

Carreiras em declínio: perda de função gerencial e experiências de prazer e sofrimento no trabalho

Marcia Rocha do Valle¹

Ana Heloísa da Costa Lemos²

O artigo analisa as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, bem como as estratégias defensivas individuais de trabalhadores de uma empresa do setor de energia que foram dispensados de suas funções gerenciais, mas permaneceram na organização. Para alcançar o objetivo foram entrevistados 27 funcionários de uma empresa do setor de energia que vivenciaram essa experiência e os depoimentos obtidos foram analisados pelo método de análise temática, que permitiu perceber que a dispensa da função gerencial potencializou as vivências de sofrimento para estes trabalhadores. Os poucos relatos de prazer se relacionam ao ambiente de trabalho e à volta ao exercício de atividades técnicas. Já os relatos de sofrimento se referem à perda de status, de senso de realização profissional, de reconhecimento e de salário. Além disso, a análise dos depoimentos permitiu identificar as estratégias defensivas individuais mobilizadas pelos entrevistados para lidar com a situação, que foram organizadas em seis categorias, a saber: naturalização do ocorrido; desqualificação do processo que levou à dispensa da função gerencial; desqualificação dos gerentes atuais; relativização do ocorrido; expectativa pela aposentadoria; expectativa por mudança de setor. Os achados da pesquisa indicam de que essa experiência é fonte de frustração para os que a vivenciaram.

Palavras-chave: Psicodinâmica do trabalho. Prazer e sofrimento no trabalho. Estratégia defensiva.

Declining careers: dismissal from managerial positions, and experiences of pleasure & suffering at work

The article analyzes the experiences of pleasure and suffering at work, as well as individual defensive strategies of workers from a company in the energy sector who were dismissed from their managerial positions but remained in the organization. To reach the objective, 27 employees who had this experience in a company in the energy sector were interviewed and the statements obtained were analyzed by the thematic analysis method, which made it possible to perceive that the dismissal of the managerial role magnified the experience of suffering for these workers. The few reports of pleasure are related to the work environment and to returning to exercise technical activities. The reports of suffering refer to the loss of status, the sense of professional accomplishment, recognition, and salary. In addition, the analysis of the statements made it possible to identify individual defensive strategies mobilized by the interviewees to deal with the situation, which were organized into six categories, namely: naturalization of what happened; disqualification of the process that led to the dismissal of the managerial position; disqualification of current managers; relativization of what happened; expectation of

¹ Mestra em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO). E-mail: marcia_do_valle@yahoo.com.br. <https://orcid.org/0000-0003-0411-6433>.

² Doutora em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro/IUPERJ. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO). E-mail: aheloisa@iag.puc-rio.br. <https://orcid.org/0000-0001-6222-6628>.

retirement; expectation of change within the company. The research findings indicate that this experience is a source of suffering and frustration for those who have experienced it.

Keywords: Psychodynamics of Work. Pleasure and Suffering at Work. Defensive Strategy.

1. Introdução

Os estudos de carreira abrangem diversos fatores que relacionam a experiência humana no trabalho e incorporam contribuições da Educação, da Economia e, sobretudo, da Psicologia e da Sociologia (GUNZ e PEIPERL, 2007). Parte expressiva desta literatura costuma discorrer sobre a ideia de carreira atrelada a uma trajetória ascendente, conforme retratada no modelo tradicional da carreira organizacional (HALL, 1976; VAN MAANEN, 1977; SCHEIN, 1978; CHANLAT, 1995). Mesmo nos novos formatos de carreira, que descrevem trajetórias profissionais alternativas, a noção de progresso está presente tanto nas carreiras sem fronteiras (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996; SULLIVAN e ARTHUR, 2006; RAMOS e BENDASSOLLI, 2013) - em sua ênfase na mobilidade entre organizações como requisito para o crescimento profissional - , quanto na proteana (HALL, 1996; HALL e MIRVIS, 1995; HALL e MOSS, 1998; HALL, 2004), que valoriza a capacidade do profissional reinventar sua carreira como medida de sucesso, autonomia e crescimento. Ademais, as abordagens desse campo de estudos que privilegiam a dimensão psicológica nas trajetórias de carreira, sejam as oriundas da psicologia tradicional que enfatiza as diferenças individuais, sejam as associadas à psicologia vocacional que valoriza a adequação entre indivíduo e ocupação (BETZ, FITZGERALD e HILL, 1989), também consideram a trajetória ascendente como a evolução esperada das carreiras individuais.

Entretanto, na contramão destes estudos e das expectativas usuais dos trabalhadores que desejam ascender em suas carreiras, há situações em que a carreira incorre em uma trajetória descendente. Essas situações tanto podem decorrer de processos de demissões, que levam o trabalhador a aceitar ocupações aquém de sua experiência profissional pregressa, quanto de casos de destituição de função gerencial nos quais os trabalhadores permanecem trabalhando na mesma empresa. Relativamente comum em órgãos, universidades e demais instituições públicas, nas quais a ocupação de determinadas funções gerenciais tem caráter temporário, a dispensa da função gerencial, sem perda do vínculo com a organização, é pouco comum no mundo corporativo privado. Todavia, esse fenômeno também é experienciado por trabalhadores que atuam em empresas com forte cultura de estabilidade no emprego, o que possibilita a vivência de uma situação profissional atípica e, muitas vezes, desconfortável.

Por sua natureza contrária às expectativas usuais acerca da carreira corporativa tradicional (CHANLAT, 1995), acredita-se que essa experiência possa trazer aos profissionais que a vivenciam sentimentos de frustração e constrangimento, pois, se a conquista da função gerencial tende a ser indicativa de ascensão na carreira, a destituição desta função pode simbolizar um descenso na trajetória profissional. A constatação da existência do fenômeno, bem como a pouca atenção que este tem recebido nos estudos de carreira, motivou a

realização desta pesquisa que buscou entender os impactos da perda de funções de chefia nas vivências profissionais de trabalhadores.

Para alcançar o objetivo do estudo foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa junto à funcionários da empresa doravante denominada Energy. A escolha desta organização deveu-se ao fato de esta ter passado por uma reestruturação recente que levou à redução de um percentual significativo de posições gerenciais em áreas não operacionais. Sendo assim, diversos empregados foram destituídos de suas funções de chefia devido à extinção de suas gerências. Além disso, algumas gerências tiveram seus ocupantes substituídos por empregados que ocupavam funções gerenciais nos setores extintos. Adicionalmente, cabe destacar que a empresa disponibilizou, recentemente, um Programa de Demissão Voluntária. Todavia, como a Energy apresenta uma cultura organizacional que assegura estabilidade no emprego e oferece um atrativo plano de previdência a seus empregados, muitos trabalhadores que deixaram de ocupar funções gerenciais optaram pela não-adesão ao Programa de Demissão Voluntária e permaneceram trabalhando na empresa, em funções técnicas ou administrativas, contrariando o tradicional entendimento do que seja “fazer carreira”. Essas condições produziram, na Energy, um contingente expressivo de trabalhadores altamente qualificado, destituído de função gerencial, mas que segue atuando na empresa, o que fez da Energy um caso exemplar para o estudo do tema.

Para analisar estas vivências profissionais singulares optou-se por utilizar a ótica da psicodinâmica do trabalho, conforme proposta por Dejours (2015). Conforme anteriormente destacado, conceitos da Psicologia têm sido utilizados, em larga medida, nos estudos de carreira, ainda que não aqueles associados à vertente crítica liderada por Dejours. Assim, o presente trabalho se propôs a analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, bem como as eventuais estratégias defensivas individuais de empregados que foram dispensados de funções gerenciais, em uma empresa do setor de energia, mas que permaneceram na empresa.

Para alcançar o referido objetivo foram realizadas entrevistas em profundidade com profissionais que deixaram de ocupar funções gerenciais e permaneceram trabalhando na empresa. Para apresentar seus achados, o presente artigo foi estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. A seção seguinte expõe o referencial teórico do trabalho e, a terceira, a metodologia. Na quarta seção são apresentados e discutidos os resultados e, na última, as conclusões.

