

**VALORES ORGANIZACIONAIS, PRAZER E  
SOFRIMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO  
ENTRE PETROLEIROS NA BOLÍVIA**

**KATIUSHA MARÍA CIRBIÁN TEJERINA DE  
CANEDO**

**2010**

**KATIUSHA MARÍA CIRBIÁN TEJERINA DE CANEDO**

**VALORES ORGANIZACIONAIS, PRAZER E SOFRIMENTO  
NO TRABALHO: UM ESTUDO ENTRE PETROLEIROS NA  
BOLÍVIA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão para a obtenção do título de “Mestre”.

Orientador  
Prof. Dr. Mozar José de Brito

LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2010

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

Cirbian Tejerina de Canedo, Katiusha Maria.

Valores organizacionais, prazer e sofrimento no trabalho: um estudo entre petroleiros na Bolívia / Katiusha Maria Cirbian Tejerina de Canedo. – Lavras : UFLA, 2010.

119 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2010.

Orientador: Mozar José de Brito.

Bibliografia.

1. Psicodinâmica do trabalho. 2. Trabalho petroleiro. 3. Cultura organizacional. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 306.34

**KATIUSHA MARIA CIRBIAN TEJERINA DE CANEDO**

**VALORES ORGANIZACIONAIS, PRAZER E SOFRIMENTO  
NO TRABALHO: UM ESTUDO ENTRE PETROLEIROS NA  
BOLÍVIA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão para obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 30 de março de 2010

Profª. Dra. Mônica Carvalho Alves Capelle UFLA

Profª. Dra. Ana Alice Vilas Boas UFLA

Prof. Dr. Joel de Lima Pereira Castro Junior UFF

Prof. Dr. Mozar José de Brito  
UFLA  
(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL

*Ofereço este trabalho...*

*A Deus, por me dar capacidade, sabedoria e luz para alcançar os meus objetivos.*

*Dedico este trabalho aos meus amados...*

*Antônio Ariel, Katiusha Isabel e Ariel Lautaro.*

### **Agradecimento especial...**

Ao meu orientador Prof. Mozar José Brito, pelo seu preciso direcionamento e estritas chamadas de atenção.

Às professoras Ana Alice Vilas Boas e Mônica Capelle, pela sua impressionante disponibilidade e doação de paciência e tempo à pesquisa. Agradeço o preciso direcionamento e os sorrisos.

*A mente às vezes concebe com dor, mas sempre dá à luz com prazer.*

Joseph Joubert (1754-1824)

### **Agradecimentos indispensáveis...**

Para realizar este trabalho contei com a colaboração e o apoio de diversas pessoas e instituições:

- À meus queridos pais, Maria Agustina e Eduardo Luis, por compartilharem minhas vitórias e por me ensinarem o prazer no trabalho e a impor entusiasmo em tudo o que faço.
- Aos meus irmãos Marcelo e Tatiana, que me auxiliaram sempre que precisei.
- Às famílias amigas que me albergaram com carinho e amizade neste maravilhoso país, nas pessoas de Andréa, Geraldo, Gina, Ana Maria, Rosana, Noemia e Cinira.
- À maravilhosa Geovana, que partiu durante o processo deste trabalho em busca da luz celestial, onde tenho a certeza que ficará junto ‘as violetas na janela’, torcendo pelo meu sucesso.

- A Janeth, Tomé, Cidinha e Messias, por dar a meus filhos o carinho de avós que precisaram durante a nossa permanência no Brasil.
- À Universidade Federal de Lavras, pelo ensino de qualidade proporcionado.
- Às três empresas que formaram parte da pesquisa, pela abertura do seu ambiente e pela confiança no trabalho.
- Aos meus colegas do mestrado, por toda amizade e prestimosa ajuda, pelo apoio emocional, que recebi sempre que necessitei especialmente a Lúcia Helena, Ana Rosa, Camila, Ana Elisa, Ernani e Adílio.
- Aos professores que aceitaram participar da banca e, assim, contribuir para o meu desenvolvimento na pesquisa.
- Ao CNPq, por intermédio do Programa de Convênio Internacional de Pós-Graduação, PC-PG, pelo apoio financeiro para a realização do mestrado.
- Aos meus amados a quem dedico este trabalho, Antônio Ariel, cuja paciência extrapolou muito em espera, abnegação e amor, e aos meus lindos filhos, Katiusha Isabel e Ariel Lautaro, pela aceitação das ausências e carinho incondicional.
- A todos, enfim, que participaram e contribuíram com este estudo e não foram citados, meu muito obrigado!

## SUMARIO

|   | Pagina |
|---|--------|
| LISTA DE TABELAS.....   | i      |
| LISTA DE FIGURAS .....  | ii     |
| RESUMO.....   | iii    |
| ABSTRACT.....   | iv     |
| 1INTRODUÇÃO.....  | 01     |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....  | 08     |
| 2.1 Modelos de organização e gestão do trabalho.....                        | 08     |
| 2.1.1 A organização científica do trabalho.....                             | 08     |
| 2.1.2 A lógica fordista de organização do trabalho.....                     | 11     |
| 2.1.3 A acumulação flexível do toyotismo.....                               | 14     |
| 2.2 A organização do trabalho petroleiro.....                               | 17     |
| 2.3 Abordagem da psicodinâmica do trabalho, explicações iniciais.....       | 20     |
| 2.3.1 Trabalho sob a ótica da psicodinâmica.....                            | 23     |
| 2.3.2 Do sofrimento ao prazer , mobilização subjetiva.....                  | 25     |
| 2.3.3 Estratégias de defesa frente ao sofrimento no trabalho.....           | 28     |
| 2.4 Artigos científicos em psicodinâmica do trabalho no Brasil.....         | 30     |
| 2.5 Valores organizacionais, os fundamentos que orientam o trabalho.....    | 39     |
| 3 PERCURSO METODOLÓGICO.....  | 46     |
| 3.1 Natureza da pesquisa.....   | 46     |
| 3.2 Processo de coleta de dados.....  | 47     |
| 3.2.1 Fase1 o survey.....   | 48     |
| 3.2.2 Fase2 as entrevistas.....   | 50     |
| 3.2.3 Fase3 dados secundários.....  | 51     |
| 3.3 Processo de análise dos dados.....                                      | 51     |
| 3.3.1 Análise do inventário de valores e a escala de prazer-sofrimento..... | 53     |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....   | 56     |
| 4.1 Caracterização das empresas estudadas.....                              | 56     |



