra coisa né? Então você tem que se adaptar a isso, não tem outra alternativa. Aí toma maracugina, vai numa praia (risos), toma umas biritas no final de semana, pra poder ir levando...(Dino).

Ariano aponta uma dificuldade em lidar com seus liderados/colegas de trabalho especialmente por que são pessoas que possuem a segurança do concurso de um banco federal. Para o entrevistado, além de abalar o seu emocional te gerando *aborrecimentos*, esse comportamento de soberania inerente à maioria dos

concurados, dificulta o bom andamento dos trabalhos, podendo até prejudicar as entregas do setor.

Você lidar com os colegas de trabalho (tosse, com pigarro) é... isso aconteceu comigo, é.. acho bem difícil, bem complicado. É muito difícil lidar com pessoas que são concursadas, porque elas são muito poderosas, vamos dizer assim... no seu cargo né.. A maior parte dos aborrecimentos que eu tenho é com esse comportamento, com essa questão da pessoa atender ou não atender né, o que se precisa ser feito (Ariano).

Eli também menciona o desafio em liderar pessoas, especialmente aquelas que um dia esteve em uma posição hierárquica semelhante à sua: “A gente sabe que tem algumas dificuldades em relação às ex-colegas, mesmo que não seja claramente declarada, a gente percebe isso em algumas atitudes, né?!” Para a entrevistada o comportamento das subordinadas condiz com a falta de aceitação em ter uma ex-colega como sua atual líder (Eli).

Sendo a única mulher entrevistada, Eli chama a atenção para sua condição de comando de um setor composto exclusivamente por mulheres como sendo também um grande desafio, sobretudo quando características que para ela são inerentes ao sexo feminino (*falar muito, fofoca e disputa*) estão muito acentuadas nestas profissionais. A entrevistada acredita que o fato da própria profissão estar num processo de *desvalorização* financeira, acaba por gerar uma competitividade desmedida, a ponto de estas perderem o equilíbrio nas estratégias utilizadas para se manterem em posição de destaque perante as demais “concorrentes”.

É diferente trabalhar só com mulheres. É muito diferente. Normalmente elas falam muito. Acaba gerando uma fofoca, uma conversa. Nessa área de enfermagem tem muito essa questão de disputa, então tá tendo uma desvalorização em relação ao salário, em relação a bons empregos. É uma querendo se destacar mais do que a outra e aí perde um pouquinho o controle do que pode ser feito pra você ser vista. Então, existe um limite aí que tem que ser bem observado (Eli).

Além de lidar com as dificuldades de uma equipe completamente feminina, a entrevistada menciona o desafio de alinhar junto ao grupo o espírito de unidade enquanto equipe que busca alcançar o objetivo da empresa. Na tentativa de amenizar o desconforto de possuir uma equipe que não tem visão global, tem buscado desenvolver suas habilidades.

O principal é o relacionamento com as pessoas. Então assim, você tem que saber lidar com cada membro da equipe, pra extrair o melhor daquela pessoa, pra que aquela pessoa sinta que ela faz parte do grupo, pra que todo mundo ali trabalhe em grupo, em prol de um objetivo comum, que é, é o objetivo da empresa, né! E então assim, essa questão de trabalhar com as pessoas é o que eu venho desenvolvendo (Eli).

A ausência de um determinado conhecimento foi apontada por Cândido como uma barreira impeditiva à sua ascensão profissional, e, principalmente como um pré-requisito para sua permanência na empresa. O discurso do entrevistado engloba expressões do tipo “eu não tenho mais vez”, conotando uma espécie de xeque-mate para si mesmo, como num jogo da vida onde o não quebrar a barreira da língua estrangeira significa o final da partida naquela empresa:

Eu tenho uma dificuldade com o inglês. Eu tenho uma barreira que até hoje eu não consegui quebrar para aprender o inglês. E agora eu tenho que quebrar. Eu não tenho mais vez. Se eu não quebrar, eu já sei que daqui a um ano eu tô fora da empresa onde eu trabalho. Isso é certo, isso tá claro. (Cândido).

Além de confirmar que barreiras e desafios fazem parte das relações de trabalho dos executivos, os discursos dos entrevistados também possibilitaram compreender como esses profissionais se relacionam com a família e amigos, com suas ansiedades e medos e por fim, com os desgastes físicos gerados pelo labor.

#### 4.1.2.3 Inquietações emocionais, da mente e do corpo

##### 4.1.2.3.1 *Inquietações emocionais: A relação com a família e com os amigos*

Dentre os executivos entrevistados, apenas Ariano não aprofundou o discurso quanto aos efeitos que o tempo dedicado ao trabalho tem provocado em suas relações familiares e com amigos. Os demais mencionaram dificuldades em lidar com o tempo livre, em tese, destinado a momentos de lazer com amigos e parentes.

Cândido em especial, reconhece alguns conflitos gerados a partir da relação trabalho-família e cita por diversas vezes situações delicadas envolvendo a esposa e os filhos. Numa delas o mesmo abdicava de momentos íntimos, como brincar com as crianças, para atender ligações e até mesmo realizar reuniões por

intermédio de um aplicativo de rede social de comunicação. O entrevistado aprofunda ainda mais, quando reconhece que seu casamento já esteve em crise por conta da sua falta de dedicação para com a vida conjugal e justifica essa ausência em razão da influência que a sua boa remuneração exerce no padrão de vida familiar.

Eu já parei de fazer tudo e fui trabalhar. Meus filhos brincando e eu no computador, no whatsapp conversando, fazendo alguma reunião. Minha esposa estava precisando de ajuda e eu estava no whatsapp, estava atendendo alguma ligação. Várias vezes já fui pra empresa e ficava lá o dia todo dos plantões de final de semana. (Cândido).

Os momentos de crise que eu tinha com a minha esposa em que ela jogava na minha cara que eu não estava tendo tempo pra ela nem para as crianças, eu via que ela realmente estava certa. Eu cheguei a falar pra ela: se você quiser a gente volta. O que hoje eu ganho e o que isso proporciona pra gente, lá em Cuiabá nós não vamos ter né? Então a parte financeira tem uma influência nisso aí (Cândido).

Contudo, Cândido relata um forte arrependimento, admitindo inclusive que faz errado quando não separa o profissional do pessoal. Comparando a um ato de violação de um preceito religioso, o entrevistado “*confessa*” que expôs sua família ao sacrifício por diversas vezes, quando afirma: “*Eu já sacrifiquei minha família. Confesso que eu sacrifiquei. Hoje eu estou tentando corrigir isso. Eu fiz errado em me dedicar 100%. Mais, 110% para as empresas e 50% pra família. Foi um erro (Cândido)*”.

Quando indagado acerca das queixas da família em relação a sua atividade, DINO também aponta a ausência como a maior das vilãs, especialmente quando isso ocorre em períodos de datas comemorativas. Para ele as viagens fazem parte da sua missão de representante da empresa e compreende isso com naturalidade. No entanto, reconhece que a família é quem realmente sente mais, apresentando certa dificuldade em compreender intercorrências dessa natureza.

Não vejo as viagens como um problema, trato isso com naturalidade. Acho que isso é mais difícil para a família. Por mais que a gente explique e tudo, a família é quem sente mais. A reclamação delas é a ausência, principalmente em algumas datas chave como aniversário e tal... (Dino).

Assim como Cândido, partindo de um discurso de pesar e arrependimento pelo mal cometido, Dino também lamenta: “Eu aproveitei muito pouco,

principalmente o crescimento da minha filha mais velha. A outra ainda participei um pouco mais, mas eu perdi muita coisa que eu poderia ter aproveitado”.

Eli também indica uma falta de entendimento entre as partes, trabalho-família, como uma espécie de enfrentamento entre a profissional e a esposa, a mãe e a dona de casa. Salienta que além de lidar com as adversidades de um dia de trabalho *estressante*, a entrevistada carrega o peso deste conflito, sentindo-se *endividada* com a família, já que a mesma tem sido *cobrada* pelo marido e pelo filho.

A gente trabalha, é cobrada, passa um dia estressante, mas também temos a família, a casa, o filho, o marido.[...] Havia uma cobrança do meu marido em relação a isso. E do filho sempre há uma cobrança de atenção, de estudo, de tá junto né? (Eli).

#### 4.1.2.3.2 *Inquietações da mente: Ansiedade, angústia e medo*

Ansiedade, angústia e medo também fazem parte do cotidiano dos executivos entrevistados. A busca incessante pela solução do problema, a instabilidade econômica do país, os objetivos inalcançáveis, as ameaças de uma possível demissão, a idade e a aposentadoria são preocupações que rondam a mente destes profissionais gerando sensações de insegurança e temor.

