

## O Sofrimento Humano nas Organizações: Estratégias de Enfrentamento Adotadas em uma Empresa de Logística

**Autoria:** Clara Vanêza Marques Pereira, Adriane Vieira

### Resumo

Um dos mais relevantes valores nas sociedades ocidentais contemporâneas é o trabalho, cujas condições de realização podem exercer uma influência considerável sobre a motivação dos empregados, a satisfação e a produtividade. A pesquisa empírica que deu origem ao presente artigo foi realizada numa empresa de logística, concessionária do transporte ferroviário de carga geral, que passou por um processo de reestruturação durante o ano de 2009, fruto da crise financeira mundial, acompanhado de demissões e realocações de funcionários. Em face das inseguranças vividas o objetivo do presente trabalho constituiu-se em analisar as percepções de prazer-sofrimento dos empregados e identificar os mecanismos defensivos utilizados para enfrentar os sofrimentos causados pelas mudanças. Utilizou-se o referencial teórico-metodológico da abordagem Psicodinâmica do Trabalho, que estuda o prazer-sofrimento como um constructo dialético, que recebe influência de variáveis psíquicas e da organização. Quando o trabalho permite a diminuição da carga psíquica constitui-se em um fator de equilíbrio e desenvolvimento, mas, quando a organização do trabalho não propicia condições para os trabalhadores gerirem seu próprio sofrimento e descobrirem formas criativas de liberarem energia pulsional acumulada no aparelho psíquico, também pode ser um fator de sofrimento e de desgaste físico e mental. O método de investigação utilizado foi o estudo de caso e os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas. Cinquenta e oito sujeitos de pesquisa responderam a um questionário baseado no Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA, construído por Ferreira e Mendes (2003) e seis relataram suas percepções sobre o prazer-sofrimento no trabalho. Os dados permitem concluir que o ritmo de trabalho é excessivo, as tarefas são cumpridas sob a pressão de prazos, existe rigidez no cumprimento das normas e o quadro de pessoal não é suficiente para a demanda de trabalho. Solidariedade e compreensão estão presentes no ambiente de trabalho, mas também as disputas profissionais. Para suportar as pressões e o sofrimento psíquico os trabalhadores constroem estratégias defensivas. Essas transformam o funcionamento psíquico da pessoa, alterando suas formas de existência, incorporando-se não só no trabalho, mas inclusive na vida privada e familiar. A banalização e a negação do sofrimento manifestam-se nas estratégias coletivas de defesa, mobilizadas diante do medo e da ameaça da própria integridade física e psíquica, num contexto de relações sociais de dominação. Outros mecanismos defensivos encontrados foram racionalidade, passividade, individualismo e isolamento, bem como a resiliência. Este estudo fornece subsídios para uma maior compreensão dos impactos dos processos de reestruturação nas organizações, propiciando informações para a gestão de pessoas.

## 1 Introdução

No cenário competitivo de globalização econômica, com a busca constante pelo aumento da produtividade, para que os trabalhadores consigam sobreviver é necessário que saibam lidar com ambientes de pressão, de desgaste emocional e de interações sociais conflituosas. Um dos reflexos desse contexto tem sido conviver com mudanças caracterizadas, principalmente, pela redução drástica dos empregos formais, permanência menos duradoura nos postos de trabalho, passagem por diversas empresas durante a carreira e tendência ao trabalho autônomo e/ou terceirizado (SENNET, 2001; HARVEY, 1993; BAUMAN, 2005; ANTUNES, 2003; FREITAS, 2002; DEJOURS, 1992b; LIMA; VIEIRA, 2006).

Nos estudos sobre trabalho, Dejours (1994) afirma que a incompatibilidade entre a história do sujeito, perpassada por sonhos, desejos, necessidades e projetos de desenvolvimento profissional em uma organização que desconsidera tudo isso, pode gerar um sofrimento psíquico, que, por vezes, surge de maneira bastante sutil, sob a forma de angústia, desconforto e desmotivação. Os indivíduos geralmente não associam conscientemente tal sofrimento ao trabalho, apesar de expressarem-no em seus comportamentos e atitudes, buscando alternativas para lidar com esse desconforto emocional. Para o autor, o sofrimento é visto como uma espécie de drama, que mobiliza o sujeito em busca de condições de saúde.

Em função da precariedade das condições de trabalho, a luta pela sobrevivência faz com que os trabalhadores enfrentem o sofrimento por meio da utilização de estratégias de defesa, ou de mediação, como apontam as pesquisas sobre prazer-sofrimento desenvolvidas por diversos autores como: Dejours (1999a, 1999b), Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), Mendes (1994, 1995, 1996, 1999, 2007), Mendes e Linhares (1996), Mendes e Abrahão (1996), Morrone (2001), Mendes e Tamayo (2001), Mendes, Borges e Ferreira (2002), Pereira (2003), Ferreira *et al* (2009), Brant e Minayo-Gomez (2004, 2009).

A pesquisa empírica que deu origem ao presente artigo foi realizada numa empresa de logística, concessionária do transporte ferroviário de carga geral, que passou por um processo de reestruturação durante o ano de 2009, fruto da crise financeira mundial, acompanhado de demissões e realocações de funcionários. Em face das inseguranças vividas o objetivo do presente trabalho constituiu-se em analisar as percepções de prazer-sofrimento dos empregados e identificar os mecanismos defensivos utilizados para enfrentar os sofrimentos causados pelas mudanças. Para a coleta de dados foi utilizada a técnica quantitativa e a qualitativa. Seis sujeitos de pesquisa foram ouvidos por meio de entrevistas semiestruturadas e cinquenta e oito responderam a um questionário baseado no Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA, construído por Ferreira e Mendes (2003). Na seqüência desse artigo serão apresentados o referencial teórico que deu suporte à análise dos dados, o detalhamento da metodologia de pesquisa, a análise e a descrição dos dados coletados e as considerações finais.

## 2 Prazer e sofrimento no trabalho

Um dos mais relevantes valores nas sociedades ocidentais contemporâneas é o trabalho, cujas condições de realização podem exercer uma influência considerável sobre a motivação dos empregados, a satisfação e a produtividade.

Para Brief e Nord (1990) o trabalho pode ser agradável ou desagradável, associado ou não a trocas de natureza econômica. Vários são os sentidos positivos que o trabalho significativo pode ter, na visão desses autores: é intrinsecamente satisfatório; é fonte de relações humanas satisfatórias; garante segurança e autonomia; possibilita a ocupação saudável do tempo.