|   |     |
|---|-----|
| 4.2 Organização e gestão do trabalho petroleiro nas organizações estudadas.....                   | 66  |
| 4.2.1 Algumas especificidades.....  | 66  |
| 4.2.2 Estratégias de mediação para lidar com a organização do trabalho<br>petroleiro.....         | 71  |
| 4.3 Inventário e análise dos valores organizacionais .....  | 75  |
| 4.4 Caracterização da amostra.....  | 76  |
| 4.5 Valores predominantes na organização.....   | 80  |
| 4.6 Vivências de prazer e sofrimento na organização .....   | 83  |
| 4.7 Influência dos valores organizacionais nas vivências de prazer-sofrimento<br>no trabalho..... | 87  |
| 4.7.1 Valores organizacionais que predispõem à valorização.....                                   | 89  |
| 4.7.2 Valores organizacionais que predispõem o desgaste.....                                      | 91  |
| 4.7.3 Valores organizacionais que predispõem o reconhecimento.....                                | 92  |
| 4.8 Síntese analítica das discussões e análise dos resultados.....                                | 93  |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....   | 99  |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....   | 105 |
| ANEXOS.....   | 114 |

## LISTA DE TABELAS

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| TABELA 1  | Percurso metodológico.....   | 55 |
| TABELA 2  | Taxa de aproveitamento dos questionários.....  | 76 |
| TABELA 3  | Média dos polos dos valores organizacionais reais.....                               | 80 |
| TABELA 4  | Média dos polos dos valores organizacionais desejáveis.....                          | 82 |
| TABELA 5  | Carga fatorial da escala de prazer e sofrimento no trabalho.....                     | 85 |
| TABELA 6  | Média da escala prazer e sofrimento, por empresa.....                                | 87 |
| TABELA 7  | Correlações entre valores organizacionais e vivências de<br>prazer e sofrimento..... | 88 |
| TABELA 8  | Regressão <i>stepwise</i> para o fator valorização.....                              | 90 |
| TABELA 9  | Regressão <i>stepwise</i> para o fator desgaste.....                                 | 91 |
| TABELA 10 | Regressão <i>stepwise</i> para o fator reconhecimento.....                           | 92 |

## LISTA DE FIGURAS

|          |  |    |
|----------|--|----|
| FIGURA 1 | Mudanças no mundo do trabalho.....                     | 17 |
| FIGURA 2 | Organização do trabalho petroleiro.....                | 20 |
| FIGURA 3 | Psicodinâmica do trabalho.....                         | 24 |
| FIGURA 4 | Situação geográfica das empresas.....                  | 47 |
| FIGURA 5 | Distribuição sexo dos participantes, por empresa.....  | 77 |
| FIGURA 6 | Distribuição idade dos participantes, por empresa..... | 77 |
| FIGURA 7 | Distribuição anos de serviço, por empresa.....         | 78 |
| FIGURA 8 | Distribuição escolaridade, por empresa.....            | 79 |
| FIGURA 9 | Distribuição estado civil, por empresa.....            | 79 |

## RESUMO

CIRBIAN TEJERINA DE CANEDO, Katiusha María. **Valores organizacionais, prazer e sofrimento no Trabalho:** um estudo entre petroleiros na Bolívia. 2010. 119 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.\*

Este estudo foi realizado com o objetivo de investigar a relação entre valores organizacionais nas vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores que atuam em estações terrestres petroleiras das empresas localizadas na Bolívia. Utilizaram-se os pressupostos teóricos da psicodinâmica do trabalho e o modelo tridimensional de valores organizacionais para estudar a organização do trabalho e o ambiente da empresa. O prazer e o sofrimento são apresentados como construto teórico de comportamento dialético em razão da coexistência das duas vivências em um único contexto. Foram analisados os valores reais e desejáveis percebidos pelos trabalhadores e o predomínio de determinadas dimensões de valores na organização que pode repercutir na definição, manutenção ou transformação da relação indivíduo-organização e situações de trabalho. A metodologia integrou a abordagem quantitativa e qualitativa na coleta e análise dos dados. Utilizaram-se como instrumentos validados o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) e a Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento (EIPST), sendo analisados por meio de estatísticas descritivas e análises inferenciais no *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Efetuaram-se duas entrevistas coletivas e 16 entrevistas individuais, ambas submetidas à Análise de Núcleo do Sentido. Os destaques dos polos de valores reais são: conservação, hierarquia e autonomia; os valores desejáveis são: conservação, hierarquia e estrutura igualitária. Os resultados indicam predomínio da vivência de prazer – reconhecimento e vivência moderada de sofrimento – desgaste. O sofrimento se explica em razão da repetitividade das tarefas, do volume excessivo de trabalho e do distanciamento familiar e social por períodos contínuos na percepção dos empregados. As vivências de prazer emergem em função da percepção de valorização e reconhecimento dos pares e chefia.

---

\* Orientador: Prof. Dr. Mozar José de Brito – UFLA

## ABSTRACT

CIRBIAN TEJERINA DE CANEDO, Katiusha María. **Organizational values, pleasure and pain at work:** a study among oil in Bolivia. 2010. 119 p. Dissertation (Master Degree in Administration) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.\*

This study was conducted to investigate the relationship between organizational values in the experiences of pleasure and suffering of workers who work at ground stations of oil companies located in Bolivia. We used the theoretical assumptions of the psychodynamic of work and three-dimensional model of organizational values to study the organization of work and enterprise environment. The pleasure and suffering are presented as theoretical construct of dialectical behavior due to the coexistence of the two experiences in one context. We analyzed the actual and perceived desirable by workers and the prevalence of certain dimensions of values that can affect the organization in defining, maintaining or transformation of the relationship between individual and organization and work situations. The methodology incorporated the quantitative and qualitative approach in gathering and analyzing data. We used validated instruments such as the Survey of Organizational Values (BOI) and the Scale of Pleasure-Pain Indicators (EIPST) and analyzed using descriptive statistics and inferential analysis in Statistical Package for Social Science (SPSS). We carried out two interviews and 16 individual interviews, both subjected to analysis of core Sense. Highlights of the poles of the actual values are: conservation, hierarchy and autonomy, the desirable values are: conservation, hierarchy and egalitarian structure. The results indicate a preponderance of the experience of pleasure - the recognition and experience moderate pain - wear. Suffering is explained as a result of repetitive tasks, the excessive volume of work and family and social distancing for continuous periods in the perception of employees. Experiences of pleasure emerge depending on the perception of recovery and recognition from peers and managers.