2. Referencial Teórico

2.1 Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho

Dejours e Abdoucheli (2014) definem psicopatologia do trabalho como a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho. As pesquisas iniciais sobre esse tema tinham foco em patologias mentais que poderiam ser ocasionadas pelo trabalho, tais como a fadiga, o stress e certas afecções ditas

psicossomáticas (DEJOURS & ABDOUCHELI, 2014; BRANT & MINAYO-GOMEZ, 2004). A relação trabalho-saúde mental era então analisada segundo um modelo causalista emprestado da patologia somática de origem profissional, por se acreditar que seriam encontradas evidências de doenças mentais específicas do trabalho (DEJOURS & ABDOUCHELI, 2014 ; BRANT & MINAYO-GOMEZ, 2004). Entretanto, os resultados das pesquisas iniciais não revelaram doenças mentais específicas decorrentes do trabalho, como era esperado, mas comportamentos peculiares (DEJOURS & ABDOUCHELI, 2014; BRANT & MINAYO-GOMEZ, 2004; DEJOURS, 2006, 2008, 2015). Estes achados levaram Dejours e Abdoucheli (2014) a esboçarem um outro modelo teórico que buscava analisar, sobretudo, o sofrimento no trabalho e as defesas contra a doença. De acordo com este modelo, quaisquer que sejam as circunstâncias, os trabalhadores organizam sua conduta, comportamento e discurso de forma a viabilizar a permanência no trabalho.

Neste ponto, cabe ressaltar a contradição entre a individualidade ligada ao prazer e sofrimento e a natureza fundamentalmente social do trabalho, levando a um conflito social-privado (DEJOURS & ABDOUCHELI, 2014; MENDES, 2007). No que tange às reações de defesa, apesar destas serem fortemente singularizadas em função do passado, da história e da estrutura de personalidade de cada sujeito, a realização de entrevistas coletivas se mostrou capaz de revelar estratégias defensivas coletivamente construídas para lutar contra os efeitos desestabilizadores e patogênicos do trabalho (DEJOURS & ABDOUCHELI, 2014).

Sendo assim, o estudo da psicopatologia do trabalho se voltou para a relação entre as pressões do trabalho e as defesas, principalmente coletivas, contra o efeito psicológico dessas pressões. Outra evolução relevante foi o fato de que as condições físicas de trabalho deixaram de ser consideradas como as únicas fontes das pressões do trabalho, passando a ser analisadas as pressões decorrentes da organização do trabalho, conceito que abrange também a “divisão dos homens” tais como repartição de responsabilidades, hierarquia, comando e controle (DEJOURS & ABDOUCHELI, 2014).

Desta forma, o estudo da psicopatologia do trabalho, que pesquisava as doenças mentais decorrentes do trabalho, deu origem ao estudo da psicodinâmica do trabalho. Esta segunda perspectiva leva em conta que, em geral, os trabalhadores não se tornam doentes mentais em decorrência do trabalho porque desenvolvem estratégias defensivas para resistirem às pressões psíquicas do trabalho e se manterem na “normalidade” (DEJOURS & ABDOUCHELI, 2014; DUARTE & MENDES, 2015; MENDES, 2007). Assim, a psicodinâmica do trabalho busca investigar as estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores para afastar a doença mental e para resistir aos constrangimentos da organização do trabalho (DEJOURS, 2015; SEGNINI & LANCMAN, 2011; DEJOURS & ABDOUCHELI, 2014).

2.2 Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho

A psicodinâmica analisa a vivência e o sofrimento decorrentes do choque entre um indivíduo, dotado de uma história personalizada, e a organização do trabalho, portadora de uma injunção despersonalizante (DEJOURS, 2015; DEJOURS & ABDOUCHELI, 2014; MENDES, 2007). Segundo Dejours (2015), o prazer no trabalho ocorre quando a organização do trabalho

e a estrutura mental do trabalhador são compatíveis, isto é, quando ao menos uma das seguintes condições é realizada: (i) as exigências intelectuais, motoras ou psicossensoriais da tarefa estão de acordo com as necessidades do trabalhador, fazendo com que a execução da tarefa leve ao “prazer de funcionar”, e (ii) o conteúdo do trabalho é fonte de satisfação sublimatória. Analogamente, o sofrimento no trabalho decorre da inadaptação do conteúdo da tarefa às competências reais do trabalhador. Segundo o autor, a insatisfação com o conteúdo da tarefa se transforma numa carga de trabalho psíquica, aumentando o custo individual da tarefa (DEJOURS, 2015).

Dejours (2015) afirma que a atividade intelectual constitui o principal amortecedor entre a organização do trabalho e o aparelho mental do trabalhador. Desta forma, o subemprego das capacidades do trabalhador leva a uma sensação de adormecimento intelectual, de paralisia da imaginação e do triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo.

Dejours (2015) descreve o sofrimento observado através do sintoma da insatisfação, que decorre da indignidade relacionada ao contato forçado com uma atividade desinteressante, da falta de significação da tarefa realizada, da frustração narcisista do sentimento de inutilidade relacionado à falta de qualificação e de finalidade do trabalho. O assunto se relaciona também ao conteúdo significativo do trabalho em relação ao objeto, do qual vale destacar tanto a produção e as funções social, econômica e política, quanto as significações positivas ou negativas do salário. Vale mencionar, também, o estudo de Almeida e Merlo (2008) que abordou o tema do prazer e do sofrimento psíquico presentes no trabalho de gerentes, concluindo que as relações interpessoais no trabalho destes profissionais são fatores capazes de fazê-los pender para uma vivência positiva ou negativa.

Em seu estudo, Dejours (2015) leva em consideração três componentes da relação homem-organização do trabalho: (i) a fadiga decorrente da inatividade, caracterizando a inatividade não como um simples repouso, mas como uma inibição da atividade espontânea, fazendo com que o aparelho mental perca sua versatilidade; (ii) o sistema frustração-agressividade reativa, que deixa sem saída uma parte importante da energia pulsional e (iii) a organização do trabalho. A respeito da inatividade, Dejours, Dessors e Desriaux (1993) relatam a fadiga causada pelo esforço do trabalhador para estar presente e fazer de conta que está ocupado, mesmo quando não há atividades a realizar no trabalho.

Em relação à organização do trabalho, Dejours (2015) entende que a livre organização é essencial para o equilíbrio psicossomático do trabalhador. Assim, quando a organização do trabalho bloqueia os esforços do trabalhador para adequar o modo operatório às necessidades de sua estrutura mental, o sofrimento é produzido. Por outro lado, ideias e aspirações, num ambiente suficientemente flexível, levam ao prazer no trabalho (DEJOURS, DESSORS, DESRIAUX, 1993).

Adicionalmente, a saúde do trabalhador é relacionada com a inadequação do conteúdo da tarefa, tendo em vista que o sofrimento pode se manifestar através de doenças

somáticas ou impactar a saúde mental (DEJOURS, 2006, 2017; DEJOURS & ABDOUCHELI, 2014). Neste ponto, Dejours (2006) ressalta a importância do aparelho psíquico, encarregado de representar e de fazer triunfar as aspirações do sujeito no arranjo da realidade suscetível de produzir, simultaneamente, satisfações concretas e simbólicas. As satisfações concretas são as relacionadas às necessidades do corpo, que podem ser alcançadas com a subtração da nocividade do trabalho e com a adequação das atividades à economia psicossomática individual, isto é, com atividade capaz de oferecer as vias melhor adaptadas à descarga da energia.

Já as satisfações simbólicas se relacionam com a vivência subjetiva da tarefa, isto é, as motivações e desejos decorrentes da significação do trabalho. O autor discorre sobre algumas causas de sofrimento no trabalho, tais como: (i) o medo da incompetência, que ocorre quando o trabalhador não tem como saber se as falhas decorrem de sua incompetência ou de falhas no sistema técnico, (ii) a pressão para trabalhar mal, exercida pelos demais trabalhadores ou por métodos e regulamentos incompatíveis entre si, e (iii) a falta de esperança de reconhecimento (DEJOURS, 2006). Para lidar com o sofrimento no trabalho, Dejours (2015) afirma que os trabalhadores desenvolvem estratégias defensivas individuais e coletivas que servem para controlar o sofrimento, a ansiedade e a insatisfação no trabalho, impedindo que se transformem em patologias, como as doenças somáticas.