Por outro lado, Maslach e Leiter (1999) ressaltam que o trabalho pode constituir-se em

fonte de desgaste físico e emocional, principalmente quando há um desencontro entre a sua natureza e a natureza da pessoa que o realiza. Esses autores apontam alguns fatores de desequilíbrio entre o trabalhador e seu emprego: excesso de trabalho; falta de autonomia; falta de recompensa pelas contribuições no trabalho; falta de união; falta de equidade; e conflito de valores. Não se pode ignorar a influência que o contexto social e as condições de trabalho exercem sobre o comportamento do indivíduo. A distância entre o indivíduo e o trabalho pode e deve ser diminuída, de forma a introduzir valores humanos nas empresas, tornando-as mais sensíveis às expectativas das pessoas e capazes de evitar circunstâncias geradoras de sofrimento (MASLACH; LEITER, 1999).

Dejours (1994) afirma que quando o trabalho permite a diminuição da carga psíquica, constitui-se em um fator de equilíbrio e desenvolvimento, mas, quando a organização do trabalho não propicia condições para os trabalhadores gerirem seu próprio sofrimento e descobrirem formas criativas de liberarem energia pulsional acumulada no aparelho psíquico, também pode ser um fator de sofrimento e de desgaste físico e mental. A carga psíquica forma-se em decorrência de excitações vindas do exterior, tais como informações visuais, auditivas, táteis, olfativas e também de outras excitações vindas do interior, tais como sentimentos de ódio, inveja e frustração. O conjunto dessas excitações no aparelho psíquico transforma-se em energia pulsional que pode ser descarregada pelas vias psíquica, motora ou visceral. A escolha das vias de descarga da energia pulsional ocorre em função de características pessoais, desejos, aspirações, motivações e necessidades psicológicas que integram a vida do indivíduo, não sendo, portanto, igual para todos.

Existe uma relação muito próxima entre o sofrimento e a subjetividade nas situações de trabalho. Mendes (2007) afirma que a mobilização subjetiva constitui um processo caracterizado pelo uso de recursos psicológicos do trabalhador e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho, permitindo a ressignificação das situações geradoras de sofrimento de forma a transformá-las em situações geradoras de prazer. Isso acontece a partir do resgate do sentido do trabalho, que depende da relação entre a subjetividade do trabalhador, do saber fazer e do coletivo de trabalho. Solidariedade, confiança e cooperação são elementos constitutivos da mobilização subjetiva. A partir desses surge a dinâmica do reconhecimento, fundamental para a psicodinâmica do trabalho. O reconhecimento é o processo de valorização do esforço e do sofrimento investidos no processo de realização do trabalho, possibilitando ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida por vivências de prazer e de realizações pessoais.

Para Mendes (2007) o reconhecimento relaciona-se com o poder do trabalhador, compreendido como a capacidade de negociar e de influir sobre o grupo. Segundo a autora, o trabalhador mobiliza-se e engaja-se no trabalho, por seu poder de negociar, pressionar, se apropriar ou rejeitar as regras do coletivo do trabalho. Esse investimento, inevitavelmente, gera sofrimento, porque a organização do trabalho nem sempre é lugar de mobilização. Daí a importância do reconhecimento desse sofrimento e de sua ressignificação, de forma a viabilizar a realização do sujeito e seu prazer pela execução de suas atividades profissionais.

As queixas, sintomas e doenças relacionadas à situação de trabalho têm crescido muito nos últimos anos. Os processos de adoecimento têm-se tornado mais graves, devido à precarização das condições de trabalho. Somam-se a esse fato o controle computadorizado das atividades, as pressões da chefia e o ritmo intenso de produção, especialmente em máquinas, como observa Mendes (2007).

### **3 Sofrimento e mecanismos de defesa**

Para Dejours (1994), o trabalhador faz uso de respostas (individuais e coletivas) manifestadas através de mecanismos de defesa quando percebe que o trabalho restringe o

investimento afetivo e material. O uso de tais mecanismos é uma forma de luta, encontrada tanto no nível individual quanto no coletivo, contra a angústia provocada por situações de trabalho.

As estratégias defensivas têm como alvo principal minimizar a percepção do sofrimento no contexto de trabalho e dar ao sujeito suporte, protegendo-o contra situações nocivas ao seu funcionamento psíquico. A diferença entre estratégias individuais e coletivas é que no primeiro caso o objeto ameaçador está interiorizado e não precisa apresentar-se fisicamente para gerar ações de defesa. As estratégias coletivas, por sua vez, dependem da existência de condições externas concretas para serem construídas e colocadas em ação e se sustentam no consenso de um grupo específico de trabalhadores (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Apesar dos mecanismos de defesa individual coexistirem com os coletivos, as estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores, na maioria das vezes, são coletivas. O grupo compartilha o sofrimento e encontra conjuntamente soluções para lidar com as situações desmotivadoras (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Com base em várias pesquisas realizadas em empresas de ramos e atividades diferentes, Mendes (2007) pôde concluir que o sofrimento e as defesas construídas pelos trabalhadores para lidar com o sofrimento desempenham papel importante para assegurar-lhes a saúde. Contudo, as defesas podem se constituir em armadilhas, gerando a alienação.

Entre as estratégias de defesa enfocadas por Mendes (2007) incluem-se o cinismo, a dissimulação, a hiperatividade, a desesperança de reconhecimento, o desprezo e a distorção da comunicação. Essas defesas trazem em sua constituição uma ambigüidade: de um lado, são modos de proteção para os trabalhadores, funcionando como uma “anestesia”, que lhes permite ignorar o sofrimento e negar suas causas; por outro lado, esse processo de negação leva o trabalhador à criação de um obstáculo à sua capacidade de pensar sobre o próprio trabalho e de lutar contra os efeitos negativos que o sofrimento lhes traz para a saúde.

Mendes (2007) aponta também, a racionalização, a passividade e o individualismo como estratégias de defesa para lidar com o que frustra e causa sofrimento. Segundo a autora, a racionalização é utilizada diante da frustração para explicar de forma lógica os motivos que causam o sofrimento, tais como a separação entre planejamento e execução e a desestruturação das relações psicoafetivas com colegas. O individualismo é uma estratégia utilizada diante do sentimento de impotência e, por meio dela, os trabalhadores naturalizam o contexto histórico dos fatos que produzem o sofrimento. A passividade é uma estratégia contra o tédio, em função de situações de ameaça de perder o emprego e de manutenção do *status quo* pela empresa.