---

\* Advisor: Prof. Dr. Mozar José de Brito – UFLA

## **1 INTRODUÇÃO**

O atual contexto da sociedade contemporânea notabiliza-se pelas constantes mudanças econômicas, sociais e culturais. O contexto do trabalho contemporâneo está articulado a uma série de alterações das mais diversas ordens. Essas mudanças incluem fenômenos como a globalização dos mercados, o aumento da competitividade entre países ou empresas, a reestruturação produtiva, as inovações tecnológicas e/ou sócio-organizacionais, a flexibilização das relações de trabalho, entre outras. Assim, o mundo do trabalho merece especial atenção. Explicitam-se, hoje, consequências de transformações produtivas ocorridas nas últimas décadas, responsáveis por alterações significativas nas estruturas básicas do mundo do trabalho – novos equipamentos, novas tecnologias, novos insumos, novos modelos de gestão empresarial e, conseqüentemente, novas formas de trabalhar. Equipamentos automotrizes, inteligentes e mecatrônicos, materiais e insumos obtidos pela infundável pesquisa aplicada, métodos de planejamento e gestão que devem dar conta das exigências de qualidade final do produto e garantir níveis cada vez mais competitivos entre as empresas são ilustrações dessas transformações. Tais aspectos interferem, direta ou indiretamente, em maior ou menor grau, em todas as áreas, inclusive a da indústria petroleira mundial.

Conseqüências positivas e negativas das transformações sociais e econômicas certamente constituem realidade para a maioria dos trabalhadores e, por isso, nem sempre correspondem às suas expectativas em relação ao trabalhar e ao produzir. Aceitar o jogo da produção, vivenciando, muitas vezes, os sentimentos mais dolorosos e degradantes, e, ao mesmo tempo, ter a capacidade de apropriar-se desses sentimentos, de resistir às imposições da realidade do trabalho e de criar recursos psicológicos, coletivos e sociais para transformar esses sentimentos e essa realidade constituem um dos caminhos para manter o equilíbrio psíquico. Evidentemente estão presentes condições de sobrevivência,

mas, por outro lado, trabalhar, sentir-se útil e produtivo é uma das formas de estruturação psíquica e social da identidade do trabalhador como sujeito que sente confirmada a sua existência no fazer e no produzir. Todo esse processo de transformação e mudança impacta diretamente a vida do trabalhador. Nesse contexto, as incertezas e a falta de perspectivas estão presentes em todos os aspectos da vida.

Desde 1994, autores brasileiros vêm desenvolvendo pesquisas em diversos setores do trabalho, para tentar responder a essa problemática, elegendo, como objeto de estudo, as vivências de prazer-sofrimento como construto único, que se origina nas mediações que os trabalhadores usam para garantir a sua saúde, evitando o sofrimento e buscando vivências de prazer. A pesquisa em psicodinâmica do trabalho permite desvelar o sofrimento pela fala, dando espaço ao trabalhador para resgatar a capacidade de pensar sobre o trabalho, servindo como uma possibilidade de desalienação, apropriação e dominação do trabalho pelos trabalhadores. Esse aspecto é fundamental para o início de uma construção de um coletivo, que tem como base a cooperação e as mudanças da organização do trabalho.

Assume-se, inicialmente, como pressuposto, uma visão de homem e trabalho na qual, de um lado, o homem é sujeito pensante. Não é passivo diante das coerções. Pensa nas suas relações de trabalho, socializando-as em atos organizados mentalmente a partir de sua subjetividade. De outro, o sentido dado às situações de trabalho está associado à sua história de vida e às condições históricas e socioeconômicas oferecidas pela realidade, o que, de certa forma, é perpassado pelo sistema de valores da organização que tem o papel de regular os comportamentos dentro das organizações. Segundo outro pressuposto, o trabalho é fonte de prazer e o sofrimento não está, necessariamente, vinculado a padrões psicopatológicos, mas é uma vivência psíquica gerada nas situações de trabalho que podem mobilizar os trabalhadores a utilizarem diversos mecanismos para

transformá-lo. Essa mobilização visa à busca de uma relação mais gratificante com o trabalho, por ser este um espaço de construção da identidade pessoal e social e para que o sujeito sintá-se útil, produtivo e realizado. Isso significa que o prazer-sofrimento inscreve-se numa relação subjetiva do trabalhador com seu trabalho, que implica em intersubjetividade no momento em que esse sujeito passa a relacionar-se com outros. Os valores, como princípios que guiam a vida da organização, são um dos responsáveis pela socialização das normas e regras, que definem formas específicas de o trabalhador vivenciar e compartilhar suas relações sociais, afetivas e profissionais no contexto organizacional.

A abordagem psicodinâmica do trabalho, teoria central desta investigação, considera o prazer-sofrimento no trabalho, desde os anos 1980, como um construto teórico de comportamento dialético, que pressupõe ser o trabalho lugar de prazer e de sofrimento. Um destaque importante que a psicodinâmica dá ao ambiente de trabalho é a necessidade do espaço para a fala do trabalhador. A partir da discussão sobre os problemas, da participação, da cooperação e da solidariedade entre colegas, há a crença nas mudanças e nas contribuições efetivas para as modificações das situações cotidianas do trabalho que geram sofrimento. Nessa perspectiva, estudam-se o prazer e o sofrimento psíquico como vivências saudáveis nas situações de trabalho, considerando a influência dos valores organizacionais na quantidade e na qualidade dessas vivências e na construção de estratégias para o enfrentamento do sofrimento, bem como a influência das relações entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico nas vivências de prazer-sofrimento. Os valores têm, portanto, importante papel na definição da natureza e da qualidade das relações de trabalho no contexto organizacional, pois podem permitir um espaço tanto para a manutenção como para a transformação das situações de trabalho que geram prazer-sofrimento. Também são um dos mecanismos mais utilizados pelas organizações para destacar, reforçar ou modificar sua cultura.