2.3 Estratégias Defensivas

As estratégias defensivas são mecanismos de defesa elaborados para minimizar ou mesmo negar o sofrimento vivenciado diante de uma determinada realidade (DEJOURS & ABDOUCHELI, 2014; MEDEIROS; MARTINS; MENDES, 2017; MORAES, 2013). Mendes (2007) ressalta que tais estratégias revelam modos de agir e pensar compensatórios que buscam racionalizar as circunstâncias que geram sofrimento. Adicionalmente, a estratégia defensiva se dirige contra perigos e riscos reais e não contra uma angústia proveniente de conflitos intrapsíquicos de natureza mental. Sendo assim, a mesma deve ser dotada de certa coerência com a realidade (DEJOURS, 2015). Essas defesas se dirigem a negar ou racionalizar o sofrimento vivido, sem questionar suas causas. A negação opera por meio da naturalização do sofrimento e se manifesta na forma de comportamentos de isolamento, desconfiança, individualismo e banalização das adversidades vivenciadas, enquanto a racionalização busca minimizar a angústia vivida pelo trabalhador, por meio do recurso a justificativas socialmente aceitas para situações que geram sofrimento (FACAS et al. 2013). As estratégias defensivas podem assumir as formas coletivas ou individuais.

Mendes (2013, p.24-25) exemplifica algumas estratégias defensivas individuais: “a aceleração, o individualismo, a banalização, o cinismo, a dissimulação, a hiperatividade, a desesperança de ser reconhecido, o desprezo, a produção de danos aos subordinados, a negação do risco inerente ao trabalho e a distorção da comunicação”.

No que tange às estratégias coletivas, estas são produzidas por um grupo de trabalhadores que vivenciam situações de sofrimento comuns e surgem do consenso entre

eles, contribuindo tanto para a coesão do grupo quanto para atenuar ou mascarar o sofrimento psíquico (DEJOURS, 2006, 2015). Dejours e Abdoucheli (2014) relatam que, em alguns casos, a estratégia defensiva torna-se tão preciosa aos trabalhadores que qualquer ameaça à mesma passa a ser combatida, transformando a manutenção da estratégia defensiva em um objetivo por si só. Nestas situações, o sofrimento passa a ser percebido não como consequência do trabalho, mas como resultado do enfraquecimento da estratégia defensiva. Analogamente, a estratégia defensiva passa a ser vista como promessa de felicidade, sendo protegida.

Dejours (2015) discorre sobre um dos exemplos de estratégia defensiva, intitulada como “ideologia da vergonha”, que se baseia na resistência em falar de doença e sofrimento, como se fossem situações vergonhosas que devem ser escondidas ou pelas quais fosse preciso se desculpar. Segundo o autor, em algumas situações, diante da impossibilidade de evitar a doença ou o sofrimento, o objetivo passa a ser domesticá-lo, contê-lo e viver com ele (DEJOURS, 2015). O autor discorre também sobre a vergonha do trabalhador em se queixar de uma situação quando há pessoas que são mais desfavorecidas (DEJOURS, 2006).

Dejours (2006) também afirma que o sofrimento somente suscita indignação e ação coletiva quando há convicção de que o mesmo resulta de uma injustiça. Segundo o autor, a percepção de justiça ou injustiça está associada à ideia de que há ou não responsabilidade do indivíduo na causa de seu sofrimento. Caso não haja percepção de injustiça, o sofrimento passa a ser considerado uma fatalidade, levando à sua banalização. Tal fato não leva ao sentimento de indignação, mas à resignação e constatação de impotência diante de um processo sobre o qual o ninguém tem responsabilidade.

3. Aspectos Metodológicos

Para compreender as vivências de prazer e sofrimento experimentadas por trabalhadores da Energy destituídos de funções gerenciais optou-se pela realização de uma pesquisa de natureza qualitativa (CRESWELL, 2010), baseada em entrevistas em profundidade.

Foram realizadas 27 entrevistas individuais com empregados da Energy contatados por meio da rede pessoal e profissional das pesquisadoras, complementada pela técnica bola de neve. Todos os sujeitos tinham deixado de ocupar funções gerenciais e permanecerem trabalhando na empresa. As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro que indagava sobre a trajetória profissional; os pontos positivos e negativos da posição atual; os sentimentos vivenciados face à perda da função gerencial; as expectativas profissionais atuais e quando do início do trabalho na empresa e a estabilidade no emprego.

Cabe destacar que, apesar de a saturação teórica dos dados ter se delineado após a décima segunda entrevista, foram entrevistados vinte e sete indivíduos, pois, como a pesquisa despertou o interesse de vários funcionários que se encaixavam no perfil descrito e que se

ofereceram para participar, julgou-se que a ampliação dos relatos enriqueceria a pesquisa. A Tabela 1 apresenta as características dos entrevistados.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Número	Idade	Tempo de Empresa	Estado Civil	Filhos
E-01	38	12	Casado	1
E-02	54	11	Casado	2
E-03	43	11	Solteiro	0
E-04	59	30	Casado	2
E-05	36	10	União Estável	0
E-06	66	43	Casado	2
E-07	51	16	Casado	2
E-08	33	9	Casado	0
E-09	62	30	Casado	0
E-10	46	16	Casado	1
E-11	46	11	Divorciado	1
E-12	48	11	Casado	1
E-13	36	6	Solteiro	0
E-14	41	10	Casado	2
E-15	56	31	Casado	2
E-16	54	27	Casado	2
E-17	60	36	Casado	3
E-18	48	28	Divorciado	3
E-19	39	11	Casado	2
E-20	39	11	Casado	1
E-21	37	9	Casado	0
E-22	55	30	Casado	2
E-23	36	9	Casado	1
E-24	63	17	Casado	1
E-25	47	15	Casado	3
E-26	43	14	Solteiro	0
E-27	46	16	Solteiro	0

Fonte: Elaboração das autoras.

Apesar de terem sido levantados dados referentes ao sexo e à formação dos entrevistados, optou-se por não evidenciá-los nos resultados para evitar a identificação dos sujeitos. Cabe destacar a predominância de engenheiros do sexo masculino, no conjunto, o que reflete o perfil funcional da empresa. Ressalta-se que não foram observadas diferenças relevantes entre os relatos de homens e mulheres, ou entre os de engenheiros e outros profissionais, que permitissem associar determinadas experiências a questões de gênero ou de formação profissional. Assim, julgou-se que a omissão desses dados não prejudicou o entendimento das vivências relatadas.

Para analisar os relatos optamos pela análise temática (BRAUN & CLARKE, 2006), por julgá-la apropriada para elaborar uma organização detalhada do conteúdo obtido, bem como para a observância de padrões indicativos de temas comuns, nos depoimentos. Essa modalidade de análise possibilitou a identificação de aspectos recorrentes nos relatos que orientaram a criação das três categorias principais que estruturam a discussão dos resultados, apresentadas na seção seguinte.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Esta seção apresenta e discute os principais resultados da pesquisa e está organizada em três categorias principais. As categorias foram criadas com base na literatura sobre prazer e sofrimento no trabalho que enfatiza os três aspectos considerados centrais à discussão dos achados da presente pesquisa: 1) as experiências de prazer vividas pelos trabalhadores em seu cotidiano profissional; 2) as vivências de sofrimento; 3) as estratégias defensivas elaboradas para a negação ou controle do sofrimento, no contexto de trabalho. Cabe destacar que foram identificados poucos relatos referentes às experiências de prazer no trabalho vivenciadas no atual momento profissional, em contraste com a grande quantidade de depoimentos sobre sofrimento. A julgar pelos depoimentos obtidos, perder a função gerencial gera mais sofrimento do que prazer. Ademais, puderam ser nomeadas diversas estratégias defensivas mobilizadas pelos entrevistados, o que pode ser considerado como uma resposta ao predomínio das experiências de sofrimento no trabalho relatadas. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa de natureza interpretativa, a análise e discussão dos dados obtidos por meio de entrevistas foi norteadas pelo esforço das pesquisadoras em interpretar as falas dos respondentes à luz das categorias e temas constitutivos na psicodinâmica do trabalho (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2014; DEJOURS, 2006; DEJOURS, 2015).