Dejours (1994) estabeleceu categorias de signos indicadores da utilização de estratégias defensivas nas situações de trabalho, os quais devem ser pesquisados em função da intensidade com que emergem no contexto que envolve o sofrimento. Os signos, isoladamente, podem não parecer uma defesa, sendo por isso necessária a contextualização do seu surgimento. Os principais são: o investimento desproporcional no espaço privado (família e atividades extra-profissionais); a permanente necessidade de se tranquilizar, evitar conflitos e reconfortar-se; a negação da realidade; o ativismo (engajamento em situações múltiplas), como forma de evitar tomar consciência de determinada situação desagradável; o presenteísmo, caracterizado pela presença excessiva no local de trabalho, fora do horário regular; a forte coesão das equipes, transformando o agir em uma ideologia; o individualismo, quando realiza tarefas autônomas no próprio grupo, gerando, algumas vezes, rupturas e dispersão das formas de convivência, bem como competição excessiva.

Segundo Dejours (2004), o uso freqüente de mecanismos de defesa leva a patologias sociais, classificadas como: patologia de sobrecarga, patologia da servidão voluntária e

patologia da violência. A patologia social de sobrecarga diz respeito a lesões de hipersolicitação, como é o caso da lesão por esforços repetitivos - LER. A sobrecarga é de origem social; é prescrita pela organização, não sendo possibilitada ao trabalhador a decisão quanto à própria carga de trabalho. É na relação entre adversidade e liberdade que a sobrecarga pode instalar-se, sendo a liberdade limitada pelas exigências do trabalho. O sentido do trabalho é ser “ganha-pão”. Para suprir sua necessidade de manutenção, o trabalhador submete-se à precarização dos contratos de trabalho, caracterizados por elementos que geram sofrimento e, conseqüentemente, sedem ao apelo exacerbado à adoção de mecanismos de defesa.

A patologia da servidão voluntária, por sua vez, relaciona-se à pós-modernidade e ao neoliberalismo. Diz respeito às necessidades de emprego e conforto na vida. Geralmente é o caso de trabalhadores com um *status* social modesto, que começam a trabalhar numa organização, tornando-se parte daquela empresa. Esse processo pode evoluir e levar ao consentimento de certas práticas de trabalho que geram sofrimento e uso continuado de defesas. Nessas condições, as relações com os gestores são pautadas pela submissão sem protestos, pelo conformismo e por uma postura reveladora de que o trabalhador é adaptado, integrado e eficaz. Dessa forma, os gestores aproveitam-se da vulnerabilidade de seus empregados, para explorar sua produtividade, fundamentados nos preceitos da cultura de desempenho. Em síntese, a servidão voluntária caracteriza-se pela submissão consentida e legitimada pela naturalização e banalização do sofrimento e das injustiças, assegurando a produtividade da organização do trabalho.

Já a patologia da violência ocorre quando as relações subjetivas com o trabalho são degradadas, o trabalho perde o sentido e o sofrimento interfere na vida familiar e social do empregado. Caracteriza-se por práticas agressivas contra a própria pessoa, contra os colegas e contra a organização, como o vandalismo, o assédio moral e até mesmo o suicídio, como forma mais radical de violência. Esse tipo de patologia é vivenciada quando a organização do trabalho impõe situações de estresse, em que o empregado paralisa-se diante da insensibilidade progressiva em relação a seu sofrimento e ao dos outros. Quanto a esse aspecto, é oportuno lembrar que a violência tem nas suas bases a solidão afetiva e o abandono relacionados ao trabalho.

A clínica do trabalho, com vistas a aprofundar a compreensão dessas patologias, busca analisar a dimensão sócio-psíquica do trabalho e não o indivíduo. A partir da análise da organização do trabalho, é possível entender como são produzidos os processos de subjetivação e as patologias. A subjetividade, segundo Dejours (1997), é resultante das interrelações entre as dimensões subjetivo-objetivo, visível-invisível e psíquico-social.

Mendes (2007) ressalta que o acesso à subjetividade do indivíduo dá-se basicamente por meio da palavra, mais precisamente, pela relação entre a palavra do trabalhador e a escuta do pesquisador, o que possibilita ao trabalhador a clarificação de seu comportamento, colaborando para a mudança de sua percepção a respeito da situação vivida.

#### **4 Metodologia da pesquisa**

Esta é uma pesquisa de natureza qualitativa cujo método adotado foi o estudo de caso. Segundo Yin (2001) o estudo de caso é uma forma empírica que analisa um fenômeno atual dentro de um contexto da realidade. A empresa em estudo é uma concessionária do transporte ferroviário de cargas responsável pela operação de uma malha de aproximadamente 10.179 quilômetros de ferrovias e atuação em sete estados brasileiros. Sua frota é composta por mais de 10.528 vagões e 484 locomotivas, todas monitoradas via satélite (GPS). Trata-se de um sistema logístico de transporte que possui parcerias com outros modais, o que possibilita a conexão com os maiores centros consumidores do Brasil e do Mercosul.

Em 2008, a empresa apresentou resultado positivo pelo segundo ano consecutivo, com lucro líquido de R\$ 56,7 milhões e um crescimento de 143% em relação a 2007. No entanto, ao final do ano de 2008 e início de 2009, em função do cenário global de desaceleração econômica realizou cortes na produção e interrompeu temporariamente a operação de várias instalações. Em negociação com a empresa os trabalhadores aceitaram a proposta de licença remunerada com redução do salário em 50%. Aproximadamente 1.000 empregados foram demitidos abalando fortemente o moral dos que permaneceram.

Os dados foram coletados por meio de questionários, entrevistas e documentos que configuram a triangulação de técnicas de coleta (YIN, 2001). Os questionários foram respondidos por 58 funcionários e seis sujeitos foram entrevistados. Todos foram escolhidos pelo critério de acessibilidade, além disso, atenderam ao requisito de serem ocupantes de cargos de nível superior desempenhando tarefas de maior nível de complexidade em diversas áreas de negócio.