O cenário escolhido para a realização da pesquisa foi o setor petrolífero, abordando a perspectiva do trabalhador que se encontra nas estações terrestres de exploração e perfuração na Bolívia. Para isso foram escolhidas três empresas: uma internacional, com muitos anos de experiência no setor, denominada *Empresa<sup>1</sup>*. Nesta empresa foram selecionadas duas estações ( $Pz^1$  e  $Pz^2$ ) que desenvolvem suas atividades no Departamento de Tarija, na região Sul do país. Foram aplicados os instrumentos quantitativos com 18 empregados do  $Pz^1$  e 17 empregados do  $Pz^2$ . Também foram realizadas duas entrevistas coletivas com os participantes das duas estações. Estas entrevistas foram coletivas porque a permissão de ingresso e permanência no local do trabalho nesta empresa restringiu-se a dois dias em cada estação, não sendo tempo suficiente para a realização de entrevistas individuais. Foi também parte da pesquisa uma empresa nacional, denominada para fins de análise e caracterização, de *Empresa<sup>2</sup>*. Nesta empresa o trabalho de campo realizou-se na estação terrestre aqui denominada de  $Pz^3$  que desenvolve atividades no Departamento de Santa Cruz de la Sierra, encontrado no Centro-leste do país. Foi aplicado o Inventário de Valores e a Escala de Prazer e Sofrimento a 25 trabalhadores e realizaram-se entrevistas individuais com 8 deles. Finalmente, uma empresa internacional prestadora de serviços petrolíferos, nomeada *Empresa<sup>3</sup>* a qual presta serviços de pessoal e de manutenção de maquinaria, tanto para as estações terrestres da *Empresa<sup>1</sup>* quanto da *Empresa<sup>2</sup>*. Esta empresa tem sua base de operações no Departamento de Santa Cruz de la Sierra e, para efeitos da aplicação da pesquisa de campo, foi selecionada uma estação aqui denominada de  $Pz^4$ , onde atuam trabalhadores pertencentes a esta empresa em maior número. Neste caso, foram aplicados o Inventário de Valores e a Escala de Prazer-Sofrimento em 90 trabalhadores e realizaram-se entrevistas individuais em oito deles.

Foi escolhido o setor petrolífero do território boliviano para a realização desta pesquisa pela estreita relação com questões como a influência da cultura

nacional sobre a cultura organizacional e os possíveis choques culturais decorrentes tanto no sistema político quanto no sistema social no transcurso da história desse país. Trata-se de um dilema para as organizações, pois se busca obter maiores economias com a globalização, aproveitando a estrutura e a dinâmica de trabalho em todos os lugares onde ela estiver presente, mantendo coerência de estratégia. Por outro lado, a dispensa de um processo de adaptação e de mudança organizacional cuidadoso pode trazer conflitos diversos, gerando queda no potencial de atendimento às expectativas. O mesmo pode ocorrer em empresas nacionais que, para se tornarem ou manterem-se competitivas, programam modelos de gestão considerada ‘de ponta’, geralmente estrangeira, deixando de lado características do próprio país.

Tomando em consideração que este setor foi alvo de muitas pesquisas no decorrer do tempo em diversos países, enfrentou-se a problemática da falta de bibliografia boliviana ou pesquisas científicas neste país, com relação à temática abordada pela psicodinâmica do trabalho, especificamente com relação aos estudos dos valores organizacionais e vivências de prazer-sofrimento. Portanto, considera-se de suma importância o fato de poder aportar em alguma medida para que futuras pesquisas sejam desenvolvidas nesta temática nesse país. A análise deste tema transcorre, inevitavelmente, por vias e atalhos sujeitos à polêmica sobre conceitos, hipótese de causa e efeito e sobre a busca de opções. Não é a nossa pretensão fornecer soluções globais nem generalizações para o setor petrolífero como um todo, mas, sobretudo, sensibilizar para o específico e o singular em termos de indivíduo, de grupo de trabalho e da cultura organizacional e, principalmente, reforçar a possibilidade do estudo do subjetivo nas situações de trabalho, sob a proposta harmoniosa de metodologia quantitativa e qualitativa de pesquisa.

Sendo assim, torna-se necessário delimitar conceitualmente as variáveis da pesquisa: os valores organizacionais ‘são princípios ou crenças, organizados

hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientassem a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos' (Tamayo 1996, p. 164). Estes valores estão organizados em três dimensões, como polos opostos, que são denominadas de autonomia *versus* conservação, estrutura igualitária *versus* hierarquia e harmonia *versus* domínio. Estes pólos têm o objetivo de resolver problemas das relações indivíduo-grupo, estrutura e funcionamento organizacional, e das relações da organização com o meio social e natural. Já a variável prazer-sofrimento forma um único construto composto por três fatores: valorização e reconhecimento, que medem o prazer, e desgaste com o trabalho, que mede o sofrimento. A organização do trabalho é estudada como o conteúdo da tarefa e as relações com colegas e chefias. O estudo das estratégias para o enfrentamento do sofrimento contempla as estratégias defensivas e as estratégias criativas utilizadas pelos trabalhadores no ambiente do trabalho.

Articulando todas essas variáveis, a pesquisa adotou como questão fundamental: como os valores organizacionais são percebidos pelos trabalhadores petroleiros? Esses valores organizacionais percebidos estão correlacionados ao prazer e ao sofrimento vivenciados pelos petroleiros? Para responder a estas questões elaborou-se uma pesquisa, cujos objetivos foram:

a) objetivo geral:

**1** investigar a relação entre valores organizacionais nas vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores que atuam em blocos petroleiros das empresas localizadas na Bolívia;

b) objetivos específicos:

**1** identificar os valores organizacionais reais e desejáveis predominantes nas empresas estudadas;

**2** descrever a natureza das vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores do setor petroleiro das empresas pesquisadas;

**3** verificar e analisar as relações entre os valores organizacionais e as vivências de prazer-sofrimento percebidas pelos trabalhadores

Tendo em vista que, na Bolívia, os valores nacionais com relação a este setor do trabalho são de grande importância, tem-se como pressuposto inicial que os trabalhadores do setor de exploração e produção de petróleo daquele país vivenciam maiores situações de prazer do que sofrimento dentro do trabalho e que diversas estratégias conscientes e inconscientes de mediação do sofrimento são utilizadas por eles para enfrentá-lo.

A apresentação do trabalho divide-se em quatro capítulos específicos. No primeiro, abordam-se os modelos de gestão e a organização do trabalho, o setor petrolífero, o modelo teórico da psicodinâmica do trabalho, as premissas teóricas sobre os valores, as premissas teóricas sobre o prazer-sofrimento vivenciado no trabalho e as estratégias de mediação. No segundo capítulo encontra-se o percurso metodológico, no qual são descritas a natureza da pesquisa e as faces do processo de coleta dos dados, delimitando a amostra e explicando os instrumentos utilizados e, finalmente, o processo de análise dos dados quantitativos e qualitativos. No capítulo três são apresentados os resultados e as discussões, a síntese analítica dos resultados e, por fim, no capítulo, quatro colocam-se as conclusões e as considerações finais do trabalho, finalizando com as sugestões e as recomendações para futuras pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

Neste capítulo apresenta-se a evolução das principais premissas teóricas da pesquisa, iniciando com uma revisão dos modelos de gestão do trabalho a partir da criação da organização científica do trabalho e apresentar o contexto do trabalho petrolero. O percurso teórico encontra-se dividido em conceito de automação, organização científica do trabalho, fordismo, acumulação flexível e toyotismo, A organização do trabalho petrolero, Introdução à abordagem da psicodinâmica do trabalho, conceito do trabalho, cultura e valores organizacionais, mobilização subjetiva, estratégias de defesa frente a sofrimento e artigos científicos em psicodinâmica do trabalho no Brasil.