4.1 Experiências de prazer no trabalho

Nos depoimentos, ao descreverem suas atuais vivências laborais, apenas dois aspectos foram identificados como prazerosos por alguns poucos entrevistados: o bom ambiente de trabalho - entendido como o convívio agradável com os colegas e o espírito de equipe - e a retomada das atividades técnicas, ainda que esse segundo tenha sido menos frequente. A valorização da boa convivência com os colegas, como a principal fonte de satisfação no atual momento profissional, foi mencionada em vários relatos:

“(...) A gente tem um bom ambiente, que é coisa para mim importante. Você passa praticamente o dia inteiro na empresa, então hoje em dia tem um bom ambiente de amizade de coleguismo no trabalho.” (E27)

Em alguns depoimentos o bom ambiente de trabalho esteve mais associado à sensação de pertencimento à uma equipe:

“A equipe que eu trabalho, eu conheço todo mundo de outras obras que eu trabalhei junto. Então são pessoas que eu me dou bem, pessoalmente e profissionalmente, são pessoas competentes (...) isso é importantíssimo para mim, você estar inserido dentro de uma equipe harmônica, para mim é essencial.” (E21)

Em relação à sensação de pertencimento à equipe, vale notar que alguns entrevistados relembrou a sensação de solidão associada à ocupação da função gerencial. Nesses casos, a valorização deste pertencimento pode ser interpretada como uma reação positiva ao fim da solidão vivenciada durante o exercício da função gerencial, narrada a seguir:

“(...) Na função gerencial, você perde um pouco. Porque por mais que tenha equipe que de alguma forma faça e execute, você fica um pouquinho isolado. Acho que a função gerencial muitas vezes te isola.” (E11)

A julgar pelos relatos, a boa convivência com colegas e a sensação de pertencimento à equipe são fatores que levam à vivências de prazer no atual momento profissional. Ressalta-se que esses achados são aderentes à pesquisa de Almeida e Merlo (2008) sobre prazer e sofrimento psíquicos presentes no trabalho de gerentes, cujos resultados chamam atenção para a importância das relações interpessoais no trabalho como um fator capaz de tornar essa vivência positiva ou negativa.

O retorno às atividades técnicas também apareceu como fonte de prazer, para alguns entrevistados, mas estes relatos foram muito pontuais. Nos casos positivos, a satisfação com o retorno a essas atividades parece se relacionar com o término de um dos fatores que levava ao sofrimento durante o exercício da função gerencial: o distanciamento de realizações significativas para a empresa devido ao excesso de atividades administrativas. Os relatos seguintes ilustram essa valorização:

“(...) Sempre valorizei o trabalho como técnico, tenho essa cultura de pesquisador, de professor (...). Isso me ajudou nesse momento de saída (da função gerencial).” (E16)

Entretanto, cabe destacar o fato de terem aparecido, também, relatos negativos sobre o retorno a essas atividades. Dado que a empresa oferece possibilidade de trajetória vertical com o desenvolvimento de atividades gerenciais e conseqüente distanciamento das atividades técnicas, acredita-se que o retorno à tais atividades tenha sido percebido, por alguns depoentes, como um retrocesso não aderente à expectativa de trajetória vertical consistente com o modelo de carreira tradicional (CHANLAT, 1995) e, portanto, vivenciado como sofrimento:

“(...) A primeira coisa que você sente é o seguinte: você tem que fazer as coisas, isso é muito chato. Porque você desce... Você acostuma a ter pessoas para fazer as coisas para você, ter secretária, essas coisas todas. (...) . É você ter que descer um nível, ter que se importar com mais coisas.” (E9)

“(...) Aí sim tem um baque, tantos anos depois, agora, essa tentativa de retornar, uma aproximação de carreira técnica novamente, é muito complicado. Porque você já está com muitos anos de empresa, você tem que voltar a conversar com pessoal técnico, se atualizar, se reciclar. Isso sim é um problema.” (E22)

Finalmente, destaca-se que as poucas experiências de prazer identificadas nos relatos dos entrevistados guardam relação inversa com os sofrimentos vividos no período em que eram gerentes. Essa associação esteve presente em muitos relatos, nos quais os entrevistados, ao relatarem os aspectos positivos de suas atividades atuais, faziam menção à situação profissional anterior. Em outros termos, parece que o prazer atual é decorrente do término de situações que eram fonte de sofrimento, quando da ocupação de função gerencial.

4.2 Vivências de sofrimento no trabalho

Muitas foram as vivências negativas relatadas pelos entrevistados em seu atual momento profissional. Interpretadas à luz das considerações de Dejours (2015), estas vivências podem ser entendidas como causadoras de sofrimento no trabalho para os envolvidos. Nos depoimentos a frustração decorrente da perda da função gerencial foi patente: a comparação entre as atividades atuais e aquelas exercidas anteriormente foi feita

por quase todos os entrevistados, sendo vários os motivos que fazem da experiência atual algo muito mais sofrido do que prazeroso. Subutilização da capacidade de trabalho, inadaptação da tarefa às competências do trabalhador, desvalorização profissional, perda do status e redução da remuneração foram os principais aspectos destacados. Todos esses aspectos encontram ressonância na literatura consultada (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2014; DEJOURS, 2006; DEJOURS, 2015). A sensação de subutilização da capacidade, conhecimento e experiência são aspectos indicativos da redução da atividade intelectual do trabalhador o que, segundo Dejours (2015), leva à execução de tarefas sem investimento material ou afetivo e, conseqüentemente, ao sofrimento no trabalho. Os depoimentos seguintes ilustram esse aspecto:

“(...) Profissionalmente, me sinto extremamente subutilizado.” (E1)

Em alguns casos, a sensação de ser subutilizado é ainda mais intensa, pois há entrevistados que relataram não desempenhar nenhuma atividade durante o horário de trabalho:

“(...) Eu estava destruído... totalmente, totalmente... psicologicamente falando, sem atividade para fazer aqui nesse projeto, olhando vídeo o dia inteiro, fazendo o que eu acho o cúmulo do absurdo, vivendo um mundo de funcionário público que eu nunca fui na vida...” (E18)

Alguns depoimentos obtidos fazem alusão à sensação de adormecimento da capacidade intelectual que, segundo Dejours (2015), leva ao condicionamento em detrimento do comportamento produtivo, encontrando, também ressonância na análise de Dejours, Dessors e Desrioux (1993) que retrata a fadiga causada pelo esforço do trabalhador para estar presente e fazer de conta que está ocupado, mesmo quando não há atividades a realizar no trabalho:

“(...) Fiquei alguns meses sem fazer nada, mesmo eu falando que eu estava ali à disposição, nunca me pediram nada. É muito ruim ficar um dia, imagina você ficar meses sem fazer nada.” (E 27)

Vale notar, também, que a sensação de subutilização caracteriza a inadaptação da tarefa às competências reais do trabalhador, outra causa comum de sofrimento. Neste caso a insatisfação com o conteúdo da tarefa se transforma numa carga de trabalho psíquica, aumentando o custo individual da tarefa (DEJOURS, 2015):

“(...) O que sobra para mim, do ponto de vista de dificuldade, de desafio intelectual é muito baixo. Então, por essa razão também, eu acabo não tendo tanta motivação para me empenhar.” (E10)

Segundo Dejours (2015), em um contexto de subutilização e redução da atividade intelectual, o trabalho demanda um esforço que parece ser adicional, tendo em vista que, em outras circunstâncias, o mesmo seria suprido pela motivação. Um dos entrevistados associa diretamente a desmotivação à perda de vivências positivas experimentadas durante o exercício da função gerencial:

“(...) As pessoas perderam a motivação quando perderam a função gerencial. É a perda da autonomia, a perda de liberdade, a perda de você ter mais relacionamento com o trabalho em si. Isso acho que, de alguma forma, te dá

uma sensação de importância do teu trabalho, estou contribuindo. Mas isso acho que se perdeu.” (E11)

A sensação de desvalorização profissional é outra faceta do sofrimento vivenciado pelos entrevistados. Segundo Mendes (2013), o reconhecimento no trabalho é essencial para que o trabalho seja fonte de saúde mental, conseqüentemente, a falta de reconhecimento leva ao sofrimento no trabalho (DEJOURS, 2006). Nesse sentido, se o cargo de gerente era símbolo de reconhecimento profissional, sua perda fez com que muitos se sentissem desprestigiados:

“(...) Perdi a coordenação, eu pensei assim, “bom, o meu trabalho não é valorizado”. Está aí, como eu me senti quando eu perdi o cargo, foi o seguinte: o seu trabalho não tem valor que você acha que ele tem para a companhia.” (E8)

“(...) Eu tinha a expectativa de que, se eu não estivesse num cargo gerencial, era sinal de que eu não estava sendo valorizada.” (E23)

Em algumas entrevistas o constrangimento referente à perda de status relacionado à função gerencial pode ser entendido como aquilo que Dejourns (2015) define como frustração narcísica. As falas a seguir ilustram essa sensação:

“(...) Fiquei lá, largado naquela sala, como se eu fosse um leproso, como se ninguém me conhecesse. A sala sempre permaneceu de portas abertas, mas não entrava mais ninguém. Até o dia anterior da comunicação disso, a minha sala era uma efervescência de gente, entrando, me pedindo coisas, resolvendo assuntos comigo. Depois que foi anunciado isso, foi como se eu tivesse morrido. Então fiquei trinta dias dentro daquela sala, numa solidão terrível.” (E25)

“(...) Eu era muito conhecido, eu conhecia o dia-a-dia. Eu, assim que abri mão da gerência, (...) eu sou um ninguém, um desconhecido. (...) eu perdi absolutamente todo o status.” (E7)

A perda de status se combina, em grande medida, à perda da autonomia e da participação nas decisões que os entrevistados usufruíam quando eram gerentes:

“(...) Quando eu ocupava a função gerencial, eu tinha domínio do que estava acontecendo ao meu redor. O que estava acontecendo nas áreas, quais eram as mudanças que estavam havendo, o que estava sendo definido, forma de trabalho, o que a gente estava pensando, eu participava dessas decisões.” (E19)

Apesar de alguns entrevistados terem mencionado que a redução da remuneração decorrente da dispensa da função gerencial não os afetou muito, a maioria apontou este fato como algo que os impactou negativamente:

“(...) Isso é um significado financeiro grande. Então isso para mim, não é impactante na minha vida, mas é significativo.” (E6)

“(...) A remuneração também é importante.” (E15)

Ainda em relação à redução da remuneração, vale ressaltar que alguns entrevistados relataram que o reconhecimento ao ocupar uma função gerencial estava relacionado com o

aumento da remuneração. Sendo assim, a redução da remuneração também está associada à falta de reconhecimento simbolizada pela dispensa da função gerencial. As falas a seguir exemplificam as associações entre o aumento da remuneração e o reconhecimento que levou à nomeação para uma função gerencial:

“(...) Foi um grande reconhecimento, tanto financeiro, como profissional. Então eu gostava de ser gerente na Energy.” (E7)

“(...) Então, quando surgiu a função (gerencial), meu gerente disse: “eu não abro mão, porque você já esteve trabalhando comigo por longos anos, então agora que tem a oportunidade de te remunerar melhor, vai ser você o gerente, a não ser que você não queira”, e eu quis... porque foi assim, um aumento salarial muito significativo à época, né?!” (E18)

Adicionalmente aos aspectos já discutidos, há relatos de desânimo, tristeza e a percepção de se viver uma situação deprimente, ao se trabalhar sem exercer uma função gerencial. Os sentimentos relatados pelos entrevistados se assemelham à insatisfação, estudada por Dejours (2015), que decorre da indignidade relacionada ao contato forçado com uma atividade desinteressante e sem significado, da frustração narcísica, do sentimento de inutilidade relacionado à falta de qualificação e de finalidade do trabalho. Assim, pode-se relacionar o sentimento de tristeza a todos os aspectos de sofrimento e frustrações explicitados nos itens anteriores. Muitos entrevistados relataram que não estão felizes na situação atual, sendo observada a utilização frequente da palavra “feliz”, o que sugere que desejavam que o trabalho fosse uma fonte de felicidade:

“(...) Eu realmente diria que hoje, não sou um cara feliz do ponto de vista profissional.” (E10)

“(...) Meu gerente tem conhecimento de que não estou feliz aqui.” (E12)

Outros entrevistados utilizam as palavras “triste” e “tristeza” para expressar como se sentem em relação ao trabalho. Nesses casos, ao invés de somente relatarem a falta de prazer no trabalho, os entrevistados associam o trabalho a vivências de tristeza e sofrimento, conforme ilustrado a seguir:

“(...) Fico triste, achando que não foi da melhor forma, e tentando entender a situação, por que que isso aconteceu comigo.” (E10)

“(...) Então me deu uma tristeza muito grande, ver o empenho de treze anos, não foram treze dias, ser jogado por terra, totalmente largado a própria sorte.” (E25)

Por fim, foram identificados relatos utilizando termos como “decepção” e “deprimente”, ambos também associados à experiência de sofrimento no trabalho, conforme falas a seguir:

“(...) Foi no momento em que eu estava melhor na minha carreira. Eu realmente não entendi o porquê que me tiraram (da função gerencial). Então isso foi uma decepção grande, foi um baque grande para mim.” (E17)

“(...) É deprimente (deixar de ocupar função gerencial).” (E18)

A análise dos relatos permitiu identificar as várias faces do sofrimento vivido pelos entrevistados na atual etapa de sua trajetória profissional, em que se vêem destituídos de sua antiga função gerencial, mas seguem empregados na mesma empresa em que atuavam como gerentes, recebem bons salários e benefícios diferenciados, mas parecem executar um trabalho desprovido de sentido do qual não querem ou não podem abrir mão. A falta de significação da tarefa realizada é apontada por Dejours (2015) como uma das principais causas de sofrimento psíquico para o trabalhador. Assim, a tristeza aparece como a consequência maior dessa situação laboral, como síntese de todas as demais vivências de sofrimento no trabalho relatadas.

4.3 As estratégias defensivas

Segundo Dejours (2015), diante da impossibilidade de evitar o sofrimento decorrente de uma situação particular, o indivíduo tenta domesticá-lo, controlá-lo para conseguir conviver com ele. Nesta tentativa são criadas as estratégias defensivas que ajudam o trabalhador a ignorar o sofrimento patológico e a negar suas causas (MENDES, 2013). Conforme destacado na seção anterior, muitos foram os relatos de sofrimentos vivenciados pelos entrevistados em seu atual momento profissional. Consequentemente, nesses mesmos relatos, foi possível identificar diversas justificativas que buscavam amenizar a situação vivida. Essas justificativas foram interpretadas como estratégias defensivas individuais e nomeadas pelas pesquisadoras. Tal identificação decorreu da observação da repetição de temas, indicativa de padrões (BRAUN & CLARKE, 2006), nos relatos individuais que revelaram formas semelhantes de lidar com a situação no trabalho.

Cabe ressaltar que as estratégias defensivas identificadas, apesar de observadas em vários relatos, são individuais, pois não implicam em compartilhamento de sentido entre os indivíduos que vivenciam essa situação. A condição de ex-gerente, comum aos entrevistados, não tornou esses indivíduos parte de um grupo específico, mas tão somente um contingente de trabalhadores, disperso na estrutura hierárquica da empresa, o que dificulta a construção de estratégias coletivas.

Algumas das estratégias identificadas encontram paralelo com os exemplos de estratégias defensivas existentes na literatura (MENDES, 2013; DEJOURS, 2015). Outras, típicas deste contexto, não aparecem nesses textos, mas argumenta-se que se tratam, igualmente, de estratégias defensivas. Assim, foram identificadas seis principais estratégias defensivas individuais, a saber: i) naturalização do ocorrido; ii) desqualificação do processo que levou à dispensa da função gerencial; iii) desqualificação dos gerentes atuais; iv) relativização do ocorrido; v) expectativa pela aposentadoria; vi) expectativa por mudança de setor.