O questionário estruturado em uma escala Likert de cinco pontos utilizou como referência o Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA, construído por Ferreira e Mendes (2003), com vistas a identificar fatores que podem interferir no processo de adoecimento do trabalhador. Mendes (2007) ressalta a importância do citado inventário como um instrumento para capturar informações sobre aspectos objetivos, mas não sobre o processo de subjetivação. Por essa razão recomenda-se a complementação de dados por meio de outros instrumentos, como a entrevista, que permite a captação da percepção dos sujeitos sobre o sofrimento no trabalho. As entrevistas realizadas seguiram um roteiro também baseado na proposta de Mendes (2007), cujos objetivos foram investigar: o contexto do trabalho, os sentimentos no trabalho, os modos de enfrentar o trabalho na organização e as patologias sociais decorrentes da organização do trabalho. Os dados dos questionários receberam tratamento estatístico e os das entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo. O perfil sócio-demográfico dos sujeitos da pesquisa estão descritos nas FIGURAS 1 e 2.

Idade	Gênero	Tempo de Empresa	Nível de escolaridade	Área de atuação
23 a 27 = 24%	Masculino = 64%	Até 1 ano = 12%	Superior incompleto = 4%	Operacional = 22%
28 a 32 = 35%	Feminino = 33%	De 1 a 3 anos = 40%	Superior completo = 29%	Administrativa = 50%
Acima de 37 = 22%		De e a 5 anos = 26%	Especialização = 60%	Coordenação = 9%
		Acima de 5 anos = 22%	Mestrado = 7%	Outras = 19%

**Figura 1. Perfil sócio-demográfico dos respondentes dos questionários**

Fonte: dados da pesquisa

Empregado	Idade	Tempo de empresa	Área
1	30	3 anos e 8 meses	Desenvolvimento organizacional
2	29	6 anos	Saúde e segurança no trabalho
3	28	3 anos e 11 meses	Trechos não operacionais
4	27	7 anos 8 meses	Recursos humanos
5	31	4 anos 1 mês	Operação ferroviária
6	37	5 ano 1 mês	Recursos humanos

**Figura 2. Perfil dos entrevistados**

Fonte: dados da pesquisa

A maioria dos sujeitos de pesquisa encontra-se na faixa de 27 a 32 anos. Esse fato

explica-se pela característica da empresa de buscar profissionais no mercado já com a graduação completa e prepará-los internamente através de Programas de Formação Profissional (*Programa Trainee*). O gênero predominante é o masculino e quanto ao tempo de empresa os maiores percentuais são de empregados que trabalham de 1 a 3 anos na empresa e de 3 a 5 anos. Quanto à escolaridade, a maioria já possui curso de pós-graduação. Sobre a área de atuação, o maior percentual está nas áreas administrativas/corporativas e os demais se encontram distribuídos em áreas operacionais, coordenação, engenharia e planejamento estratégico.

## 5 Apresentação e análise dos dados

Nessa seção apresenta-se a análise dos dados do questionário, articulada aos relatos das entrevistas, revelando a complementaridade dessas duas técnicas de coleta de dados.

Considerando o Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA, construído por Ferreira e Mendes (2003) e adaptado à pesquisa, inicia-se a análise dos fatores focando a Organização do Trabalho definida como a divisão e conteúdo das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho (Tabela 1). A sigla DT representa a percepção de Discordo Totalmente, D significa Discordo, I representa a percepção Indiferente, C representa Concordo e CR Concordo Totalmente.

Tabela 1:

### Percepção Quanto à Organização do Trabalho

Organização do Trabalho	Frequência das variáveis (%)				
	DT	D	I	C	CT
01 Ritmo de trabalho excessivo	2	26	9	35	28
02 Cumprimento das tarefas sob pressão de prazo	2	21	9	47	21
03 Clareza e rigidez das normas para execução das tarefas	7	52	12	29	0
04 Suficiência do quadro de pessoal para a realização das tarefas	26	41	7	26	0
05 Existência de distinção entre o planejador e o executor das tarefas	12	26	9	51	2
06 Possibilidade de pausa para descanso no trabalho	12	42	21	22	3

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados da Tabela 1, os respondentes concordam que o ritmo de trabalho seja excessivo, revelam a percepção de pressão de prazo para cumprimento das tarefas e de insuficiência de quadro de pessoal para a realização das mesmas, com pouca possibilidade de pausa para descanso no trabalho. Esses resultados, associados aos dados das entrevistas, permitem concluir que com o processo de reestruturação da empresa os sujeitos que permanecem desempenham atividades que antes eram feitas por um número maior de empregados. Todos os entrevistados afirmaram que trabalham de forma intensa e acelerada.

É muito forte! Trabalho 12 horas por dia, fora os finais de semana. Assim como eu, temos várias pessoas na mesma situação e isso me deixa triste! Não dá tempo de programar nenhuma atividade depois do trabalho e se você chegar agora (07:20 horas) vai ver a sala cheia de gente. (SUJEITO 2)

Esses dados confirmam o que Maslach e Leiter (1999) apontam como fator de desequilíbrio entre o trabalhador e seu emprego, que além de prejudicar a qualidade do trabalho ocasiona o desgaste físico e emocional do trabalhador. Foi possível também identificar nas falas dos sujeitos o que Dejours (1994) classifica de signos relativos às estratégias defensivas. Dentre os principais está o presenteísmo, caracterizado pela presença

excessiva no local de trabalho e fora do horário regular. Exemplo disso foi a própria realização das entrevistas, que na maioria dos casos aconteceu às 07:00 da manhã, quando o horário de trabalho definido é de 09:00 às 18:00. Percebe-se que entrar e sair da empresa fora dos horários pré-estabelecidos é considerado pelo grupo como algo necessário.

As entrevistas nos permitiram entender também os modos de enfrentamento o trabalho (MENDES, 2007), ou seja, a inteligência prática, as defesas e a mobilização da subjetividade no engajamento do trabalho.