### **2.1 Modelos de organização e gestão do trabalho**

#### **2.1.1 A organização científica do trabalho**

A primeira abordagem sistemática da Teoria da Gestão assumiu um caráter nitidamente mecanicista, procurando preconizar procedimentos que conduzissem a uma correta administração das organizações, otimizando, quer a forma de execução das tarefas quer a estrutura da própria organização. Antes destes primeiros contributos, autores como Andrew Ure e Charles Babbage já haviam publicado, na primeira metade do século XIX, a sua visão pessoal quanto à gestão de empresas. Faltava, contudo, sistematização a esses pioneiros, tendo as suas obras um caráter essencialmente empírico.

Foi Frederick Taylor (1856-1915) quem estabeleceu as bases do que ficou conhecido como a Teoria da Organização Científica do Trabalho. As suas ideias, centradas na forma como as tarefas são executadas, têm como principal base a ética protestante de trabalho árduo, racionalidade econômica e individualismo, sendo assim, uma orientação pragmática para aumentar a eficiência do trabalho, baseada na experiência pessoal de Taylor na *Midvale*

*Steel Company, na Bethlehem Steel Company* e em outras empresas com as quais colaborou como consultor.

A orientação de Taylor é no sentido de que a organização do trabalho se inicie com a sua análise científica, de forma a encontrar as melhores metodologias para executar cada tarefa. Depois de definir essas formas de execução, havia que forçar a sua adoção universal e selecionar os trabalhadores mais competentes para a sua execução (que seriam, então, treinados para desempenhar sua tarefa exatamente como foi definida). Taylor considera que, maximizando a eficiência se maximizarão também os rendimentos, quer de trabalhadores quer de empresários, pelo que o conflito entre o capital e o trabalho estaria resolvido por esta via. Partia, assim, do pressuposto de que bastam recompensas financeiras para motivar os trabalhadores e que os administradores se conformariam a ver o seu papel reduzido à organização "científica" do processo produtivo, recorrendo à uniformização de tarefas e à divisão do trabalho.

Na realidade, nenhum desses pressupostos se verificou pelo que, quer os detentores do capital quer os trabalhadores, demonstraram resistências à sua abordagem da gestão. Os primeiros por verem o seu bom senso e capacidades questionadas e os segundos por lhes ser exigido que desempenhassem tarefas puramente mecânicas e repetitivas, tal como se tratassem de máquinas. A abordagem taylorista é parcial na forma como encara a gestão, pois considera a empresa como uma organização fechada e se debruça apenas sobre o processo produtivo em si, esquecendo, por exemplo, a estrutura da própria empresa. Os princípios e técnicas do taylorismo podem ser resumidos da seguinte maneira (Holzmann & Cattani, 2006; Vieira, 2005):

- Identificação de procedimentos operativos de cada tarefa por meio de estudo de tempo e movimentos, a fim de chegar à melhor maneira de

executá-la (*the one best way*). As tarefas são fragmentadas e simplificadas, com um mesmo trabalhador executando-as repetidamente;

- Seleção científica do trabalhador, isto é, o homem se adapta ao trabalho. Desse modo, o trabalhador é moldado por meio de treinamento e aperfeiçoamento, na busca de eliminar os movimentos inúteis;
- Divisão entre gerência e operário, sendo que à primeira compete a concepção, a direção, o controle e a punição, enquanto o segundo fica responsável pela execução da tarefa;
- Individualização, se opondo ao trabalho em grupo;
- Padronização das tarefas e instrumentos de trabalho;
- Pagamento individualizado, com correspondência entre remuneração e rendimento. Desse modo, estimulam-se a ambição e o individualismo dos trabalhadores;
- Tempo de repouso e pausas obrigatórias para evitar a fadiga e a redução das jornadas diária e semanal, a fim de aumentar ou manter estável a produção;
- Supervisão funcional do trabalho de execução;
- Mediação objetiva do trabalho, informada diretamente ao trabalhador para que esse tome conhecimento da quantidade, da qualidade e da eficiência do trabalho feito.

Se, antes, a organização do trabalho garantia aos trabalhadores o controle dos processos de trabalho, ritmos e intensidade, o taylorismo tende a dominar, física, psíquica e socialmente, o trabalho e o trabalhador. O trabalho é constituído de tarefas prescritas, padronização de métodos, ferramentas e tarefas, com uma divisão social e hierárquica do trabalho que utiliza muitos supervisores, de modo a garantir supervisão a cada trabalhador separadamente, tendo como suporte o controle, a punição e as regras.

O taylorismo sujeitou os trabalhadores de maneira mais eficaz e menos cara à exploração econômica. Assim, buscou encontrar trabalhadores fortes e rentáveis. O capital passou a se apropriar do saber operário, as especialidades do trabalhador são separadas e rotas as relações entre os sujeitos. Perde-se, então, a autonomia no trabalho (Holzmann & Cattani, 2006; Vieira, 2005).

Os princípios do Taylor foram tão intensamente generalizados, que configuraram o paradigma do regime de acumulação entre o final da Primeira Guerra Mundial e meados dos anos 1970. O trabalho organizado pelo taylorismo transformou-se em “atividade fragmentada, repetitiva, monótona e desprovida de sentido” (Holzmann & Cattani 2006, p.282), alienando o trabalhador do conteúdo de seu esforço produtivo por meio da perda da autonomia e da capacidade de utilizar a criatividade.

### **2.1.2 A lógica fordista de organização do trabalho**

Com base nos estudos tayloristas, Henry Ford propôs um modelo de produção em série no início do século XX, baseado na produção em massa de produtos mais homogêneos – produção verticalizada. Buscava racionalizar ao máximo as operações dos trabalhadores por meio de uma linha de montagem acoplada a uma esteira rolante. Assim, evitava-se o deslocamento dos trabalhadores e se mantinha um fluxo contínuo e progressivo das peças e partes, permitindo a redução do tempo morto, o aumento do ritmo de trabalho e possibilitando, desse modo, a intensificação da exploração. O operário da linha de montagem deveria receber um salário mais elevado – a proposta de *Five Dollars Day*. O trabalho de concepção, ao contrário do de execução, tornou-se altamente qualificado e era realizado isoladamente, fora da linha de montagem (Maria-Guimaraes, 2006a).