Conscientes de que para todo problema existe uma solução, ainda assim os executivos admitem uma dose exagerada de ansiedade em busca da saída para questões difíceis do trabalho. O problema parece permanecer em suas mentes exercendo um peso que exige grande esforço e determinação para ser solucionado.

Eu fico muito ansioso em solucionar os problemas. Enquanto eu não consigo encontrar a solução, eu fico pensando sempre naquilo. [...] Fico com aquele problema na cabeça até encontrar a solução (Ariano) ”.  
Eu gostaria de levar com mais leveza a minha vida entendeu? Eu sou um cara muito ansioso. Mesmo sabendo que aquela coisa vai ser resolvida, aquilo fica me angustiando até resolver, entendeu? Isso não é legal, isso não é bom (Dino).

A situação econômica do país também gera ansiedade aos executivos. A preocupação gira em torno de como o mercado se comporta e quais as consequências da oscilação do mercado nos resultados da empresa. Em um cenário de incertezas e dificuldades comerciais alguns objetivos da organização podem ser comprometidos e inevitavelmente, aqueles que não cumprem suas metas sentem-se ameaçados por possíveis demissões:

É muita demissão achando que é o profissional. [...] Quando nessa época de crise que a gente tá vivendo hoje, o mercado deu uma invertida, e a gente não tá chegando no número, a gente fica nervoso, começa a falar mais grosso, mais sério e tem um dia... irritado (Bean).

A permanência em determinados locais e momentos do dia também apresentaram inquietações de natureza psíquica quando mencionados pelos sujeitos um sofrimento associado à sensação de cárcere. Esse discurso emergiu das narrativas de dois executivos, Bean e Dino, onde o primeiro apresenta rejeição ao quarto do hotel e o segundo ao seu próprio escritório. *Estar preso, sufocado, sem ter para onde ir e eu sou obrigado*, são expressões utilizadas pelos entrevistados para demonstrar a sua angústia e sofrimento em determinados lugares que necessitam permanecer para compor algumas de suas tarefas.

O quarto do hotel me incomoda porque parece que você tá preso ali. Você parece que tá ali sufocado e não tem onde pra onde ir. (Bean)

Eu fico no escritório porque eu sou obrigado a ficar no escritório, mas eu detesto escritório, entendeu? Eu gosto é de ficar no campo, de ver as coisas acontecendo, de saber porque não estão acontecendo (Dino).

Há os que tentam amenizar a sensação de cárcere, como no caso de Bean, buscando distração nos programas de TV: “E eu que sou uma pessoa que durmo tarde... se eu dormisse cedo até amenizava mais um pouco, né?! Mas não, eu durmo tarde... então fico assistindo televisão, televisão até... passar (Bean)”.

O ciclo de vida profissional também é uma preocupação dos sujeitos entrevistados. Em seu discurso, Dino levanta a questão da sua idade como um limitador de horizontes, demonstrando preocupação, insegurança e até *temor* quanto as incertezas do futuro. Para o entrevistado o planejamento é de fundamental importância, já que sua vida foi sempre permeada por grandes dificuldades. Mesmo assim, apresenta sinais de luta contra uma possível *angústia* e *desespero* que as incertezas da vida futura lhes trazem.

O ciclo vai passar, a roda vai girar, outras pessoas virão, e... e... eu vou ter que dar o lugar para alguém. Mais cedo ou mais tarde isso vai acontecer. Então a gente tem que se preparar pra isso.. Eu não sei se é porque nunca tive nada fácil, meus pais nunca foram ricos e aí essa preocupação persiste muito. Mas não quero que isso também se torne uma angustia, um desespero, eu quero que a coisa flua naturalmente. Eu me sinto um pouco inseguro. Porque depois que você chega aos quase cinquenta anos, aí você construiu alguma coisa na vida? Construiu, mas você pensa assim: eu ... 50 anos já tô mais pra lá do que pra cá (gargalhada). Aí você tem a plena convicção de que está num país completamente instável, onde você não

tem segurança nenhuma, onde se for por esse caminho você vai se aposentar com 2 mil, 3 mil reais, e aí você pensa: Pô como é que eu vou viver com 2 mil, 3 mil reais? Entendeu? Então, dá um pouco de temor, né? (Dino).

#### 4.1.2.3.3 *Inquietações físicas. Cansaço, stress e desgaste*

Três dos cinco entrevistados relatam situações de desgaste físico por conta do estresse do trabalho. Bean se diz cansado das viagens mencionando que em determinados momentos perde a paciência: “Essas viagens às vezes cansam. Uma vez ou outra, eu tô no quarto do hotel eu digo: rapaz, eu não aguento isso não, bicho”.

Mesmo diante da nova perspectiva de estar vinculada apenas a uma instituição de saúde, diferente do que vem ocorrendo ao longo de toda sua vida profissional, Eli reconhece que a sua atividade diária é estressante. Para ela é desgastante ser a pessoa responsável pelas operações financeiras do hospital e ao mesmo tempo ter que lidar com a falta de comprometimento das pessoas envolvidas. Dino também relata que eventualmente sente o peso do cansaço como uma espécie de estado de fadiga provocado por esforço físico ou mental em função do seu trabalho. O mesmo relata um episódio em que houve necessidade de intervenção médica e uso de *medicamento controlado* em consequência do desgaste ocasionado pelo excesso de trabalho.

O trabalho de auditoria é estressante. É dinheiro, é conta, são relações, são discussões. A pessoa foi contratada pra isso mas não fez, então isso gera um desgaste desnecessário. Um estresse. Então hoje, mesmo estando só em um emprego, eu tenho esse desgaste (Eli).

Eu gosto de trabalhar e tudo, mas tem dia que realmente é cansativo, a gente fica estafado né? Eu já tomei medicamento controlado. Já cheguei a ir até para psicólogo eu já cheguei. Eu tive crises nervosas que eu acordava de manhã passando mal, vomitando sem ter nada no estômago e aquela ânsia de vômito e passando mal (Dino).

Reforça-se que os discursos dos entrevistados apresentam relatos de inquietações emocionais, físicas e mentais abarcando assim, as dimensões da saúde utilizadas, por esta pesquisa, como parâmetro para analisar as concepções de bem-estar dos trabalhadores executivos. Dessa forma, na seguinte seção, serão analisados os trechos das falas em consonância com essas dimensões e à luz da teoria apresentada na revisão de literatura.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção está reservada para caracterizar o engajamento excessivo, identificar as alegações para o engajamento organizacional excessivo de trabalhadores executivos e por fim, caracterizar as concepções de bem-estar desses trabalhadores.

### 5.1 CARACTERIZANDO O ENGAJAMENTO EXCESSIVO

Para identificar as alegações de engajamento organizacional excessivo de trabalhadores executivos se faz necessária e de forma antecedente, a confirmação de que os entrevistados apresentam comportamento que caracterizam um tipo de vínculo estabelecido pelo trabalhador com a organização que é manifestado por uma jornada de trabalho mais longa e/ou mais intensa do que a contratada pela empresa, em virtude de um comprometimento afetivo exagerado (PINHEIRO, 2000).

Esse tipo de comprometimento que caracteriza o engajamento excessivo emergiu, na narrativa totalizante, associada a diversas relações dos sujeitos entrevistados com suas jornadas de trabalho. Há os que comprometem o seu horário de almoço para se reunir com clientes. Outros que leem e-mails durante o período de descanso e outros que chegam mais cedo e saem mais tarde do trabalho estendendo sua jornada de maneira silenciosa e quase imperceptível. Também relatam a elevada intensidade em sua jornada a partir de expressões como: *Cobrança, pressão, obriga e intenso*. A tabela a seguir apresenta trechos das falas que caracterizam as vivências dos sujeitos numa jornada permeada pelo excesso de engajamento.