Finalmente, também houve o entendimento de que se tratava de uma estratégia defensiva o fato de alguns entrevistados terem omitido que foram dispensados da função gerencial ao relatarem suas trajetórias profissionais, em resposta à primeira pergunta da entrevista, apesar de estarem cientes de que este fato era o objeto central da pesquisa. Em alguns casos, o entrevistado omitiu ter ocupado uma função gerencial, narrando sua trajetória atrelada somente aos diferentes projetos ou a mudanças na localização geográfica do trabalho. Nessas situações foi necessário adicionar questões objetivas perguntando se o entrevistado já havia ocupado uma função gerencial e se ainda exercia a função. Considerou-

se que esta omissão estava relacionada à estratégia defensiva intitulada por Dejours (2015) como “ideologia da vergonha”, que se baseia na reticência em falar do sofrimento, como se fosse uma situação vergonhosa que devesse ser escondida. Na sequência, cada uma das estratégias identificadas é discutida e ilustrada.

4.3.1. Naturalização do ocorrido

Nos relatos de vários entrevistados observou-se que a dispensa da função gerencial foi retratada como um processo “natural” da trajetória profissional. O uso frequente da palavra “natural”, ao lado de expressões que indicam ciclos naturais (“tudo tem começo, meio e fim”), denotam o esforço destes em naturalizar o ocorrido, talvez na tentativa de diminuir o sofrimento vivenciado pela perda da função gerencial. A fala seguinte ilustra essa estratégia:

“(…) Eu não me senti mal porque eu já esperava. Já era uma coisa natural até (….) Eu sabia que a maioria das pessoas ia perder cargo, ou ser rebaixada de cargo, e eu tinha certeza absoluta de que eu ia estar nessa. Então eu já estava preparado psicologicamente, não me abalou absolutamente nada.” (E13)

“Eu acho que a gente tem que saber entender que tudo tem começo, meio e fim. Então a minha história como gerente na Energy, tenho a impressão que acabou.” (E7)

A tentativa de naturalizar o ocorrido pode ser associada à estratégia defensiva nomeada por Dejours (2006) como “banalização do ocorrido”. Mediante a utilização dessa estratégia, os entrevistados buscaram interpretar a dispensa do cargo como algo que não decorreu de uma injustiça, mas de um processo normal, uma fatalidade, um fenômeno sistêmico sobre o qual não se poderia exercer nenhuma influência (DEJOURS, 2006; MENDES, 2013). Os entrevistados relatam que precisam entender a situação, conviver e aceitar. Esta estratégia é reforçada por um jargão amplamente difundido na empresa, de que um empregado nunca “é” gerente, e sim “está” gerente.

4.3.2. Desqualificação do processo que levou à dispensa da função gerencial

Nos relatos foram observadas muitas críticas ao processo que levou à destituição da função gerencial, tais como: a falta de transparência e feedback no momento da dispensa, falta de critérios claros para definir os gerentes que seriam mantidos em suas funções e os que seriam dispensados e o favorecimento de alguns setores da empresa. Este conjunto de críticas caracterizava a desqualificação da forma como foi conduzida a dispensa da função gerencial, inspirando a nomeação da segunda estratégia defensiva. Tais críticas parecem sugerir que um processo mais justo teria preservado as posições dos entrevistados. Segundo Dejours (2006), a percepção de injustiça está associada à ideia de que não há responsabilidade do indivíduo na causa de seu sofrimento. Configura-se, assim, uma defesa contra a eventual consciência dolorosa de que a situação vivida foi merecida e de responsabilidade do desempenho do próprio trabalhador. As críticas de alguns entrevistados se referem à sensação de falta de transparência e comunicação na dispensa da função gerencial, com uso frequente da palavra “transparência”:

“(…) Na minha opinião, o processo (de dispensa de função gerencial) não foi transparente, o processo foi meio, talvez seja até um pouco leviano da minha parte, mas foi um pouco de acordo entre os amigos na minha leitura.” (E2)

Outros relatos explicitam a falta de feedback explicando os motivos para a destituição do cargo gerencial:

“(...) Eu poderia ter feito uma péssima gestão? Sim, mas pelo menos não era o que estava sendo sinalizado, não foi ao longo desse tempo como gestor, (...) nunca recebi uma indicação nesse sentido, ao contrário.” (E16)

A percepção da falta de regras claras para definir os gerentes que seriam destituídos de suas funções é reforçada pela percepção de que outros colegas também foram dispensados de forma pouco criteriosa:

“(...) Aí você começa e ver que tem tantas outras pessoas que você achava que eram boas, eram super competentes, também perderam (a função gerencial).” (E19)

“(...) Nem todo mundo perdeu o cargo porque merecia perder, não é isso.” (E21)

Adicionalmente, alguns entrevistados revelaram a percepção de que o processo favoreceu alguns setores da companhia em detrimento de outros:

“(...) Então, para mim, essa reestruturação que teve a consequência de perda de diversas funções, principalmente nas áreas mais fracas, ou nas que foram extintas, para mim não foi bem pensada. Basicamente minha visão é essa.” (E5)

“(...) Com a reestruturação, que para mim foi completamente enviesada. (...) as áreas corporativas que estavam comandando esse processo se mantiveram, e outras áreas que não tinham tanto prestígio, se dissolveram. E foi o caso.” (E10)

Diante do exposto, observa-se que utilização desta estratégia defensiva parece ter atenuado a frustração decorrente da vivência da dispensa da função gerencial. Ao desqualificar os critérios que levaram a esta situação, o trabalhador se afasta da responsabilidade pelas causas de sua dispensa, qualificando o ocorrido como uma injustiça.

4.3.3. Desqualificação dos gerentes atuais

Apesar de não haver nenhuma pergunta sobre este assunto no roteiro, vários entrevistados criticaram os gerentes atuais. A maior parte dessas críticas se baseava em comparações entre o desempenho dos entrevistados quando eram gerentes e o desempenho de seus superiores atuais. Falta de preparo e dificuldade de lidar com a equipe são alguns dos motivos elencados para descrever a incompetência desses gerentes:

“(...) Nunca estivemos tão mal de gerentes de topo. (...) São muito fracos, muito fracos, eu tenho diversos elementos para considerá-los extremamente fracos.” (E15)

“(...) Tem muitas pessoas que ocupam uma função de liderança sem realmente ter o dom e a formação para liderar. Vejo muito gerente que gerencia grupos de pessoas com pouca capacidade de lidar com pessoas. Isso é fundamental, porque o gerente não faz nada sozinho.” (E10)

Ao desqualificarem os gerentes atuais, os entrevistados reforçam o entendimento, já discutido no item anterior, de que a dispensa de seus cargos foi injusta e não meritória, o que

ajuda a minimizar eventuais sentimentos de incompetência. Esta interpretação do ocorrido reforça a postura de resignação ou de constatação de impotência diante de um processo julgado inadequado (DEJOURS, 2006).

4.3.4. Relativização do ocorrido

Durante as entrevistas foi comum ouvir relatos de comparações da situação atual dos entrevistados com as de outras pessoas consideradas em condições piores do que as dos entrevistados. Ao buscarem relativizar a experiência vivida, esses profissionais atenuam a frustração decorrente da perda de posição gerencial. Essa estratégia se aproxima do que é descrito por Facas et al. (2013) como esforço de racionalização que visa minimizar a angústia diante da situação vivida. As situações com as quais os entrevistados se compararam foram de instabilidade no emprego, dificuldade de recolocação no mercado de trabalho e desemprego, o que contribuiu para ressignificar a vivência atual:

“(...) Isso para mim faz diferença, você ter a sensação de estabilidade. Vejo hoje amigos, até minha irmã, meu cunhado, que estão hoje no mercado privado, vejo a situação de instabilidade de emprego, isso para mim é uma coisa muito desconfortável.” (E1)

“(...) Então é melhor ficar com o garantido aqui na companhia, ainda mais, frente ao que está acontecendo aqui no país. O país está com a economia estranha, quase quebrada. Então não sei se seria um bom momento para se arriscar lá fora.” (E5)

O fato de não terem sido demitidos, mas apenas destituídos da função gerencial também foi ressaltado, por alguns:

“(...) Tem lugares até piores. No mercado financeiro, deixou de ser gerente é demitido.” (E14)

“(...) Qualquer outra empresa, pegaria esse gerente mandaria para rua, aqui está aproveitando a mão de obra.” (E21)

Aparentemente, a estratégia defensiva de comparação com situações consideradas piores tornou mais suportável o sofrimento atrelado ao trabalho atual. Conforme resalta Dejours (2006), há vergonha em fazer queixa de uma situação quando há pessoas que são muito mais desfavorecidas. No caso em questão, ao considerarem que há indivíduos em situações mais desfavoráveis, os entrevistados atenuam sua frustração face à perda da função gerencial.