Fragmentou-se o trabalho, as tarefas foram decompostas e a ação operária foi reduzida a um conjunto de atividades repetitivas, parceladas e



monótonas, cujo tempo de execução, velocidade e ritmo são estabelecidos alheios à vontade do trabalhador, que as executa sob forte disciplina e vigilância. Perde-se a destreza e o saber operário anterior, o trabalho passa por um processo de desumanização e o sujeito converte-se em apêndice das máquinas e ferramentas, possibilitando ao capital uma maior exploração do trabalho. Assim, o trabalhador fica impossibilitado de regular seu trabalho, constituindo-se este cenário como altamente agressivo à saúde dos sujeitos (Vieira, 2005).

É importante marcar as diferenças entre o taylorismo e o fordismo, ainda que tenham compartilhado a mesma época e fosse possível coexistirem em uma mesma organização. A organização científica de Taylor caracteriza-se pela racionalização científica da tarefa por meio de estudos de tempo e movimentação, com o objetivo de intensificar o trabalho e eliminar os movimentos inúteis, utilizando instrumentos mais adaptados à tarefa. Já o fordismo é uma estratégia mais abrangente de organização da produção, com extensa mecanização – uso de máquinas-ferramentas especializadas, linha de montagem e de esteira rolante e crescente divisão do trabalho. O taylorismo pode ser aplicado em pequenas e médias empresas, enquanto o fordismo compreende grandes empresas fabricantes de bens de consumo duráveis e padronizados para o consumo em massa (Maria-Guimarães, 2006a).

A difusão tanto do taylorismo quanto do fordismo enfrentou a resistência dos trabalhadores, em especial na Europa, dificultando a implantação das técnicas de gerenciamento da produção e do trabalho – rotinizado e fragmentado – propostos pelos modelos. No Brasil, assim como em países periféricos, o fordismo foi implantado precariamente, dadas as características do desenvolvimento industrial no país - exclusão, forte concentração de renda - que impossibilitavam a característica principal do modelo: a criação de um mercado/consumo de massa (Maria-Guimaraes, 2006a; Borges & Yamamoto, 2004).

Gounet (1999) apontou cinco transformações fundamentais para o fordismo:

- Racionalização das operações efetuadas pelos operários, a fim de combater desperdícios, inclusive de tempo, e produzir para o consumo em massa, necessitando, para isso, diminuir os custos de produção e de venda;
- O parcelamento das tarefas, resultado na desqualificação do operário até então considerado um artesão especialista em mecânica;
- Criação da linha de produção, caracterizada pela esteira rolante que fez com que o trabalho ficasse interligado e cadenciado sob controle da direção da empresa;
- Padronização das peças, com vistas à redução do trabalho operário a gestos simples e a evitar o desperdício de adaptação dos componentes dos automóveis;
- Automação das fábricas, possibilitando um aumento da produção com a máxima racionalização e fluidez do trabalho.

Ao final dos anos 1960 e início dos anos 1970, os modelos do taylorismo e do fordismo passam a dar sinal de esgotamento, frente a um comprometimento estrutural decorrente da paralisação da economia, da crise do petróleo e da luta dos trabalhadores pelo controle social da produção – culminando na crise capitalista (Vieira, 2005).

A partir da recuperação econômica e industrial da Europa e do Japão – gerando excedentes de produção e favorecendo a exportação, a lucratividade do capital americano se viu ameaçada. O poder aquisitivo dos trabalhadores crescia num ritmo maior e, conseqüentemente, as taxas de lucros caíam. O dólar, então, perdeu sua estabilidade e, conseqüentemente, tem-se a inflação (Guerra, 2000). Diante do esgotamento da proposta de acumulação fordista, surgiu, então, um

novo modelo, cuja principal característica é a flexibilidade do capital, dos produtos, dos mercados e do processo de trabalho.

### **2.1.3 A Acumulação Flexível do Toyotismo**

Como resposta à crise, implementou-se, a partir dos anos 1970, um processo de reestruturação do capital com vistas à recuperação do ciclo reprodutivo e à reposição da dominação societal. A acumulação flexível refere-se às mudanças em curso no capitalismo contemporâneo, em diversos aspectos – político, econômico, social, psicológico e cultural. Diz respeito às transformações ocorridas nos modos de produção de bens e serviços e de organização dos processos de trabalho, na regulação sócio-política da sociedade, nas normas de consumo, no uso do espaço/tempo e na cultura. Caracterizam-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (Lápis, 2006; Abramides & Cabral, 2003).

Um dos modelos de gestão do trabalho constituídos para o processo de reestruturação produtiva foi o toyotismo, modo de organizar os processos de produção idealizados pelo engenheiro Taiichi Ohno e introduzidos na fábrica da Toyota, no Japão. Nesse modelo, a produção está atrelada à demanda do mercado. Pensando o contrário dos modelos taylorista e fordista, o toyotismo foi criado para produções em série, com oferta de produtos variados de alta produtividade e baixo custo. Condiciona-se a produção ao consumo, produzindo somente o que já foi vendido. Assim, reduz-se a necessidade de grandes estoques. Essa característica do modelo é chamada de “fábrica mínima” – um dos pontos fundamentais do toyotismo - e culmina também em pessoal mínimo, fazendo com que os trabalhadores suportem as variações da demanda e resultando em uma fábrica flexível (Holzmann, 2006b; Vieira, 2005).

Essa flexibilidade sustenta-se por uma relação fornecedor-indústria, na qual a última só recebe as matérias-primas do primeiro no tempo exato necessário para dar continuidade à produção. Essas características, além de dispensar amplos espaços de armazenamento de estoques, fazem com que o capital circule com mais frequência e de forma mais rápida, caracterizando, assim, o *just-in-time* externo. Esse ideal de relação entre fornecedor de matéria-prima e indústria cliente é levado também para dentro da empresa toyotista. Cada seção da empresa é vista como cliente da seção anterior e fornecedora da seção seguinte. O fornecimento tem que ser no momento certo, para não atrapalhar a produção. Isso caracteriza o *just-in-time* interno. Assim, circula-se a informação entre os postos de trabalho, com a finalidade de alimentar a cadeia produtiva. Cada seção deve garantir a qualidade de seu produto, assim como tem a garantia da qualidade do material que recebe. O próprio operador deve ser responsável pela verificação da correção dos procedimentos de fabricação, que pode corrigir os erros que podem ser detectados, com vistas a uma produção correta desde o início (Holzmann, 2006b; Vieira, 2005).