#### Quadro 8 - Falas que caracterizam o engajamento organizacional excessivo

(Continua)

JORNADA PROLONGADA	JORNADA INTENSA
A gente faz tipo um feedback ali na hora do almoço mesmo (Bean).	O meu dia-dia, é <b>cobrança</b> , é batida, batida que eu digo é tá em cima, tá acompanhando, entendeu? (Bean)
Eu tenho celular da empresa, que chegam os e-mails e fica comigo vinte e quatro horas. Recebo e-mail da empresa depois do horário de	Eu preciso de ter cobrança no meu pé do ouvido. Eu preciso ser cobrado, preciso ter pressão em



## Quadro 8 - Falas que caracterizam o engajamento organizacional excessivo

(Conclusão)

<p>trabalho e eu procuro ler (Bean).</p> <p>Eu entro de cabeça no sábado e domingo em casa trabalhando. E às vezes de noite. Trabalho muito a noite quando estou viajando, no hotel (Bean).</p> <p>Meu celular é ligado 24h. Meu celular é ligado 24h. Porque eu tenho uma equipe que roda 24 h. Tenho uma empresa lá que tem gente trabalhando da minha equipe o tempo todo lá dentro. Então se acontecer algum problema eu tenho que está sabendo (Cândido).</p> <p>Eu levanto mais cedo... (risos) chego mais cedo do que meu horário de chegar. Meu horário é 9h, eu chego umas... 8h para dar tempo de responder esses e-mails prioritários, antes que o dia comece, e os incêndios aparecerem (Cândido).</p> <p>Ao mesmo tempo que eu to andando eu tô respondendo e-mail pelo celular (Cândido).</p> <p>A maioria das vezes eu tenho almoçado sozinho porque eu não consigo ainda parar, tipo, meio-dia, [...] eu sou um cara que eu só paro depois que eu entregar (Cândido).</p> <p>Eu me perco no trabalho. Eu realmente me desligo do mundo por causa do trabalho (Cândido).</p> <p>Até domingo eu dou uma olhada nos e-mails e quando vejo que tem alguma coisa de relevância eu já respondo logo e já mando (Dino).</p> <p>Quanto a questão do tempo, quando você consegue ver as coisas de uma forma diferente, o tempo de trabalho é o menos relevante (Dino).</p> <p>Sempre respondi e-mails nas tardes que estou em casa. O grupo de whatsapp a gente tem e é o tempo todo. O tempo todo. Principalmente final de mês. Essa semana mesmo, segunda e terça foram a tarde inteira no whatsapp, de casa resolvendo problemas do trabalho (Eli).</p> <p>Hoje se eu tenho uma reunião eu fico o dia todo. Mesmo tendo a carga de 36h semanais, mas eu tô disponível para aqui e eu me sinto melhor assim (Eli).</p> <p>Eu prefiro tomar café quando chego no trabalho, do que tomar café em casa, pegar o trânsito mais engarrafado e correr o risco de perder o horário (Eli).</p>	<p>cima de mim. O que me dá gás é ter pressão. É saber que eu tenho que ter uma entrega e se eu não entregar o bicho vai pegar. Então é isso que me motiva todos os dias. É isso que dá a minha adrenalina. (Cândido).</p> <p>Então dessa forma aí, ele nos <b>obriga</b> a tá o tempo todo negociando, vendo, pensando antes de tomar uma decisão de comprar mais ou comprar menos, né... (Dino).</p> <p>As vezes você chega em casa uma hora dessa e tem a impressão de que não fez nada. (risos) que deixou um monte de coisas pra fazer, entendeu ? (Dino).</p> <p>Eu gostaria de levar com mais leveza a minha vida (Dino).</p> <p>A rotina dessa área que a gente atua é muito <b>intensa</b> no final do mês. Existe um fechamento mensal, então esses últimos dez dias são muito <b>intensos</b> de trabalho, de problemas que precisam ser resolvidos (Eli).</p> <p>A gente sabe que a empresa, é um negócio e um negócio visa lucro. A gente tem que trabalhar com produtividade, com metas, com prazos. A gente é cobrada, passa um dia estressante (Eli).</p> <p>O meu dia é um pouco dinâmico, não tem uma rotina certa, sempre há os imprevistos e eu trabalho muito na parte de cobrança de execução (Eli).</p>
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.2 JUSTIFICANDO O EXCESSO DE ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL

Os motivos para o engajamento excessivo são diversos, e, por vezes, silenciados ou não elaborados pelos sujeitos entrevistados. Mowday, Steers e Porter (1982) caracteriza o comprometimento organizacional afetivo a partir de três fatores: (a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; (b) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização.

Esse tipo de comprometimento que caracteriza o engajamento excessivo, emergiu das narrativas dos entrevistados de diversas formas, tais quais como propostas por Mowday, Steers e Porter (1982). Há os que alegam responder e-mails e trabalhar em finais de semana como uma espécie de trabalho antecipado para garantir melhor desempenho futuro: *“Se eu fizer naquela hora, vai ser melhor para eu desempenhar meu trabalho no outro dia (Bean).*

De maneira semelhante, norteadas por uma visão de futuro, Eli intensifica sua jornada de trabalho em busca de aumentar seus conhecimentos em preparação para o crescimento da empresa e uma possível ascensão na carreira. A entrevistada acredita que dessa forma agregará conhecimento técnico suficiente para galgar novos rumos, numa perspectiva de garantia de permanência na instituição já que a empresa planeja ampliação dos seus serviços em dois anos.

O hospital vai crescer de 50 leitos para 200 e provavelmente essa liderança, hoje sou líder, amanhã provavelmente vou ser coordenação. Então a gente tá aqui pra somar, tá aqui pra agregar. Hoje sei todo o fluxo, mas preciso saber mais, eu preciso saber mais coisas, eu preciso tá tendo uma visão maior, eu já tenho que pensar nos 200 leitos, na complexidade que vai ser o tamanho da equipe e tá me preparando pra isso mesmo (Eli).

Há os que, como Cândido, justificam o seu engajamento excessivo, que se expressa num celular que nunca é desligado, pela necessidade de um “saber pleno”, numa espécie de tentativa de controle total da realidade como se vivendo com seus subordinados a “cena original”. Ser exemplo para seus subordinados demonstrando-lhes fidelidade a qualquer hora do dia, independente do dia da semana, também explica o seu excesso de engajamento em Cândido.

Meu celular é ligado 24h porque eu tenho uma equipe que roda 24 h. Tenho uma empresa lá que tem gente trabalhando da minha equipe o tempo todo

lá dentro. Então se acontecer algum problema eu tenho que está sabendo (Cândido).

O entrevistado também justifica seu comportamento a partir de uma necessidade de viver sob pressão para manter-se com energia e ativo, uma espécie de combustível que o alimenta diariamente. Seu acentuado traço pessoal de não conseguir vivenciar adiamentos não lhe permite parar de trabalhar enquanto não realiza suas entregas. Antecipa sua chegada e retarda sua saída já prevenindo problemas futuros. Trata-se de um sujeito que se perde no mundo do trabalho porque parece fazer do trabalho o seu mundo.

Eu preciso de ter cobrança no meu pé do ouvido. Eu preciso ser cobrado, preciso ter pressão em cima de mim. O que me dá gás é ter pressão. É saber que eu tenho que ter uma entrega e se eu não entregar o bicho vai pegar. Então é isso que me motiva todos os dias. É isso que dá a minha adrenalina.

Eu levanto mais cedo... (risos) chego mais cedo do que meu horário de chegar. Meu horário é 9h, eu chego umas... 8h para dar tempo de responder esses e-mails prioritários, antes que o dia comece, e os incêndios aparecerem.

A maioria das vezes eu tenho almoçado sozinho porque eu não consigo ainda parar, tipo, meio-dia, [...] eu sou um cara que eu só paro depois que eu entregar.

Eu me perco no trabalho. Eu realmente me desligo do mundo por causa do trabalho (Cândido).

Há também os que avançam os limites das suas atribuições alegando a necessidade de viver algo novo em seu dia que lhe permita um “*plus*” como diferencial em seu trabalho: “*Isso não é função minha. Mas a gente tem que fazer algo a mais, entendeu? Eu tenho que fazer algo diferente (Bean)*”. Outros justificam o engajamento organizacional excessivo em função da importância da reciclagem dos conhecimentos. Para Dino e Eli, ainda que não sejam suas atribuições diárias, atuar também nos afazeres de seus subordinados lhes permite um acompanhamento em tempo real dos novos rumos que a tarefa venha seguir. Dessa forma, além de contribuir com a tarefa em si, os sujeitos também se mantêm atualizados acerca dos novos processos, podendo evitar possíveis situações de surpresas:

Eu também faço uma parte do trabalho que elas fazem para não sair totalmente. Quando você sai totalmente acaba perdendo algumas coisas que você precisa trabalhar ali. São coisas novas que vão surgindo e que você vai saindo um pouco e pode ser pego de surpresa (Eli).

Eu inclusive cubro férias de alguém quando necessário. Assim eu cubro a pessoa e ainda fico ali me reciclando (Dino).