Não me importo com a pressão. Pressão para cumprir prazo não é problema, a dificuldade maior são as demandas que surgem de última hora e a gente tem que conciliar com as outras atividades. Isso me deixa irritada, mas acabamos fazendo tudo! (SUJEITO 2)

Sim, existe pressão. Já estou acostumada com a pressão e diante dessas situações reajo de forma natural, mas o meu corpo fala e responde a essa pressão. (SUJEITO 4)

Os prazos são muito curtos. Eu trabalho sempre priorizando. Não quero ficar doida! (SUJEITO 6)

Procuo desligar, quando possível, sair da rotina, fazer outras coisas depois do trabalho. Quando o negócio está pegando eu saio daqui, no horário de trabalho, vou até uma clínica que trabalha com relaxamento, faço uma massagem e volto para o trabalho. Quando volto estou mais calmo, consigo raciocinar melhor e fico até mais tarde. O meu chefe sabe disso e até me incentiva. (SUJEITO 3)

Considerando as várias maneiras que os empregados encontram para enfrentar o sofrimento no dia a dia do trabalho, percebe-se, nessas falas, o uso de mecanismos de defesa tais como a priorização de atividades em função da pressão existente, a racionalidade, a passividade e o individualismo diante de situações que frustram. As falas dos sujeitos dois e quatro nos remetem ao que Dejours (2004) denomina de defesa de adaptação e de patologia de sobrecarga, de origem social e prescrita pela organização do trabalho. Não há possibilidade de o trabalhador decidir sobre a própria carga de trabalho. “Ganhar o pão” e garantir a sobrevivência, nesse caso, exige abrir mão da liberdade e submeter-se à precarização dos contratos de trabalho. A forma de luta é individual, como aponta o sujeito três que para minimizar a percepção do sofrimento recorre a um agir compensatório, alienando-se das causas do sofrimento. Como a organização do trabalho vigente não sofre alteração pode-se obter até o apoio e incentivo da chefia.

Como afirmam Brant e Minayo-Gomez (2004), o sofrimento é uma dimensão intolerável nas empresas, muitas vezes interpretado como loucura, preguiça, malandragem ou patologia, dependendo do nível sócio-econômico e cultural de quem diagnostica. “Não querer ficar doida” significa “não quero ser identificado como um trabalhador-doente”, pois isso implica na submissão ao discurso médico e a outros mediadores sociofuncionais presentes nas empresas por meio de práticas instituídas como: exames admissionais e periódico, avaliação de desempenho, programas de qualidade de vida e anti-estresse (BRANT; MINAYO-GOMEZ, 2004). Se o corpo “fala e responde” é porque o sofrimento está inscrito nele, “compondo uma geografia marcada por relevos atravessados por prazer e dor, nem sempre passível de ser expressa em palavras” (BRANT; MINAYO-GOMEZ, 2004, p. 215).

Para enfrentar o ritmo de trabalho excessivo, mecanismos de defesa podem ser colocados em uso (DEJOURS, 2004), contudo, o uso desmedido e freqüente dos mesmos pode gerar “patologias sociais”, como a solidão e o isolamento. Sobre esse tema, um dos entrevistados informa que, quando se isola, faz isso porque se sente pressionado para dar

retorno às demandas, principalmente, quando percebe que não tem o apoio de seu superior.

Os momentos em que me sinto isolada sou eu mesma que causo esse isolamento. Isso acontece como forma de não explodir. Eu calo e me afasto. Teve um dia em que tudo estava muito conturbado e eu estava explodindo por dentro. Minha gerente disse que percebia que eu estava irritadinha! Eu simplesmente respondi que queria apenas trabalhar, que estava no meu limite e que precisava de direcionamento para fazer o meu trabalho. Irritadinha não é um *feedback* profissional. Voltei ao meu lugar e me isolei. Não busquei contato com ninguém e meus colegas me respeitaram nesse momento. (SUJEITO 1)

Nessa passagem o entrevistado faz referência direta a uma estratégia defensiva (isolamento) para evitar o que ficou conhecido como Síndrome de *Bornout*. Para Codo (1999), a teoria do *burnout* não é algo novo, mas mais uma tentativa de explicação para a falta de motivação, desamparo, desesperança, passividade, alienação, depressão, fadiga e estresse, que caracterizam o trabalho e o trabalhador do final do século XX. Numa tradução direta para o português *burnout* significa algo como ‘perder o fogo’ ‘perder a energia’ ou “queimar para fora”. Essa síndrome afeta, principalmente, profissionais da área de serviços quando em contato direto com os usuários e também aqueles que são altamente motivados e reagem ao estresse laboral trabalhando ainda mais, até que entram em colapso (TELLES; PIMENTA, 2009). Ela é resultante do fracasso das estratégias de enfrentamento diante da percepção da perda de sentido da sua relação com o trabalho pela impossibilidade do estabelecimento de vínculos afetivos de forma que qualquer esforço parece ser inútil para se conseguir o que se deseja: reconhecimento de superiores e colegas e bons resultados no trabalho.

É importante reconhecer, segundo Brant e Minayo-Gomez (2004), que o que é sofrimento para um não necessariamente é sofrimento para o outro, mesmo quando as pessoas são submetidas a condições ambientais adversas idênticas, no entanto, ao minimizar e ironizar o comportamento dessa entrevistada (“irritadinha”) é possível identificar o despreparado das empresas e dos gestores de lidarem adequadamente com as expressões de sofrimento no trabalho. Afirmar que “os colegas me respeitaram” é uma maneira de ocultar aquele que se quer dar destaque: o chefe que não o respeita. O isolamento é também uma forma de lidar com a culpa de ter exposto seu sofrimento, ser retaliado e dizer: “eu não constituo uma ameaça”. O respeito que se espera dos colegas é não ser excluído do grupo por ter tido uma reação que coloca o coletivo em perigo, uma vez que desestabiliza as estratégias coletivas de adaptação e exploração. Pois, como afirma Dejours (2004), a principal função dessas duas defesas é a negação do sofrimento e a submissão ao desejo de produção. O grupo profissional armado da ideologia defensiva elimina aquele que não consegue suportar o sofrimento. Como afirmam Brant e Minayo-Gomez (2004), o próprio movimento de permanecer entre aqueles que manifestam seu sofrimento é interpretado como um ato insano.

O segundo fator analisado por meio do questionário foram as Relações Sócio-Profissionais, conceituadas como os modos de gestão do trabalho, comunicação e interação profissional (Tabela 2).