Toma-se, para este estudo, o conceito de automação conforme utilizado por Cattani & Araújo (2006), que se refere “[...] a qualquer dispositivo que reduza parcial ou totalmente a intervenção humana no processo produtivo” (p.15). Assim, reporta-se tanto às máquinas quanto aos procedimentos, inovações e operações. Remete à transformação dos padrões de produção industrial (mecanização, automação eletrônica, automação microeletrônica) e a equipamentos. A automação é concebida, teoricamente para favorecer a agilidade e a eficácia, diminuindo o trabalho penoso, mas, na prática, percebe-se que a elevação da produção, os cortes dos postos de trabalho e a criação de trabalhadores polivalentes têm se mostrado os reais objetivos.

A automação também diz respeito à flexibilidade imposta ao processo de produção. O trabalhador é atrelado à sua regularidade por meio do controle

computadorizado, com avaliação em tempo real, em termos de produção. A lógica da automação insiste em separar, de forma extrema, a execução da concepção, apresentando a organização como o único agente capaz de fazer opções produtivas. Assim, as condições de resistências e as proposições dos trabalhadores são desqualificadas, tomadas como reações conservadoras frente à modernização (Cattani & Araújo, 2006).

Desde o surgimento da manufatura, no século XVII e das fábricas, no século XVIII, o mundo do trabalho vem sofrendo diversas mudanças, em virtude do desenvolvimento dos modos de produção capitalista com vistas à acumulação do capital. O trabalhador, antes livre para pensar e agir sobre seu trabalho, tem na manufatura o início da submissão ao modo de produção capitalista – mesmo ainda detendo seu saber-fazer, o controle do ritmo, o planejamento e a execução de seu trabalho. A indústria, então, se desenvolve com o aperfeiçoamento e a especialização dos instrumentos de trabalho, posteriormente adaptados às máquinas. Tem-se na introdução da máquina a vapor na indústria têxtil, na metade do século XVIII, substituindo o trabalho manual por máquinas, o início da automação na esfera de produção. A partir de então, o trabalhador não mais detém ou domina os meios de produção, fazendo com que o trabalho seja alienado (Holzmann, 2006a; Cattani, 2006; Vieira, 2005).

Outra característica do modelo, bastante difundida no Brasil, é a gestão da qualidade – em especial, os círculos de controle de qualidade e os programas de qualidade total. Os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) objetivam o envolvimento do trabalhador no processo produtivo, estimulando formas de organização do trabalho e de tomadas de decisão que, supostamente, aumentariam o saber e a satisfação dos trabalhadores. Os CCQ são formados por iniciativa das empresas, constituindo-se de pequenos grupos de trabalhadores – entre 8 e 12, em geral – como a presença de um supervisor e um animador, responsáveis por treinar e coordenar as atividades, bem como pela

comunicação entre os membros do grupo e a gerência (Maria-Guimarães, 2006b).

Desenha-se, desse modo, o percurso da automatização. Entender como o trabalho se transformou ao longo do tempo, especialmente a partir da organização científica do trabalho, é fundamental para discutir os “novos” modelos de gestão e problematizar se estes não são, na verdade, variações de modelos antigos. Resgatar a caminhada do trabalho automatizado desde Taylor até chegar às inovações tecnológicas contemporâneas nos ajuda a compreender a origem da flexibilidade e da individualização, bem como contextualizar a organização do trabalho petrolero dentro desse cenário de mudanças constantes na lógica do mundo do trabalho, como demonstrado na Figura 1.

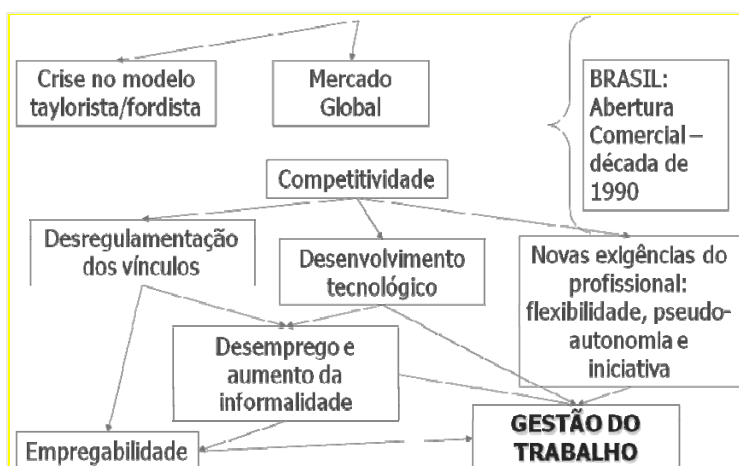


FIGURA 1 Mudanças no mundo do Trabalho

## 2.2 A Organização do Trabalho Petrolero

É interessante levar em conta que as empresas nas quais os sujeitos da pesquisa trabalham se instalaram na Bolívia sob a influência do movimento

nacionalista, quando os países desenvolvidos viviam, o modelo da sociedade de bem-estar e alimentavam uma concepção gerencialista do trabalho. Segundo Barbosa, Borges, Cavalcanti & Portela (2007), os princípios de divisão e parcelamento do trabalho não foram levados às últimas consequências, em virtude da própria natureza das atividades, cuja complexidade exige mais do que operações de gestos automáticos repetitivos. Seu crescimento implicou a contratação de um quadro de trabalhadores qualificados. Por consequência, os petroleiros passaram a representar um dos segmentos com uma organização política de trabalhadores que mais avançaram no país, possibilitando a adoção de mecanismos para garantir oportunidades de carreira, aumentos salariais, estabilidade no emprego e benefícios sociais aos seus empregados. Os petroleiros e seu sindicato serviam como referência para as demais ocupações.

A organização do trabalho e seu gerenciamento também têm passado pelas transformações típicas da III Revolução Industrial. Valores como participação no processo decisório, autonomia, qualidade, zelo ambiental e responsabilidade social têm sido bastante enfocados recentemente. As empresas são publicamente caracterizadas como modernas e contando com tecnologia de ponta. As atribuições que competem ao operador de produção constam no relatório de descrição de cargos das empresas, que dá uma ideia geral da diversidade das tarefas realizadas pelo operador. A rotina de trabalho e suas atividades são intensas e complexas; exigem múltipla responsabilidade com produtos, equipamentos e informações, muita sensibilidade, atenção, intuição e capacidade de tomar decisões acertadas, assim como também exige o uso de equipamentos de proteção individual contra os riscos (EPIs), a exemplo de cintos, luvas, capacetes, protetores auriculares, óculos de segurança e máscaras respiratórias.