Relatos de alguns entrevistados apontam o salário como fator influenciador de seu engajamento excessivo organizacional, pois refletem diretamente no conforto familiar. Os discursos apresentam uma preocupação em garantir o emprego, através de um excesso de engajamento, como fonte de manutenção de uma vida confortável para si e para sua família: “O que hoje eu ganho e o que isso proporciona para minha família, lá em Cuiabá nós não vamos ter, né? Então a parte financeira tem uma influência (Cândido) ”.

É...as vezes né...fica difícil até entender o gostar, p q a gente se dedica tanto ao trabalho e se preocupa em dar um bem-estar à família que acha que isso supera o carinho, uma atenção maior . Na verdade essa visão masculina de que tenho que trabalhar, tenho que produzir para as coisas estarem ordem lá em casa não é bem assim...tem outros detalhes aí que a gente acaba deixando de lado, mas que não podem ser deixados de lado nunca...(Dino).

Reformulando toda uma lógica gerencial pré-estabelecida que busca garantir a produtividade com eficiência a qualquer custo, os executivos entrevistados demonstram que têm no “paradigma do excesso de engajamento organizacional” a sua principal referência de organização do trabalho. Esse tipo de referência pode comprometer o bem-estar desses trabalhadores.

### 5.3 CARACTERIZANDO AS CONCEPÇÕES DE BEM-ESTAR PARA OS EXECUTIVOS

Para Mendes e Morrone (2002) a Organização do trabalho reflete o contexto socioeconômico e cultural em que as relações de trabalho estão inseridas. Sendo assim, para o avanço na caracterização das concepções de bem-estar dos trabalhadores executivos, será necessário analisar as contradições da organização e das relações de trabalho dos executivos, utilizando como meio a mobilização subjetiva e as estratégias defensivas.

#### 5.3.1 A organização do trabalho e o bem-estar dos executivos sob o excesso de engajamento organizacional

O empírico nos revela uma organização de trabalho norteadada por uma jornada de trabalho prolongada e intensa, com profissionais cada vez mais disponíveis a fazerem além do prescrito, estando mais dispostos também a realizarem novas descobertas. Esse excesso de engajamento fundamenta a organização de trabalho dos executivos e foi identificada nesse estudo como eixo central que mobiliza as vivências de prazer-sofrimento desses profissionais. A satisfação com o trabalho e com a função e a disponibilidade em fazer e aprender cada vez mais, se constituem fontes de prazer-sofrimento para os executivos entrevistados.

O relato de Ariano aponta a satisfação com a função como uma fonte de prazer ilustrada através do orgulho da carreira que construiu ao longo da sua vida profissional: “A posição mais alta que eu tô na minha carreira é essa e me traz satisfação grande (Ariano)”. Os demais entrevistados ilustram suas fontes de prazer através da satisfação com a função, mas não do ponto de vista do *glamour* da posição social que o cargo lhe concede e sim pela representatividade de uma relação de confiança e responsabilidade que a função lhe confere:

Eu não sou vaidoso por ser o gerente da empresa Beta, mas eu sei que eu tenho uma responsabilidade de confiança da empresa. Então, me sinto responsável e tenho satisfação pela confiança que é depositada no profissional. Eu gosto desse lado parceria-confiança (Bean).

A satisfação com o trabalho é outra vivência de prazer que emergiu das narrativas dos entrevistados. O relato de Bean relaciona essa fonte de prazer à possibilidade de seu trabalho lhe proporcionar novos conhecimentos e novas relações: “Eu gosto do que eu faço. Todo dia eu aprendo uma coisa nova, todo dia eu conheço uma pessoa diferente, entendeu? (Bean)”. Já Cândido considera a dinâmica de um trabalho que nunca acaba como sua fonte de prazer, que é manifestada por um celular que fica ligado por 24h. O que para uns pode parecer sofrimento, para ele, o trabalho ininterrupto é prazer: “O meu celular não para de tocar e isso pra mim é.. é... , vão falar pra mim que eu sou doido, mas pra mim isso é muito bom (Cândido).”

Em um discurso semelhante ao de Cândido, Dino afirma que sua fonte de prazer está na força da tamanha *vibração* que o trabalho lhe proporciona. Para o entrevistado a sua relação com a tarefa vai além dos benefícios que ele possa em

algum momento vir a receber: “Sou um cara muito de trabalhar, de gostar de vibrar com o que eu faço sem me preocupar muito com o que eu vou ganhar (Dino).” Algo que ultrapassa a fronteira da tarefa invadindo o campo das sensações. O sujeito resgata o sentido do trabalho, permitindo a ressignificação da situação geradora de sofrimento, nesse caso, a prolongamento do tempo de trabalho, em prazer: “Quanto à questão do tempo, quando você consegue ver as coisas de uma forma diferente, o tempo de trabalho é o menos relevante. Eu acho que você consegue fazer isso ser mais prazeroso (Dino)”.

Mendes (2007) considera a mobilização subjetiva como uma fonte de vivência de prazer no trabalho, identificada por Dejours (1993/2004), como um “meio para lidar com o sofrimento, que se diferencia das estratégias individuais e coletivas de defesa, uma vez que implica ressignificação do sofrimento, e não sua negação ou minimização”. Trata-se do ponto central inerente à própria concepção de trabalho para a psicodinâmica, que considera as exigências e os desafios impostos ao sujeito pelo trabalho, que requer sacrifício físico e social e psíquico diante da organização do trabalho a qual está submetido.

Eli relata sua preocupação com a influência negativa que a falta do cumprimento das metas individuais dos seus subordinados exerce na produtividade e/ou no resultado da empresa. Se apropria do discurso de que “aqueles que fazem o trabalho com interesse e pensando na empresa é que lá na frente vai ser valorizado” como um mecanismo de mobilização subjetiva capaz de transformar essa realidade de excesso de trabalho desafiadora, que demanda esforço físico e psíquico, quando diz “ fazer de tudo um pouco” e “sempre tô controlando”, em uma relação mais gratificante com o seu trabalho, a motivação e a promoção. A entrevistada intensifica sua carga de trabalho na crença de que o domínio do saber e do fazer em sua totalidade, além de servir como espelho e incentivo para os demais, serve também como importante auxílio numa tomada de decisão, não só evitando um impacto no lucro da empresa, mas principalmente garantindo o seu desenvolvimento progressivo colateralmente ao crescimento da instituição, o seu mais novo sentido para o trabalho:

A gente sabe que a empresa, é um negócio, um negócio, visa lucro, mas as pessoas que estão aqui não são máquinas, né? Embora a gente tenha que trabalhar com produtividade, com as metas, com os prazos, a gente também tem que ser um pouco flexível em relação a o momento de cada um, ao limite também de cada um e ao jeito de cada um trabalhar. Então

**assim, o que eu procuro fazer é saber de tudo um pouco.** Eu sei fazer tudo o que eles fazem, então isso eu acho muito importante, essa questão do líder ele tá sabendo fazer, ele sabe o que cada carteira ali faz pra na hora de dar um apoio, pra na hora de tirar dúvida, pra na hora de uma distribuição e a questão também do.. do incentivo e da motivação sabe? Liderar como exemplo, né? De tá aqui dizendo, não a gente tá aqui em prol da Gama [...]. Na verdade, o que que a gente tá vendo aí, são demissões e demissões, e o hospital tá crescendo. Então realmente a gente busca isso com a equipe: motivar e integrar. Você tá aqui como membro dessa equipe, que é parte dessa empresa e cada um aqui tem o seu valor. E assim com essa proposta de crescimento, [...] dentro do meu setor hoje, né, lá na frente vou precisar de um líder administrativo. Então as pessoas que estão ai hoje, que se destacam e que fazem o trabalho com interesse e pensando na empresa, é que lá na frente vai ser valorizado. Então assim, eu sou muito observadora em relação a equipe. Eu sou controladora no sentido de eu tenho controle sobre tudo, né, eu deixo cada um fazer o seu trabalho, mas **eu sempre tô controlando**, sempre tô observando o andamento da situação. [...] . Então assim, hoje sei todo o fluxo mas preciso saber mais, eu preciso saber mais coisas, eu preciso ta tendo uma visão maior, eu já tenho que pensar nos 200 leitos, na complexidade que vai ser o tamanho da equipe e tá me preparando pra isso esmo. [...] Hoje sou líder, amanhã provavelmente vou ser coordenação. Então a gente tá aqui pra somar, tá aqui pra agregar.