Outra forma de relativizar o ocorrido foi identificada na tentativa dos entrevistados em minimizar a percepção do impacto das mudanças decorrentes da destituição da função gerencial. Alguns entrevistados alegaram que as atividades desempenhadas continuam as mesmas após a dispensa da função gerencial:

“(...) A atividade, com coordenação ou não, praticamente não mudou.” (E5).

“(...) Eu acabo fazendo um pouco desse papel, porque a gerente das pessoas que estão aqui, ela não fica aqui. E eu fico com a figura de líder.” (E19)

Entretanto, apesar de alguns entrevistados valorizarem o fato de seguirem atuando como gerentes, na prática, outros consideraram a cobrança para desempenhar as atividades de gerente, mesmo após a dispensa da função gerencial como algo abusivo:

“(...) E essa questão de ainda ter um certo abuso de cobrar e querer uma dedicação a nível gerencial, quando você já tinha perdido a função, já estava em outras atividades, outras atribuições. Isso me causou um certo desgosto.” (E11)

Ainda sobre o exercício de atividades gerenciais sem a ocupação de cargo correspondente, vale observar que alguns entrevistados afirmaram que, antes de serem convidados a ocuparem as funções gerenciais, já exerciam informalmente as atividades de gerente:

“(...) Eu já exercia uma coordenação, digamos, informal. Já tinha uma equipe que trabalhava comigo e que se reportava a mim, eu já era há algum tempo, substituta do gerente. Aí, em 2013, esse cargo foi oficializado, aí eu fiquei como coordenadora da área.” (E3)

Nota-se um prazer associado aos relatos sobre o exercício informal destas atividades antes da assunção da função gerencial e depois da sua perda. Gerenciar é visto como algo de prestígio, distintivo da capacidade daquele que executa a função, o que explica o vazio que a perda desta atribuição produziu nos entrevistados. Cabe destacar, no entanto, que nem todos os entrevistados valorizaram o exercício informal dessas atividades, ainda que alguns afirmem, com satisfação, que seguem exercendo estas atividades informalmente, o que pode ser entendido como estratégia de negação da realidade atual.

4.3.5. Expectativa da aposentadoria

A perspectiva de se aposentar, no médio prazo, foi fonte de consolo para alguns entrevistados. Neste caso, o indivíduo adota uma postura passiva e seu objetivo deixa de ser a busca pelo prazer no trabalho e passa a ser a expectativa pela aposentadoria, mesmo que ainda seja necessário trabalhar mais alguns anos até lá. Ao enxergar o sofrimento no trabalho como temporário, com previsão de término próximo, a situação atual se torna mais suportável para os entrevistados:

“(...) Está ruim, mas dane-se. Vou ficar na minha encolha aqui, se eu conseguir sobreviver até minha aposentadoria, (...) já me dou por satisfeito.” (E9)

“(...) A tendência é continuar aqui mais três anos e aí, eu ganho a alforria, que seria o direito à aposentadoria.” (E2)

O uso do termo “alforria” para se referir à atual atuação profissional é indicativo do quanto, para alguns entrevistados, seguir trabalhando na empresa está sendo difícil. Vale notar que, apesar do regime de trabalho da Energy ser regido pela CLT, o mesmo encontra semelhanças com o serviço público tanto na cultura de estabilidade quanto na existência de um sistema diferenciado de aposentadoria. Acredita-se que, por este motivo, os entrevistados optaram por permanecer resignadamente na empresa, apesar dos relatos de sofrimento, para evitarem o mercado de trabalho privado e poderem usufruir, futuramente, do sistema de aposentadoria oferecido pela empresa. Em linha com as considerações de Dejours (2015), esses relatos sugerem que os entrevistados não têm mais esperança em encontrar

reconhecimento e melhores oportunidades de trabalho, seja na Energy ou fora dela, e parecem ter se conformado em aguardar o momento da aposentadoria.

4.3.6. Expectativa por mudança de setor

Nas entrevistas apareceram relatos referentes à vontade de mudar de setor dentro da empresa, bem como as dificuldades envolvidas na concretização desse projeto. Postula-se que, com essa estratégia defensiva, os entrevistados creditam o sofrimento que vivem à permanência em um determinado setor da empresa. Segundo este entendimento, caso logrem mudar de setor, o sofrimento atual será amenizado. Assim, a estratégia defensiva passa a ser vista como promessa de prazer futuro, sendo protegida através de uma ideologia defensiva. Logo, a luta pela manutenção desta estratégia leva o trabalhador à resignação frente à situação que causa seu sofrimento (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2014): o trabalho esvaziado de sentido, nesse caso. As falas a seguir são exemplos dessa estratégia defensiva:

“(...) Meus planos profissionais para o futuro são esses, fazer uma movimentação para uma área em que eu esteja tão motivado quanto eu já estive aqui na companhia antes. Para me sentir contribuindo.” (E1)

“(...) Agora, o que eu busco? Uma área que me dê motivação de volta, aprender coisas novas, pessoas novas, e que eu consiga um desafio.” (E12)

Em alguns relatos, o desejo de trabalhar em outro setor parece adquirir os contornos de um recomeço configurando-se em um objetivo profissional:

“(...) Eu pretendo ir embora, não quero aqui ficar... E lá nesta outra área? Vou chegar sem nenhum ranço, entendeu?” (E18)

Assim, pode-se concluir que, para muitos entrevistados, é importante mudar de setor após perder a função gerencial, pois a permanência no mesmo setor acarreta em mais sofrimento. Esta estratégia defensiva, ao tornar-se um objetivo em si, faz com que o sofrimento vivido passe a ser percebido não como consequência da dispensa da função gerencial, mas como resultado da dificuldade de mudar de setor, que passa a se constituir em objetivo profissional.

5. Considerações finais

Os achados da presente pesquisa reforçaram a pressuposição inicial deste trabalho de que a experiência de destituição de uma função gerencial, sobretudo quando se continua a atuar na mesma empresa, traz sofrimento àqueles que vivenciam essa situação. Quando indagados acerca dos aspectos positivos e negativos vividos na atual situação laboral, os profissionais entrevistados foram pródigos em destacar suas frustrações e econômicas ao relatarem o que havia de bom em seu trabalho atual. Poucos foram os relatos e os aspectos apontados como positivos, nessa vivência, cabendo destacar que a positividade estava predominantemente associada ao fato de que, por não serem mais gerentes, os entrevistados se viram livres dos aspectos negativos que o exercício da função envolve. Assim, a lente da psicodinâmica do trabalho (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2014; DEJOURS, 2006; DEJOURS, 2015) revelou-se valiosa para interpretar essas vivências e desvelar os poucos aspectos prazerosos e os diversos sofrimentos experimentados.

Além de entender as experiências de prazer e, sobretudo, de sofrimento vividas pelos profissionais entrevistados, foram exploradas as estratégias defensivas criadas por esses indivíduos para lidar com suas frustrações e sofrimentos laborais. Ao discorrer sobre as estratégias defensivas (DEJOURS, 2015), a psicodinâmica fornece um framework que permitiu identificar, nos relatos obtidos, os mecanismos de defesa que esses indivíduos foram desenvolvendo para lidar com o sofrimento de terem perdido uma posição que lhes conferia prestígio, autonomia, senso de realização profissional e reconhecimento, além de salários maiores, para citar os principais vazios que a perda da função deixou no cotidiano laboral dos entrevistados. A ida ao campo mostrou a importância que essas estratégias assumiram para os entrevistados e justificou uma análise detalhada de suas feições. Assim, foram nomeadas as principais estratégias defensivas identificadas pelas pesquisadoras, sendo que algumas dessas encontram paralelo nas definições apresentadas na literatura sobre o tema, tais como a desesperança de ser reconhecido - quando a aposentadoria é o único horizonte vislumbrado - , a banalização do ocorrido - que aparece quando os entrevistados buscam minimizar a destituição - , a dissimulação - quando afirmam que seguem desempenhando funções gerenciais, mesmo não sendo mais gerentes -, e a ideologia da vergonha, que se manifesta no constrangimento em reclamar da sorte, quando “há casos piores” e na omissão do ocorrido (MENDES, 2013; DEJOURS, 2015).