Tabela 2:  
**Percepção Quanto às Relações Sócio-Profissionais**

Relações sócio-profissionais	Frequência das variáveis (%)				
	DT	D	I	C	CT
07 Clareza na definição das tarefas	12	35	14	34	5
08 Autonomia e poder de decisão no trabalho	5	22	9	57	7
09 Existência de justiça na distribuição das tarefas	12	44	16	28	0

10	Participação dos empregados nas decisões	9	56	10	22	3
11	Facilidade pessoal de comunicação com a chefia imediata	2	12	5	45	36
12	Dificuldade de comunicação entre colegas	9	42	16	31	2
13	Existência de disputas profissionais no ambiente de trabalho	19	32	26	21	2
14	Integração satisfatória das equipes	7	31	19	40	3
15	Liberdade de conversar sobre o trabalho com colegas	2	12	9	70	7
16	Liberdade de negociações necessárias com a chefia	2	14	9	59	16
17	Existência de confiança entre colegas	2	34	10	51	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 2 revelam que os respondentes têm liberdade para conversar sobre o trabalho com colegas (70% concordam com a afirmativa), mas possuem percepções divergentes quando o assunto é comunicação, integração das equipes e confiança. Nesses itens, quando se soma os percentuais de discordo totalmente com discordo, e de concordo com concordo totalmente as percepções ficaram praticamente polarizadas. No que se refere à confiança há uma tendência para perceber a sua existência (54% concordam e 36% discordam), quanto o assunto é integração satisfatória entre as equipes 43% concordam e 38% discordam, e quando se trata da dificuldade de comunicação entre colegas 51% discordam que ela exista e 32% afirmam sua existência, destacando-se que 16% permanecem indiferentes nesse quesito. Outro item que chama a atenção são as disputas profissionais no ambiente de trabalho, 51% discordam de sua existência, no entanto 26% preferiram manifestar indiferença.

Segundo Maslach e Leiter (1999), a falta do contato positivo com os demais, no local de trabalho, gera conflitos e situações mal resolvidas, frustração, raiva, medo, ansiedade e desrespeito, destruindo o tecido social de apoio. Nessas circunstâncias é menos provável que as pessoas se ajudem em momentos difíceis, o que gera sofrimento.

Meu ritmo de trabalho é intenso. Não é intenso só pelo volume, mas pelo tipo de relação que existe. Existe muita cobrança, muito julgamento, muita “puxada de tapete” e isso desgasta para danar! Volume de trabalho não mata! O que mata são as relações! Você ter que gastar um tempo enorme discutindo um assunto em função da vaidade do gestor, do poder que ele insiste em ter em situações onde existem procedimentos e regras a serem seguidas. Por exemplo: querer admitir alguém externo e não se preocupar com o desenvolvimento interno de seus empregados diretos. (SUJEITO 1)

Cada empregado lida com os desafios do dia a dia à sua maneira, buscando uma forma de recompor as energias e voltar ao trabalho com ânimo e afinco. Esse entrevistado fala do ritmo de trabalho reforçando aspectos de competição, vaidade e poder do gestor. Afirma que as relações são capazes de “matar”. Encontramos aqui o que Freitas (2007) denomina de “metáfora da guerra” como consequência do aumento da violência no ambiente de trabalho, ou o que Dejours (1999, 2004) denomina de banalização da injustiça social e de patologia social da violência. A pior face da violência é a sua naturalização e aceitação passiva, pois, já não tem mais a capacidade de nos indignar. Depositário de um rico simbolismo, segundo Freitas (2007), a metáfora da guerra permite se revide, que se criem alianças para destruir o outro, pois o que importam são os fins (sobreviver) e não os meios. Esse tipo de violência fortalece o indivíduo e elimina a cooperação e solidariedade, o que explica os dados da Tabela 2, como baixa confiança, baixa integração entre as equipes, competição e comunicação deficiente.

Quando questionados sobre as disputas profissionais no trabalho e como eles reagem frente aos superiores e colegas, os entrevistados afirmaram que elas existem e que estão

presentes de forma mais intensa em algumas áreas, intensificando o isolamento ou o fortalecimento de pequenos grupos: “nós” contra “eles”. “Quando vejo isso acontecendo, muitas vezes saio fora e vou buscar outras atividades. Não entro no jogo. Acho que existe lugar para todo mundo. Cada um no ‘seu quadrado’ (SUJEITO 3).

Solidariedade e confiança foram aspectos levantados para se entender como os empregados lidam com esses sentimentos e as opiniões foram divergentes. Um sujeito aponta que nos níveis gerenciais existe o uso do poder que dificulta o uso da solidariedade. Verbaliza esse sentimento como “alfineteação”. Outro reforça as disputas profissionais na interface entre as áreas, demonstrando assim uma competição entre elas, o que dificulta as relações e os resultados, já que as áreas atuam como clientes e fornecedores, uma das outras.

Sobre o relacionamento com as chefias, os dados do questionário apontam uma tendência em perceber a presença de liberdade para negociações e facilidade pessoal de comunicação. Os sujeitos reconhecem que possuem autonomia e poder de decisão sobre o trabalho, mas não sobre as decisões estratégicas. Eles também divergem quanto à clareza na definição da tarefa e tendem a perceber a existência de injustiça na distribuição das mesmas. É possível, portanto, considerar que a liberdade de comunicação entre os membros da equipe e com a chefia fica ofuscada pela pouca clareza na definição de tarefas e má distribuição das mesmas, gerando sobrecarga sobre alguns, disputas profissionais e prejuízos na integração dos membros das equipes.

O terceiro fator pesquisado foi o Dispendio Emocional, que teve como foco as reações afetivas e os sentimentos com relação ao ambiente do trabalho.

Tabela 3:

**Percepção Quanto ao Dispendio Emocional**

Aspectos avaliados – Dispendio Emocional	Frequência das variáveis (%)				
	DT	D	I	C	CT
18 Ausência de ordens contraditórias no ambiente de trabalho	12	57	14	17	0
19 Ausência de agressividade no ambiente de trabalho	21	52	5	17	5
20 Disfarce dos sentimentos pessoais no ambiente de trabalho	9	44	14	33	0
21 Necessidade de ser “bonzinho” com os demais	14	56	16	9	5
22 Respeito aos valores éticos no ambiente de trabalho	3	17	12	40	28
23 Vivência de situações constrangedoras no ambiente de trabalho	10	19	7	42	22

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 3 é possível observar que 69% dos entrevistados discordam de que não existam ordens contraditórias no ambiente de trabalho e de que a agressividade não esteja presente no local de trabalho (73%). Quando se abordou através das entrevistas os sentimentos vinculados à presença desses aspectos ficou evidente o quanto os indicadores de sofrimento se sobrepõem os indicadores de prazer.