Assim como Eli, outros entrevistados também utilizam o prolongamento da jornada de trabalho como mecanismo de mobilização subjetiva, transformando o sacrifício em trabalhar aos finais de semana em atribuição e responsabilidade inerente à função de gestor. Estão sempre disponíveis para ajudar, apoiar e incentivar suas equipes ainda que seja fora do seu horário de trabalho: “O sábado não faz parte do horário normal de trabalho de executivo. Mas eu tenho uma posição, [...] por mais complicado que seja a situação, que seja sábado e domingo, mas sábado e domingo eu estou junto com eles para ajudar, para dar apoio, para incentivar “ (Cândido).

Em contrapartida, conflitos originários da organização do trabalho e das relações sociais e profissionais, incluindo, trabalho-família-amigos, compõem uma constante nascente de ansiedade, tensão e sofrimento para os entrevistados. Ansiedade e angústia são sofrimentos relatados pelos entrevistados em virtude dessa nova configuração da organização do trabalho, como afirma Dejours (1992): “é um sentimento de esclerose mental, de paralisia da imaginação, de regressão intelectual. De certo modo, de despersonalização” (DEJOURS, 1992; p. 78). A busca incessante pela solução do problema relatada pelos executivos, é vista como uma espécie de paralisia da imaginação: “Eu fico muito ansioso em solucionar os problemas. Enquanto eu não consigo encontrar a solução, eu fico pensando sempre naquilo. [...] Fico com aquele problema na cabeça até encontrar a solução (Ariano) ”.

A instabilidade econômica do país e os objetivos inalcançáveis também configuram um sentimento de regressão intelectual: “Quando nessa época de crise [...] o mercado deu uma invertida, e a gente não tá chegando no número, a gente fica nervoso, começa a falar mais grosso, mais sério e tem um dia... irritado (Bean)”; as ameaças de uma possível demissão: “É Muita demissão, achando que é o profissional (Bean)”; a idade e a aposentadoria, são preocupações que permanentemente consomem a mente (esclerose mental) destes profissionais:

O ciclo vai passar, a roda vai girar, outras pessoas virão, e... e... eu vou ter que dar o lugar para alguém.[...] Eu me sinto um pouco inseguro. Porque depois que você chega aos quase cinquenta anos, aí você construiu alguma coisa na vida? Construiu, mas você pensa assim: eu ... 50 anos já tô mais pra lá do que pra cá (gargalhada). Aí você tem a plena convicção de que está num país completamente instável, onde você não tem segurança nenhuma, onde se for por esse caminho você vai se aposentar com 2 mil, 3 mil reais, e aí você pensa: Pô como é que eu vou viver com 2 mil, 3 mil reais? Entendeu? Então, dá um pouco de temor, né? (Dino).

Dando continuidade ao processo de caracterização das concepções de bem-estar a partir da experiência de prazer-sofrimento no trabalho, procurou-se aprofundar o entendimento acerca das relações sociais de trabalho dos executivos entrevistados. Buscou-se também identificar possíveis conflitos relativos à sua função, a fim de tecer um panorama mais completo sobre a presença de fatores causadores de prazer e sofrimento nas relações pessoais envolvidas em sua atuação.

### **5.3.2 As relações de trabalho e o bem-estar dos executivos sob o excesso de engajamento organizacional.**

No que diz respeito a essas relações de trabalho, Dejourns se refere à criação dos laços sociais a partir do contexto da organização de trabalho, seja entre colegas, com outros trabalhadores e até mesmo com a chefia, como possível fonte de prazer-sofrimento no trabalho (MENDES, 2007). Esse entendimento é fundamental para a compreensão do contexto organizacional com o qual o trabalhador lida em termos de demanda subjetiva. Nesse ponto das entrevistas, os executivos destacaram a necessidade de enfrentar dificuldades e superar barreiras e desafios sobretudo no que diz respeito a lidar com pessoas. Os sujeitos pesquisados apontaram trabalhar com pessoas como a principal barreira percebida no exercício



de suas funções. A relação com subordinados, colegas e até mesmo com clientes é uma das principais fontes de prazer-sofrimento dos sujeitos entrevistados.

Há quem menciona relacionar-se com pessoas que possuem diferentes níveis culturais e de escolaridade dentro do mesmo ambiente de trabalho, como sendo um grande desafio a ser superado. O entrevistado demonstra um receio de não corresponder às expectativas da presidência, vivendo uma tensão de busca contínua pela melhor forma de se expressar tanto com a presidência, preocupando-se com a elaboração das soluções a serem apresentadas: “Saber de que forma eu vou colocar as ideias, porque o cara pode ter uma pegada melhor, pensar melhor, ter uma solução melhor”; quanto com a zeladoria, tendo o “cuidado na forma como vou falar”. Essa alternância entre os papéis a serem desempenhados pelo executivo, gera uma necessidade do sujeito em se reformular a todo instante, tornando-se uma das fontes de ansiedade no trabalho do entrevistado. Não foi identificada nenhuma estratégia de defesa, nem de mobilização subjetiva contra esse mal-estar.

A falta de compromisso de determinados subordinados é apontada por Bean como um “incômodo”. Reiterar aquilo que já foi dito por diversas vezes gera certo desconforto ao entrevistado e isso dificulta a sua relação com alguns subordinados. No entanto, o executivo entrevistado acaba dando novo significado ao sofrimento quando afirma que esse incômodo faz parte do seu trabalho: “se não existisse isso, a gente não tava trabalhando”. Nesse momento, a situação passa da condição de incômodo e assume novo sentido: “razão de sua existência enquanto gestor”.

Outra situação geradora de mal-estar para os executivos é a obrigação de relacionar-se com pessoas/clientes de caráter duvidoso. Dino demonstra frustração, desapontamento e decepção com a falta de caráter de determinados fornecedores: “Você vê muita gente querendo te enrolar, querendo te ludibriar, querendo se dar bem de qualquer jeito. Isso me incomoda muito. Foi uma parte assim que eu tive que me adaptar que até hoje eu não aceito, mas tive que me adaptar”. Contra esse tipo de sofrimento o entrevistado: “toma maracugina, vai numa praia (risos), toma umas biritas no final de semana, para poder ir levando (Dino) ”.

Além de incômodos relacionados aos clientes, há quem relate dificuldades em gerir pessoas. Ariano aponta dificuldade em relacionar-se com seus liderados, especialmente por serem funcionários público federal. Para o entrevistado, o comportamento de soberania, característico das pessoas que

possuem a segurança do concurso de um banco federal, é gerador de *aborrecimentos*: “É muito difícil lidar com pessoas que são concursadas, porque elas são muito poderosas no seu cargo. A maior parte dos *aborrecimentos* que eu tenho é com esse comportamento da pessoa atender ou não atender né, o que se precisa ser feito (Ariano) ”. Este comportamento é gerador de tensões para o executivo, pois dificulta o bom andamento dos trabalhos, podendo prejudicar as entregas do setor. O entrevistado também não relata defesas capazes de atenuar esse mal-estar.

Eli também aponta lidar com pessoas como sendo a sua maior dificuldade e o seu grande desafio, relatando três situações que comprometem sua relação com a equipe. A primeira trata do desafio em liderar algumas ex-colegas que não aceitam a sua promoção: “A gente sabe que tem algumas dificuldades em relação às ex-colegas, mesmo que não seja claramente declarada, a gente percebe isso em algumas atitudes, né? ”. A segunda refere-se à dificuldade em liderar uma área composta exclusivamente por mulheres, sobretudo quando estas possuem características que, para a entrevistada, são inerentes ao sexo feminino: “É diferente trabalhar só com mulheres. É muito diferente. Normalmente elas falam muito. Acaba gerando uma fofoca, uma conversa. Nessa área de enfermagem tem muito essa questão de disputa [...]. É uma querendo se destacar mais do que a outra (Eli). ”

Além das dificuldades com a rejeição das ex-colegas e com as particularidades femininas dentro do grupo, Eli também aponta o desafio de alinhar os objetivos da empresa à equipe. Contra esse mal-estar, gerado pelas relações de trabalho, Eli busca desenvolver suas habilidades gerenciais investindo em capacitação em gestão e liderança. Ela acredita que, dessa forma, aperfeiçoará sua relação com a equipe: “Eu tenho procurado contornar essa situação [...] venho, participando mais de cursos, aprendendo mais, formando mais essa minha liderança (ELI) ”.

Além de identificar sintomas de mal-estar vivenciados por intermédio de suas relações de trabalho, os discursos dos entrevistados também possibilitaram a comprovação de conflitos decorrentes destas relações. Segundo Bolino e Turner (2005) funcionários que fazem mais e mais para as suas empresas, são susceptíveis de terem menos tempo e energia para dedicar ao seu cônjuge e as responsabilidades familiares, gerando conflito entre suas obrigações profissionais e suas obrigações familiares. Dentre os executivos entrevistados, apenas um deles

não demonstrou vivenciar esse tipo de enfrentamento. Os demais reconhecem alguns conflitos gerados em função do excesso de engajamento organizacional.