Conforme ressalta Dejours (2015), a utilização de estratégias defensivas pode ser considerada positiva, pois permite que os indivíduos atendam aos critérios sociais de normalidade, além de impedir que o sofrimento no trabalho se transforme em patologias, como as doenças somáticas. Entretanto, a utilização destas estratégias pode ter efeitos negativos por criar uma estabilidade psíquica artificial, alienando o indivíduo sem provocar mudanças no contexto de trabalho. Ainda que as estratégias defensivas identificadas sejam típicas da situação vivida por esses indivíduos, o eco que essas encontram na literatura sobre o tema reforça o entendimento de que trabalhadores de diferentes setores, com diferentes formações e condições de trabalho lançam mão de recursos variados para, cotidianamente, sobreviverem à “loucura do trabalho” (DEJOURS, 2015).

De forma conclusiva, argumenta-se que os achados desta pesquisa podem contribuir para o melhor entendimento da saúde psíquica de trabalhadores em situações laborais aparentemente privilegiadas - dado que os entrevistados são funcionários qualificados de uma grande empresa, recebem bons salários e gozam de estabilidade no emprego - mas que vivem experiências que denotam sofrimento, em decorrência da perda da função gerencial. Ademais, os resultados chamam atenção para os efeitos danosos que tal situação pode causar naqueles que a vivenciam, com repercussões negativas tanto para os trabalhadores como para as organizações que passam a contar com uma força de trabalho desmotivada, frustrada e, muitas, vezes, ressentida. Nesse sentido, em termos práticos, o artigo apresenta achados que podem contribuir para que as organizações que adotam a prática de destituir funcionários de funções gerenciais busquem mitigar seus efeitos negativos. Nos relatos obtidos foi possível identificar alguns aspectos que, se fossem melhor gerenciados pela empresa, poderiam ter minimizado as frustrações dos funcionários entrevistados. Estes reclamaram da forma como o processo de afastamento do cargo gerencial foi conduzido, alegando falta de feedback, regras claras e transparência. A permanência no mesmo setor em que exerciam a liderança também foi apontada como causa de desconforto, o que levou alguns entrevistados a

buscarem transferências internas. Tais achados podem servir de referência para que as empresas fiquem atentas a esses aspectos ao realizarem esse tipo de movimentação funcional.

Para os profissionais que vivenciam experiências análogas às dos entrevistados, a pesquisa pode contribuir para um melhor entendimento desta situação, bem como para o entendimento de que sua insatisfação e suas estratégias defensivas não são únicas, mas compartilhadas por outros trabalhadores.

Para os estudos sobre a psicodinâmica do trabalho, os achados da presente pesquisa reforçam a importância de se estudar categorias profissionais tidas como privilegiadas - por suas condições contratuais, laborais e salariais - mas que podem vivenciar sofrimentos tão intensos quanto aqueles vividos por categorias em condições de trabalho menos favoráveis. Ademais, podem contribuir para a ampliação do conhecimento acerca das estratégias defensivas criadas pelos trabalhadores que exercem atividades mais qualificadas, mas que, nem por isso, são imunes ao sofrimento no trabalho.

Finalmente, para os estudos de carreiras, em particular para a vertente que incorpora lentes da psicologia e enfatiza a agência do indivíduo em seu percurso profissional, argumenta-se que os achados da pesquisa contribuem para relativizar a questão da agência, ao lançarem luz sobre circunstâncias que fogem ao controle dos indivíduos em seu percurso profissional e que produzem situações de trabalho disfuncionais, na contramão do entendimento do que seja “fazer carreira”. Adicionalmente, o recurso à psicodinâmica do trabalho para analisar as carreiras sublinha a relevância da adoção de lentes teóricas mais críticas e menos funcionalistas para discutir as trajetórias e as vicissitudes profissionais dos indivíduos.

Como sugestão para futuros estudos, apontamos para a relevância de pesquisas capazes de identificar os efeitos que a insatisfação vivida por funcionários destituídos da função gerencial pode trazer para o clima e para os resultados da organização. Ademais, pesquisas capazes de sinalizar as mudanças que precisam ser feitas nos modelos tradicionais de carreira organizacional para contemplarem esse tipo de movimentação, sem que haja a conotação de rebaixamento ou desvalorização funcional, podem ser de grande valia.

Referências

- ALMEIDA, L. L.; MERLO, A. R. C. Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 11, n. 2, p. 139-157, 2008.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. (Eds.). **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. Oxford, UK: Oxford University Press, 1996.
- BETZ, N. E.; FITZGERALD, L. F.; HILL, R. E. Trait-factor theories: traditional cornerstone of career theory. **Handb. career theory**. Cambridge, NY: Cambridge University Press, 1989. p. 26–40.
- BRANT, L. C.; MINAYO-GOMEZ, C. A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 9, n. 1, p. 213–223, 2004.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v.3 n.2. p. 77-101, 2006.

- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p.67-75, 1995.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2006.
- DEJOURS, C. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, I. L. (Eds.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2a ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2008.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2015.
- DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos**. 1a ed. São Paulo: Dublinense, 2017.
- DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In C. Dejours, E. Abdoucheli, Jayet (Eds.), **Psicodinâmica do trabalho: contribuição da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho** (1a). São Paulo: Atlas, 2014.
- DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n.3, p-98-104, 1993.
- DUARTE, F.; MENDES, A. M. Da escravidão à servidão voluntária: perspectivas para a clínica psicodinâmica do trabalho no Brasil. **Farol Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 71–134, 2015.
- FACAS, E. P.; MENDES, A. M.; SANTOS JÚNIOR, A. V. dos; ANJOS, F. B. dos; LIMA, V. S. de. Organização do trabalho e mediação do sofrimento de pilotos metroviários. **Revista Laborativa**, v. 2, n. 2, p. 1-20, out./2013.
- GUNZ, H.; PEIPERL, M. **Handb. career Stud**. Los Angeles, CA: SAGE Publications, 2007.
- HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, p. 8-16, 1996.
- HALL, D. T. **Careers in organizations**. Pacific Palisades, CA: Goodyear Publishing Company, Inc., 1976.
- Hall, D. T. (2002). **Careers in and out organizations**. London: Sage Publications.
- HALL, D. T. The protean career: a quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, p. 1-13, 2004.
- HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. The New Career Contract - Developing The Whole Person At Midlife And Beyond. **Journal of Vocational Behavior**, 47(3),269-289, 1995.
- HALL, D. T.; MOSS, J. E. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, v. 26, n. 3, p. 22-37, 1998
- MEDEIROS, S. N. DE; MARTINS, S. R.; MENDES, A. M. Sofrimento e defesa: análise psicodinâmica do trabalho de monitoramento aéreo de trânsito. **Trivium: Estudos Interdisciplinares**, v. 9, n. 1, p. 74–90, 2017.
- MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MENDES, A. M. Psicodinâmica e clínica do trabalho: algumas notas sobre a trajetória brasileira. In **Trabajo, actividad y subjetividad**. Debates abiertos. Andrea Pujol y Constanza Dall’Asta (comp.). Córdoba, 2013. E-book.
- MORAES, R. D. DE. Estratégias de defesa. In: VIEIRA, F. D. O.; MENDES, A. M. B.; MERLO, Á. R. C. (Eds.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 153–157.
- RAMOS, L. M.; BENDASSOLLI, P. F. Trajetórias de carreira: narrativas dos profissionais de recursos humanos. **Revista de Psicologia**, v. 4, n. 2, p. 316 61–74, 2013.
- SCHEIN, E. H. **Career dynamics: matching individual and organizational needs**. Reading: MA: Addison-Wesley, 1978.
- SEGNINI, M. P., LANCMAN, S. Sofrimento psíquico do bailarino: um olhar da psicodinâmica do trabalho. **Laboreal**, VII (1), 42–55, 2011.

SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. **Journal of Vocational Behavior**, 69(1),19-29, 2006.

VAN MAANEN, J. **Organizational careers**: some new perspectives. New York: John Wiley & Sons, 1977.