Acho que existe uma divisão irregular de tarefas e o que é pior, pessoas desqualificadas assumindo um cargo de liderança. Eu falo tudo que penso, acho que é por isto que eu incomodo as pessoas. (SUJEITO 2)

O espaço da palavra (DEJOURS, 1999) nas organizações permita a troca, a exposição das dificuldades e dos sentimentos, gerando prazer, mas, falar “tudo o que se pensa” não é permitido porque dá visibilidade a “dor da verdade”. Se, de um lado, o prazer facilita a expressão e a verbalização do que é vivido no trabalho, a culpa de ter subvertido o

silenciamento do grupo faz surgir as defesas contra esse sentimento, tornando-se, por sua vez, empecilho à verbalização e à comunicação das relações subjetivas no trabalho.

Nas questões 20 e 21 da Tabela 3, os respondentes revelam a percepção de que os sentimentos pessoais no trabalho devem ser disfarçados (53%) e de que não existe a necessidade de ser “bonzinho” com os demais (70%). Esses resultados mostram que os empregados podem reagir às provocações do ambiente, desde que não demonstrem seus sentimentos, pois assim não estarão desrespeitando os valores éticos (68%).

Foi muito difícil continuar lá na minha antiga área. O *feedback* que mais recebia era que eu não poderia ser tão boazinha e que deveria mudar. Não preciso mudar o meu jeito e posso dar resultados no meu trabalho. Hoje estou fazendo o meu trabalho e o mais importante é que estou empregada. (SUJEITO 4)

Frustrada, eu já me senti assim inúmeras vezes. Mas, sou resiliente. Primeiro eu desanimo, depois eu vou reagindo devagar e acostumando à nova situação, mas não é fácil! Tenho muito medo da instabilidade, tenho medo de ser mandado embora, ainda mais nesse cenário atual. Sou bastante dedicado ao trabalho, ontem trabalhei até meia noite e hoje às 7:00 horas já estava aqui. (SUJEITO 2)

Mais uma vez identifica-se nas falas a violência, um tipo de patologia social, segundo Dejours (2004), que ocorre quando as relações subjetivas com o trabalho são degradadas, ao ponto de se instituir práticas agressivas contra a própria pessoa ou com os colegas, podendo resvalar para o vandalismo, assédio moral e até suicídio, nas formas mais radicais. Nesses casos, racionalização, passividade e individualismo são estratégias de defesa escolhidas para lidar com o que frustra. Não é por acaso que a resiliência é um dos atributos que as empresas mais buscam encontrar nos candidatos em processos seletivos. Ser resiliente é ser capaz de lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas - choque, estresse (JOB, 2003), sem entrar em surto psicológico.

A moderna organização capitalista do processo de trabalho iniciou a era das doenças provocadas pela grande exigência de adaptação do homem ao trabalho, um reflexo do esforço que o trabalhador emprega para adaptar-se a essa situação anormal. A saúde do trabalhador fica comprometida quando este começa a exercer um papel de multifuncionalidade dentro da empresa, gerando a fadiga e o desgaste profissional. Quando questionados sobre a saúde eles respondem:

A resposta para essa pergunta é muito simples: engordei 30 kg desde que cheguei aqui. Não vejo a minha família há dois meses e não tenho como ir a São Paulo. No último feriado, acabei trabalhando. Continuo fazendo terapia e agora estou fazendo yoga, o que tem me feito muito bem. (SUJEITO 2)

Afeta muito negativamente. Como tenho sempre que viajar acabo dormindo mal, comendo muito mal, cada dia em um lugar diferente e o que acontece é que consigo emagrecer de forma muito rápida e sei que isto me prejudica. (SUJEITO 3)

O Sujeito 1 fez referência ao uso do cigarro e a diabetes como consequência do estresse no trabalho. Importante ressaltar que o diabetes *mellitus* pode ser considerado uma doença psicossomática, ou seja, que sofre influência de fatores emocionais em sua etiologia. Ela surge quando emoções que não são expressas através de nossos músculos voluntários são descarregadas nos músculos involuntários, como o estômago, intestino, coração e vasos sanguíneos. "Carregada de agressividade contida, a pessoa não agride os outros, mas a si mesma" (SILVA, 1994, p. 167). Como reforçado por Silva (1994) a incapacidade de comunicar com palavras os seus pensamentos faz com que essa pessoa "fale" com a

"linguagem dos órgãos", ou seja, o adoecer de determinado órgão é a forma inconsciente de o indivíduo proclamar seu sofrimento.

Com a mudança de não aceitar aquilo que não é meu, isso tem melhorado. Minha vida pessoal, minha família, meus relacionamentos, todos eles foram afetados pela minha dedicação quase exclusiva ao trabalho. Eu não conseguia equilíbrio e isto me trazia muita angústia. Lembro que meus pais viajaram e quando voltaram queriam mostrar os vídeos e as fotos da viagem. Eu sentei com meu namorado para ver e acabei dormindo. Ainda sonolenta ouvi minha mãe dizer: - “Coitada! Olha só o que a empresa faz com ela!” (SUJEITO 1)

Dejours (1994) afirma que as estratégias de defesa são positivas, à medida que protegem o sujeito contra o sofrimento causado pelas situações de trabalho geradoras de conflito, mantendo o equilíbrio psíquico e evitando o adoecimento. Em contrapartida, essas defesas tornam-se negativas, quando alienam o indivíduo, imobilizando-o. A cura só poder vir pela tomada de consciência e por uma mudança de atitude e de comportamento, como revela o depoimento do sujeito 1.

## 5 Considerações finais

A presente pesquisa analisou as percepções de prazer-sofrimento dos empregados de uma empresa de logística, concessionária do transporte ferroviário de carga geral. Por meio da combinação de técnicas de coleta qualitativas e quantitativas revelou a importância da complementaridade de fontes de informação como forma de aprofundamento do tema investigado. As entrevistas revelaram detalhes das vivências subjetivas e contribuíram para uma melhor interpretação dos dados quantitativos.

Uma importante constatação do estudo é a necessidade das organizações estarem mais atentas à organização do trabalho e à construção de relações sócio-profissionais. Medidas preventivas que buscam garantir saúde e comprometimento no trabalho, como ações de melhoria da qualidade de vida e distribuição de lucros se revelam inócuas quando o sofrimento se sobrepõe ao prazer em função da sobrecarga de trabalho, da pressão por resultados, da distribuição não equitativa de tarefas e, principalmente, das lideranças que não estão preparadas para a condução de suas equipes de forma a ler e compreender o comportamento humano, dar e receber *feedback*, avaliar o desempenho, recompensar e gratificar justamente os membros de equipe. É a falta de reconhecimento profissional que gera conflitos, ansiedades e sofrimentos.