Os efeitos do exagero de tempo dedicado ao trabalho foram percebidos pelos executivos como danosos para suas relações familiares e com amigos: “Eu já sacrifiquei minha família por conta do trabalho” (Cândido). Segundo Davel e Melo (2005) “a cultura de longas jornadas de trabalho compromete o relacionamento familiar dos gerentes”. Outros apontam sofrimento em função das consequências em não saber lidar com o tempo livre, em tese, destinado a momentos de lazer com amigos e parentes: “Eu já cheguei a me ausentar das reuniões com os amigos para trabalhar. A cabeça estava mais ligada na empresa do que no que estava acontecendo naquele momento, no círculo de amigos, no círculo da família (Cândido) ”.

Quando indagado acerca das queixas da família em relação a sua atividade, Dino também aponta a ausência como o maior dos sofrimentos. O que se exige desses profissionais no que se refere a responsabilidade e funções, nitidamente, gera tensões na família (DAVEL; MELO, 2005): “Por mais que a gente explique e tudo, a família é quem sente mais. A reclamação delas é a ausência, principalmente em algumas datas chave como aniversário e tal... (Dino) ”. Lamenta, relatando grande arrependimento: “Eu aproveitei muito pouco, principalmente o crescimento da minha filha mais velha. A outra ainda participei um pouco mais, mas eu perdi muita coisa que eu poderia ter aproveitado”.

Augè (1994) conceitua o “não-lugar” como sendo, em geral, espaços públicos como hotéis, avenidas, rodovias, aeroportos, restaurantes e shoppings afirmando que: “se um lugar pode se definir como identitário, relacional e histórico, um espaço que não pode se definir nem como identitário, relacional e histórico, definirá um não-lugar” (AUGÈ, 1994, p. 73). Batista-dos-santos (2013) por sua vez, fala do flexitempo do trabalhador individual mencionado por Sennet (2008), onde as vivências desses profissionais acabam por se distanciarem de um corpo inscrito em determinado tempo e espaço padronizados e rotineiros (considerados como antigos padrões burocráticos), para se aproximarem de uma vivência atual onde a “rotina” é caracterizada por um corpo que transita entre lugares e não-lugares (AUGÈ, 1994), circulando entre espaços tanto físicos quanto virtuais, em um contexto de jornada de trabalho prolongadas e intensas.

A pesquisa observa que um dos entrevistados apresenta inquietações de natureza psíquica quando se vê obrigado a transitar “rotineiramente” em espaços considerados por Augè (1994) como não-lugares: “O quarto do hotel me incomoda porque parece que você tá preso ali. Parece que tá ali sufocado e não tem onde pra onde ir (BEAN) ”. Para Sennet (2008), diante de situações conflituosas a visão do sujeito se mantém aprisionada mais em questões imediatas do que numa perspectiva de futuro. Dessa forma, o sujeito age reiteradas vezes em função de situações momentâneas, sentindo a necessidade de realizar algo mesmo que não faça nada: “É eu que sou uma pessoa que durmo tarde... se eu dormisse cedo até amenizava mais um pouco, né?! Mas não, eu durmo tarde... então fico assistindo televisão, televisão até... passar (Bean) ”.

### **5.3.3 O reconhecimento e o bem-estar dos executivos**

Estudos da psicodinâmica do trabalho apontam que o reconhecimento é uma das maneiras de se transformar o sofrimento patológico em prazer. Quando, de alguma forma, o sofrimento contribui com a organização do trabalho e ao mesmo tempo torna esse trabalhador diferente do que ele era antes, surge então a dimensão do reconhecimento (DEJOURS, 1999, 2004). Para a psicodinâmica existem dois tipos de reconhecimento: o reconhecimento proveniente da chefia e, ocasionalmente dos clientes, que são baseados no julgamento de utilidade; e o reconhecimento de estética, que advém dos colegas. Assim, quando o trabalhador tem o seu trabalho reconhecido pela qualidade e por seus esforços, suas angústias, medos, dúvidas, decepções e desânimos adquirem sentido para ele (DEJOURS, 1999, 2004).

A maioria dos executivos entrevistados afirmaram que se sentem reconhecidos no trabalho não só pela posição que ocupam, mas principalmente em virtude da responsabilidade que o cargo lhe exige: “Eu não sou vaidoso por ser o gerente da empresa Beta, mas eu sei que eu tenho uma responsabilidade de confiança da empresa. Então, me sinto responsável e tenho satisfação pela confiança que é depositada no profissional. Eu gosto dessa parceria-confiança (Bean) ”.

Para eles, o grau de importância das suas posições na hierarquia das empresas está mais associado com a responsabilidade e confiança que lhes foram

concedidas do que com a posição social que lhes foram conferidas. Não foi citado o reconhecimento dos clientes nem dos pares e subordinados. Entendemos que essas descrições (cargo que ocupam e responsabilidade e confiança do proprietário ou diretoria) não se referem às retribuições materiais e sim simbólicas pelo trabalho executado. O cargo diz respeito a uma posição hierárquica; já a responsabilidade e confiança do proprietário ou diretor são formas de reconhecimento porque são direcionados ao trabalho executado pelos gestores.

Porém, reiterando as afirmações de Dejours (1999), quando menciona que, embora seja uma expectativa dos trabalhadores em sua totalidade, dificilmente o reconhecimento ocorre de forma satisfatória para todos. Um dos executivos, em tom de descontentamento, relatou “*desvalorização*” do seu trabalho na época das entrevistas: “essa questão que não deixa de ser uma desvalorização. Quer dizer, você faz o trabalho e no organograma você não aparece né? ”. A entrevistada aponta a falta de reconhecimento por não ter a função que exerce na prática, alocada no organograma da empresa. Ou seja, na prática ela exerce funções relativas à gerência/coordenação e no gráfico da estrutura hierárquica/social da organização ela ainda consta como líder, cargo inferior ao que de fato ela exerce.

Ao mesmo tempo se contradiz, afirmando que lhe é suficiente o seu reconhecimento em função do seu saber e do seu conhecimento enquanto agregador de valor ao seu trabalho e não apenas pelo cargo ou pela função exposta na hierarquia da empresa: “muita gente tem um cargo, uma função de coordenador, mas só tem isso: um nome e uma função. E eu tenho a valorização do que eu faço, do trabalho que eu desenvolvo e da importância dele (Eli) ”. Percebe-se essa contradição como uma forma de mascarar o sofrimento existente pela ausência de reconhecimento do seu trabalho representado no organograma da empresa.

Os relatos confirmam a importância do reconhecimento para a manutenção da saúde mental, assim como a ausência oferece um perigo para a personalidade dos sujeitos. A inexistência do reconhecimento é apontada por Dejours (2004) como um mediador para utilização de estratégias defensivas em busca do seu bem-estar, no entanto, o uso exacerbado destes mecanismos defensivos podem paralisar a organização do trabalho e propiciar a inserção do trabalhador num processo de adoecimento intenso, desencadeando as chamadas patologias sociais (Mendes, 2007b).

#### 5.3.4 O desgaste físico e o bem-estar dos executivos

Durante a pesquisa também foi possível observar relatos de sintomas de mal-estar físico relacionados ao trabalho, confirmando a hipótese de que o trabalho se relaciona e pode interferir negativamente na saúde/bem-estar de quem o executa. Os sintomas constatados nos relatos dos executivos remetem aos comentários de Chanlat e Bédard (1996), quando afirmam que o mal-estar psíquico tem como consequências sintomas físicos e também indicam, assim como Dejours et al. (1994), que nem todos os sujeitos conseguem dar vazão aos sentimentos desencadeados pelas situações penosas que enfrentam em seus ambientes de trabalho.

Três, dos cinco entrevistados, relatam situações de desgaste físico por conta do estresse no trabalho. Bean se diz cansado das viagens mencionando que em determinados momentos perde a paciência: “Essas viagens às vezes cansam. Uma vez ou outra, eu tô no quarto do hotel eu digo: rapaz, eu não aguento isso não, bicho”. De maneira diferente, Eli relata estresse em sua atividade diária em função do impacto que a sua atividade exerce no lucro da empresa: “O trabalho de auditoria é estressante. É dinheiro, é conta, são relações, são discussões é estressante”.

Dino também menciona que sente sim o peso do cansaço no corpo e na mente, mencionando uma passagem de sua vida em que houve necessidade de intervenção médica e de uso de *medicamento controlado* em consequência do desgaste ocasionado pelo excesso de trabalho: “ Eu já tomei medicamento controlado. Já cheguei a ir até para psicólogo eu já cheguei. Eu tive crises nervosas que eu acordava de manhã passando mal, vomitando, sem ter nada no estômago e aquela ânsia de vômito e passando mal (Dino).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 SÍNTESE DOS ACHADOS

Em virtude do novo contexto de trabalho do executivo onde há exacerbção competitiva caracterizada pela organização flexível do capital, sendo estabelecidas novas regras de funcionamento e também introduzidas novas tecnologias organizacionais, os executivos assumiram novas responsabilidades e passaram a enfrentar desafios de diversas naturezas. Um deles está relacionado ao tipo de vínculo que esses profissionais estabelecem com as organizações em que trabalham. A pesquisa possibilitou a confirmação da hipótese inicial, concluindo que os executivos entrevistados estabelecem um vínculo com a organização baseado no excesso de engajamento.

Essa conduta de excesso de engajamento organizacional pode ser danosa ao bem-estar do trabalhador executivo, pois intensifica e aumenta a sua jornada de trabalho numa perspectiva do fazer e do saber cada vez mais acentuado. Os sujeitos apontam um ritmo acelerado de trabalho e uma necessidade de controle absoluto, e em tempo real, do fluxo dos processos, promovendo desequilíbrio entre as dimensões físicas, mentais e sociais do seu bem-estar. Ao firmarem um compromisso afetivo e não instrumental com a organização do trabalho, os gestores acabam por sofrerem desgastes físico, mental e social, que são geradores de mal-estar e afetam sua relação com familiares e conseqüentemente, o seu bem-estar.

Por outro lado, a pesquisa também constatou relatos de satisfação no trabalho dos executivos, especialmente no que diz respeito à função ocupada, à execução da tarefa e às relações interpessoais promovidas pelo trabalho em si. A maioria dos executivos entrevistados afirmou que se sentem reconhecidos no trabalho não só pela posição que ocupam, mas, principalmente, em virtude da confiança e responsabilidade que o cargo lhe confere. Dessa forma, suas ansiedades, angústias, medos, dúvidas, decepções e desânimos adquirem sentido para eles, equilibrando, portanto, as dimensões físicas e mentais, transformando por vezes, o mal-estar em prazer.

### 6.2 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA.

Quais as relações entre o engajamento organizacional excessivo e o bem-estar de trabalhadores executivos, à luz da psicodinâmica do trabalho?

Ainda que o bem-estar do trabalhador executivo não seja determinado somente pela organização de trabalho e suas relações, não há como negar que existe relação entre o excesso de engajamento organizacional e a saúde daqueles que mantêm vínculo afetivo com a organização em que trabalha, quer seja por exposição a fatores físicos e mentais, quer seja por questões sociais. Dessa forma, a pesquisa nos permite concluir que, o executivo tem o engajamento organizacional excessivo como condição essencial de trabalho, capaz de caracterizá-lo enquanto profissional, e, dependendo da maneira como esse vínculo venha se realizar, ele pode interferir ou não no bem-estar do trabalhador. No caso dos executivos entrevistados observa-se que esse tipo de engajamento possibilita a construção da identidade do trabalhador, de boas relações sociais de trabalho, de boa remuneração, da realização do trabalho, e, ao mesmo tempo, impede a manifestação natural do convívio social familiar e com os amigos, gerando ansiedade, medo e fadiga exacerbada.

Dejours introduziu o saudável aos estudos da psicodinâmica do trabalho como sendo exatamente o resultado dessa movimentação, pendular, realizada entre o sofrimento e as estratégias de mobilização subjetiva dos executivos entrevistados, em busca da manutenção da saúde (bem-estar). Assim, é possível afirmar que, mesmo sendo consideradas como forças discordantes, no contexto do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento são apresentadas como o real sentido do trabalho e, como tal, constitui-se numa construção única, dialética e indissociável (MENDES, 2007).

### 6.3 DIFICULDADES DA PESQUISA.

A limitação da pesquisa consiste em ser um estudo exploratório-descritivo com baixo número de participantes. Houve dificuldade de acesso aos sujeitos entrevistados em função da falta de horário em suas agendas. Observou-se que quanto mais elevado o cargo, maior a dificuldade em realizar o contato. A esse fato atribui-se a pouca quantidade de entrevistados, ainda que o material recolhido tenha sido suficiente para a realização da pesquisa. Além disso, o entrevistado que nunca



havia feito contato anterior com a pesquisadora, demonstrou insegurança e falta de confiança em falar sobre si e sobre suas atividades, resumindo um pouco os achados daquela entrevista.

Ainda assim, acredita-se que a pesquisa beneficiou os participantes por fornecerem um espaço onde esses trabalhadores puderam se apropriar e dar sentido às suas vivências laborais. A conclusão se dá em função das respostas dos entrevistados ao final de cada entrevista, quando indagados acerca dos seus sentimentos ao transitar na narrativa da sua história de vida profissional.

#### 6.4 SUGESTÕES DE OUTRAS PESQUISAS

Os estudos sobre as relações trabalho-família-vida pessoal tem mostrado que quando existe dificuldade em conciliar as três dimensões, graves são as consequências não somente para o sujeito-trabalhador, no caso dessa pesquisa os executivos, mas também para as organizações em sua totalidade. Para os executivos entrevistados os efeitos podem comprometer o seu bem-estar, ou seja, podem gerar um desequilíbrio nas dimensões física, psíquica e social, apresentadas nessa pesquisa como inquietações emocionais, mentais e físicas. Já o prejuízo para as organizações a pesquisa não permitiu conclusões, no entanto, Davel e Melo (2005) afirmam que os inconvenientes giram em torno de custos relacionados ao absenteísmo, diminuição da motivação e do rendimento pessoal, da resistência a mobilidade, elevado índice de *turn over*, escassez de mão-de-obra qualificada, dentre outros.

Portanto, sugerem-se investigações aprofundadas na questão do engajamento excessivo e seus impactos nas relações familiares e nas organizações. “A interferência dos papéis é uma realidade de mão dupla. Se o trabalho tem influência sobre a vida familiar, o inverso também é verdadeiro, ou seja, o desequilíbrio na via familiar conduz, necessariamente, a problemas de rendimento do trabalho (DAVEL; MELO, 2005, p.85) ”.

Por fim, há ainda outras sugestões de pesquisa que poderão contribuir para o processo de investigação sobre a saúde e o bem-estar do trabalhador e não somente com gestores. Uma delas é o aprofundamento e a construção de pesquisas que abordem a relação entre o trabalho e o bem-estar, já que, de modo geral, observa-se que, no Brasil, há predominância de estudos acerca do mal-estar dos

trabalhadores. A ideia é que as pesquisas esclareçam como o trabalho influencia e determina o processo mal-estar x bem-estar do trabalhador.

É necessário, ainda, ouvir os jovens executivos, solteiros, recém-chegados ao mercado de trabalho, e seus relatos de como vivenciam o trabalho. Buscar compreender quais as dimensões que impactam sobre o bem-estar desses jovens, especialmente, sobre a saúde mental, que, em sua maioria, têm motivações multidimensionais, ou seja, resultam do acúmulo de diversos fatores e ainda são menos perceptíveis.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

AUGÈ, M. **Não-lugares**: Introdução a uma antropologia da supermodernidade. 7 ed. Campinas, SP: Papirus, 1994.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: edições 70, 2011.

BAUER, M. W.; Gaskell, G. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi – Petrópolis/Rj, Vozes, 2004.

BATISTA-DOS-SANTOS, Ana Cristina. **Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível**: Uma abordagem crítica. Tese de Doutorado em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

BASTOS, A.V. Bittencourt . Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa, **Revista de Administração de empresas – RAE**, São Paulo/SP, 1993.

BASTOS, A.V. Bittencourt , **O conceito de comprometimento** - Sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho, 1994.

BASTOS, A.V. Bittencourt , **Comprometimento no trabalho**: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio, 1998.

BASTOS, A.V. Bittencourt , ANDRADE, J.E. Borges. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de empresas – RAE**, São Paulo/SP, 2002.

Biblioteca Virtual De Direitos Humanos Da Universidade De São Paulo, 2015, acesso em: 08/08/2015, às 21:23, <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Table/Organiza%C3%A7%C3%A3o-Mundial-da-Sa%C3%BAde/>

BOLTANSKI, Luc.; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

BOLINO, Mark C., TURNLEY, William H., The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work–Family Conflict. **Journal of Applied Psychology**; American Psychological Association 2005, Vol. 90, No. 4, 740–748.