Os dados da pesquisa permitem considerar que apesar do ritmo excessivo, da pressão dos curtos prazos para cumprimento de tarefas e da insuficiência de quadro pessoal, o que efetivamente tem gerado sofrimento são as relações sócio-profissionais. Em busca de produtividade e de lucro as empresas têm desconsiderados os efeitos das reestruturações na subjetividade dos empregados e o medo da perda do emprego tem levado as pessoas a suportarem as pressões. Apesar da presença de autonomia e de liberdade para conversar sobre o trabalho com os colegas, o que se destaca dos dados são fortes tensões resultantes de falhas na comunicação e na integração das equipes, que ameaçam as relações de confiança e o fortalecimento dos laços afetivos. Como consequência, há um aumento das disputas profissionais e da agressividade, com disfarce dos sentimentos pessoais, como forma de preservar o que resultou dos valores éticos, do respeito e da solidariedade.

Para suportar as pressões e o sofrimento psíquico no trabalho os trabalhadores constroem estratégias defensivas. A banalização e a negação do sofrimento manifestam-se nas estratégias coletivas de defesa, mobilizadas diante do medo e da ameaça da própria integridade física e psíquica, num contexto de relações sociais de dominação. Outros

mecanismos defensivos encontrados foram racionalidade, passividade, individualismo, isolamento e resiliência.

O uso excessivo e desmedido de mecanismos de defesa, no caso estudado, aponta em direção da presença de patologias sociais de sobrecarga, de servidão voluntária e de violência. O caminho é o da desumanização, individualismo exacerbado e egocentrismo, contaminando as relações sociais no plano mais amplo, para além do espaço organizacional. Espera-se que esta pesquisa possa ajudar as empresas a repensarem os seus modelos de gestão, apesar de todas as pressões externas que elas enfrentam, e a avaliarem se a forma como os trabalhos estão sendo conduzidos levam de fato a um resultado positivo e acima de tudo sustentável.

## Referências

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2003.

BAUMANN, Z. *Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.

BRANT, L. C.; MINAYO-GOMEZ, C. M. A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. *Ciências & Saúde Coletiva*. São Paulo, v. 9, n. 1, p. 213-223, 2004.

BRANT, L. C.; MINAYO-GOMEZ, C. Manifestação do sofrimento e resistência ao adoecimento na gestão do trabalho. *Saúde e Sociedade*. São Paulo, v. 18, n. 2, p. 237-247, 2009.

BRIEF, A. P.; NORD, W. R. *Meaning of occupational work*. Toronto: Lexington Books, 1990.

CODO, W. (Coord.). *Educação: carinho e trabalho - burnout, a síndrome da desistência do educador*. 2ª ed, Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5.ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992a.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992b.

DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E., JAYET, C. (Org.). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1994.

DEJOURS, C. *O fator humano*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

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

DEJOURS, C. Addendum da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Em: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2004.

DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E., JAYET, C. (Org.). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso de auditores fiscais da Previdência Social Brasileira*. Brasília: Edições LPA e FENAFISP, 2003.

FERREIRA, E. M.; FERNANDES, M. F. P.; PRADO, C.; BAPTISTA, P. C. P.; FREITAS, G. F.; BONONI, B. B. *Prazer e sofrimento no processo de trabalho do enfermeiro docente*. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 43, n. 2, p. 1292-6, 2009.

FREITAS, M. E. de. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

FREITAS, M. E. . A metáfora da guerra e a violência no ambiente de trabalho. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, A. A. (Org.). *Simbolismo organizacional no Brasil*. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

HARVEY, D. *A condição pós-moderna – Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

JOB, F. P.P. *Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações*. 2003. 242 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

LIMA, C. H. P; VIEIRA, A. Do sacrifício ao sacro ofício: um modelo para a compreensão do significado do trabalho. In: GOULART, I. B. (Org.). *Temas de psicologia e administração*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

MASLACH C. e LEITER, M. P. *Trabalho: Fonte de prazer ou desgaste?* São Paulo: Papyrus Editora, 1999.

MENDES, A. M. *Prazer e sofrimento no trabalho qualificado: um estudo exploratório com engenheiros de uma empresa pública de telecomunicações*. 1994. 82 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

MENDES, A. M. Os novos paradigmas de organização do trabalho: implicações na saúde mental dos trabalhadores. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 23, n. 85/86, p. 55-60, 1995.

MENDES, A. M. Comportamento defensivo: uma estratégia para suportar o sofrimento no trabalho. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, v. 13, n. 1/2, p. 27-32, 1996.

MENDES, A. M. *Valores organizacionais e prazer-sofrimento no contexto organizacional*. 1999. 242 p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

MENDES, A. M. *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M.; ABRAHÃO, J. I. A influência da organização do trabalho nas vivências de prazer-sofrimento do trabalhador: uma abordagem psicodinâmica. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 2, n. 26, p.179-184, 1996.

MENDES, A. M.; BORGES, L. O. ; FERREIRA, M. C. *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

MENDES, A. M.; LINHARES, N. J. R. A defesa como uma estratégia frente ao sofrimento no trabalho: um estudo com enfermeiros de UTI. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 49, n. 2, p. 267-280, 1996.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*. São Paulo, v. 6, nº. 1, p. 39-47, 2001.

MORRONE, C. F. *Só para não ficar desempregado – resignificando o sofrimento psíquico no trabalho: estudo com trabalhadores em atividades informais*. 2001. 129 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

MENDES, A. M. *Prazer e sofrimento no trabalho qualificado: um estudo exploratório com engenheiros de uma empresa pública de telecomunicações*. 1994. 82 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

PEREIRA, J. A. de Souza. *Vivências de prazer e sofrimento na atividade gerencial em empresa estratégica: o impacto dos valores organizacionais*. 2003. 135 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SILVA, M. A. D. da. *Quem ama não adocece*. São Paulo: Best Seller, 1994.

TELLES, S. H.; PIMENTA, A. M. C. Síndrome de burnout e agentes comunitários de saúde e estratégias de enfrentamento. *Saúde e Sociedade*, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 467-478, 2009.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.