BRAGA, C. D.; LIMA, I. L. C. Transformações na função gerencial: a percepção dos gestores de recursos humanos sobre o papel do gerente contemporâneo. In: I **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR)** da

Associação Nacional dos Curso de Pós-graduação em Administração (ANPAD), 2007, Natal. Anais. Natal: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

BUENO, M.; MACÊDO, K. B. Viver e escrever no processo criativo do trabalho do escritor literário. In: V Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2012, Rio de Janeiro. Anais do V Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Rio de Janeiro, 2012, p.152.

CHANDLER JR, A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise. Cambridge, Massachusetts: **The Mit Press**, 1962.

CHANLAT, J. F. (1999). **Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas

CHANLAT, A.; BÉDARD, R. (1996). **Palavras – a ferramenta do executivo**. In: CHANLAT, J.-F.s (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3.ed. São Paulo: Atlas, v. 2.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLUCCI, Cláudia; OLIVEIRA, Monique; **Jornal Folha São Paulo**, Venda de Calmantes sobe 42% no Brasil, nos últimos cinco anos. 27 de fevereiro de 2014, acesso em: 21/04/15, às 19:24, <http://www1.folha.uol.com.br/equilibrioesaude/2014/02/1418499-venda-de-calmantes-sobe-42-no-brasil-nos-ultimos-cinco-anos.shtml>

COSTA F. M.; BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis/ SC. Anais... Florianópolis/SC: ENAMPAD, 2000.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVEL, Eduardo e MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes, **Gerência em Ação: Singularidades e Dilemas do Trabalho Gerencial**, (Orgs.) Rio de Janeiro, Editora FGV, 2005. 338 p. ISBN 852250524-1

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho, Estudo de Psicopatologia do Trabalho**, 1992. 5ª Edição.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. (1994). **Psicodinâmica do Trabalho** - Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho. São Paulo: Atlas.

DEJOURS, Christophe. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. p. 150-173

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho, Subjetividade e Ação**. Revista Produção, v. 14, n. 3, set./dez. 2004.

DESSEN, M.C., PAZ, M.G.Torres, **Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações**: em busca de uma avaliação. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 19 a 23 de setembro de 2009, São Paulo. EnANPAD, 2009. P. 1 - 12.

FRANCO, Suélen Matozo; COSTA, Flávia Zimmerle Nóbrega; LEÃO, André Luiz Maranhão de; **Depressão: Mal do Século ou Demanda do Século?** In: VIII **Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, 25 a 27 de maio de 2014, Gramado. EnEO, 2014. P. 1 - 16.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores fiscais da previdência social brasileira. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir (LPA), 2003.

FIGUEIREDO, Jussara Moore de; ALEVATO, Hilda Maria Rodrigues. A Visão de Prazer e Sofrimento da Psicodinâmica do Trabalho ante a Precarização e a Intensificação do Trabalho – Breve Reflexão. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 33., 2013, Salvador. Enegep. 2013. p. 1 - 20.

GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L.. **Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico**. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 301-323.

HOUAISS, Antônio. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional e características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal/RN, 1997.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas**

**empresas hoteleiras.** Tese de doutorado em Administração, Universidade de São Paulo- USP, São Paulo/SP, 2003.

MENDES, Ana Magnólia. Cultura Organizacional e Prazer-sofrimento no Trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In. TAMAYO, Álvaro e col. Cultura e Saúde nas Organizações. Porto Alegre: **Artemed**, 2004. p. 60-76.

MENDES; A.M; BORGES; L.O; FERREIRA, M.C (org). **Trabalho em transição saúde em risco.** Brasília: Universidade de Brasília, 2002, p.25-42.

MENDES, Ana Magnólia (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas.** São Paulo: All Books Casa do Psicólogo, 2007. 368 p.

MENDES, A.M., ABRAHÃO, J.I. **A influência da organização do trabalho nas vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores:** uma abordagem psicodinâmica. Psicologia Teoria e Pesquisa, V.26, p.179-184, 1996.

MENDES. A. M.; MORRONE, C. F. **Vivências de prazer: sofrimento e saúde psíquica no trabalho:** trajetória conceitual e empírica: IN: MENDES, A. M., BORGES, FERREIRA, M. C. Trabalho em transição, Saúde em risco. (pp. 27-42). Brasília: UNB, 2002.

MENEZES, I.Gomes, **Comprometimento organizacional: Construindo um conceito que integre Atitudes e intenções comportamentais,** Tese de doutorado em Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador/Ba, 2009.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. & GELLATLY, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, 75, 710-720.

MEYER, J.P. e ALLEN, N.J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. **Thousands Oaks**, SAGE.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 8ª Ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2004.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método criatividade.** Petrópolis, vozes, 2013.

MINTZBERG, Henry Coleção Harvard de Administração, **Trabalho do Executivo: O Folclore e o Fato**, Nova Cultural, S.P., 1986.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. **New York: Academic Press**, 1982.

MOTTA, P. (1991) **Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record.

NOGUEIRA, M. L. (2004) **Mobilidade psicossocial: a história de Nil na cidade vivida**. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte, FAFICH.

OLIVEIRA, D. C., & Meira, T. A. (2013). A construção de um novo espírito do capitalismo em uma sociedade em rede. **Caderno eletrônico de Ciências Sociais**, 140-154.

Organização Mundial de Saúde (OMS) / **Organização Panamericana de Saúde (OPAS)**. (2001).

PFEFFER, J.; VEIGA, J. F. Putting people first for organizational success. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 2, p. 37-48, 1999.

PINHEIRO, Daniel, R. C., **O jogo das cadeiras: notas introdutórias sobre as mudanças nos processos de trabalho e desemprego organizacional**, Tese de doutorado em Sociologia, Universidade Federal do Ceará – UFC, Fortaleza/Ce, 2000.

PINTO, M. P. Carvalho, **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira**, Dissertação de mestrado em administração, Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade – FUMEC, Belo Horizonte/MG, 2011.

RIBEIRO, José Adauto. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa**. 2008. 191f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

RICHARDSON, R. et al.(1999) **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SERVA, M.; FERREIRA, J. O fenômeno workaholic na gestão de empresas. In: **encontro da associação nacional dos programas de pós- graduação em administração** – ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba. ANPAD, 2004. 1 CDRom.

SIQUEIRA, M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**". 1995. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 1ª ed. 21. Reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.



## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TERMO DE CONSENTIMENTO**

Eu, \_\_\_\_\_,  
sendo conhecedor(a) do tema e metodologia utilizados pelo aluno do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE), consinto em participar da pesquisa conduzida pelo mesmo.

Entendo que toda e qualquer informação prestada por mim no decorrer da (s) entrevista (s) pode ser utilizada na escritura de relatórios referentes à pesquisa. Entendo também que as entrevistas podem ser gravadas. É acertado entre mim, signatário (a) deste termo, e o aluno, que **todas as possibilidades de identificação enquanto entrevistado devem ser impedidas.**

Fortaleza, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Assinatura do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Assinatura do Pesquisador: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – Termo de Confidencialidade



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ  
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

Pelo presente termo, a signatária, **SARA TATIANA GUIMARÃES FIGUEIRÊDO MACEDO**, aluna do curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE), em fase de pesquisa de campo, se compromete a manter as suas fontes de informação em total anonimato. Neste sentido, não fará a identificação do entrevistado na redação final dos relatórios.

Fortaleza, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

**SARA TATIANA GUIMARÃES FIGUEIRÊDO MACEDO**

Mestranda PPGA-UECE

APÊNDICE C – Documento de Apresentação da Pesquisa



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

Fortaleza, outubro de 2015

Ao

Sr.(a) NOME DO CONTATO NO CAMPO

Por meio do presente, vimos convidá-lo(a) a participar de uma pesquisa promovida pelo Curso de Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE) que trata sobre **aspectos relacionados à dinâmica das relações entre o homem, o trabalho e as organizações.**

A pesquisa será realizada pela discente SARA TATIANA GUIMARÃES FIGUEIRÊDO MACEDO, aluna regularmente matriculada no Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, do Centro de Estudos Sociais Aplicados desta universidade; o qual estará sob nossa permanente orientação e supervisão. A técnica para coleta dos dados é a entrevista.

Sem mais para o momento, agradecemos a atenção dispensada, e nos colocamos ao dispor para dirimir eventuais dúvidas.

Atenciosamente,

---

Prof. Doutor Daniel R. de C. Pinheiro

Orientador da pesquisa

(85) 3101-9600