Considerando essas atribuições, as atividades do operador de petróleo são complexas, contínuas, perigosas e realizadas sob condições ambientais

adversas, potencialmente prejudiciais ao trabalhador. Observa-se também que o operador atua em um ambiente hostil, pois as estações em terra estão localizadas em áreas muito isoladas e distantes entre si, o que exige que ele se desloque por caminhos emaranhados, esburacados e dispersos no meio da caatinga. Durante a jornada de trabalho, um operador é responsável, por, no mínimo, três estações petrolíferas, fato este que demanda deslocamentos por estradas utilizando as viaturas da empresa, as quais o próprio operador se encarrega de guiar (Barbosa et al., 2006).

O trabalho do operador é contínuo porque o processo produtivo da empresa funciona durante 24 horas por dia, o que demanda o revezamento de turmas de trabalhadores para acompanhá-lo. As estações terrestres e as plataformas marítimas (*off-shore*) constituem o campo onde os operadores exercem suas atividades diárias. Pode-se dizer que pelo menos quatro aspectos inter-relacionados caracterizam o trabalho do operador de produção de petróleo: em primeiro lugar, sua atividade é complexa; em segundo lugar, é contínua; em terceiro lugar, é perigosa e, em quarto, exige atuar em regime de trabalho distinto da maior parte da população (Borges & Barbosa, 2007).

De modo geral, e como mostrado na Figura 2, os trabalhadores que cumprem expedientes noturnos e regimes alternados de trabalho têm sérias dificuldades de participar de atividades culturais, esportivas e de lazer fora do seu ambiente de trabalho. Também sentem dificuldade de acompanhar a dinâmica funcional do lar, de modo que, em muitos casos, embora sejam os principais provedores financeiros da família, como é o caso dos petroleiros, nem sempre conseguem participar ativamente no lar ou fazer valer suas decisões (Barbosa, 2001).



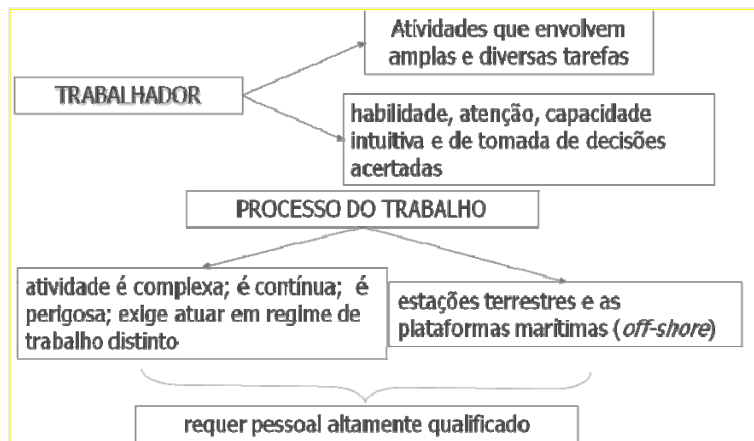


FIGURA 2 Organização do trabalho petrolífero

A partir do levantamento bibliográfico trazido por esses e outros estudos, dentro do referencial teórico da psicodinâmica do trabalho, entende-se que o trabalho é o momento de idealizar-se e realizar-se, fazendo de um jeito particular, fazendo coletivamente, fazendo com cooperação e ética. É momento de a idealização tornar-se real, de existir para o outro (Birman, 2008).

### 2.3 Abordagem da psicodinâmica do trabalho, explicações iniciais

A abordagem da psicodinâmica do trabalho nasceu na década de 1980, criada pelo francês Christophe Dejours, a partir de estudos da psicopatologia do trabalho. Está nos estudos conduzidos por Lê Guillant na década de 1950, durante a qual realizaram observações sistemáticas que permitiram estabelecer relações entre psicopatologia e trabalho, as origens da abordagem (Merlo, 2006).

Segundo Mendes (2007a), a trajetória da psicodinâmica do trabalho poder ser dividida em três fases, delimitada por publicações específicas:

1. No início dos anos 1980, com a publicação de *Travail, usure mentale – essai de psychopathologie du travail*<sup>1</sup> e ainda chamada de psicopatologia do trabalho, centrava-se no confronto do trabalhador com a organização do trabalho como origem do sofrimento – “aquilo que, no afrontamento do homem com sua tarefa põe em risco sua vida mental” (Dejours 1987, p. 58). Os estudos buscavam compreender o sofrimento e o modo como os trabalhadores lidavam com ele;
2. A fase seguinte se deu em meados da década de 1990 e marca a passagem da psicopatologia para a psicodinâmica do trabalho, em especial com as publicações do *addendum* à décima edição de *Travail, usure mentale – essai de psychopathologie du travail* e o lançamento de *Lê facteur humain*<sup>2</sup>. Nesta fase, privilegia-se o enfoque nas vivências de prazer-sofrimento, dialéticas e inerentes a qualquer contexto de trabalho. Com base em debates com ergonomistas, surgiu uma nova maneira de pensar a organização do trabalho e o hiato presente entre o que é prescrito e o real do trabalho. Passa-se a focar o trabalho na construção da identidade do trabalhador e a dinâmica de reconhecimento envolvida;
3. A terceira fase, que se inicia ao final dos anos 1990 e perdura até hoje, marca a consolidação da psicodinâmica do trabalho como abordagem científica. Tem como principais publicações os livros *Souffrance em France*<sup>3</sup>, de 1998 e *L' évaluation du travail à l' épreuve du réel: critique des fondamentes de l' évaluation*<sup>4</sup>, de 2003. Os processos de subjetivação dos trabalhadores com relação às vivências de prazer-sofrimento decorrentes do trabalho passam a ser o foco, com o estudo

---

<sup>1</sup>Publicado no Brasil como *A Loucura do Trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho*, em 1987.

<sup>2</sup>Publicado no Brasil como *O Fator Humano*, em 1999.

<sup>3</sup>Publicado no Brasil como *A Banalização da Injustiça Social*, 1999.

<sup>4</sup>Publicado no Brasil como *Avaliação do trabalho submetida à prova do real*, em 2008.

das novas organizações do trabalho, o sentido das vivências, as estratégias utilizadas para lidar com estas e o modo como os processos de subjetivação são construídos. Tem-se o estudo de patologias sociais, como a servidão voluntária no trabalho, a violência moral, a exclusão e os suicídios no local de trabalho.

Ferreira & Mendes (2003) indicam que a abordagem da psicodinâmica do trabalho investiga a saúde no trabalho e tem como objetivo principal analisar as estratégias – coletivas e individuais – de mediação do sofrimento utilizadas pelos trabalhadores. Nesse sentido, Mendes & Cruz (2004) trazem o trabalho como constituinte da identidade do trabalhador, com papel essencial na garantia da saúde.

Contudo, segundo Lancman & Uchida (2003), é importante que a saúde não seja confundida com o estado de normalidade, já que pode ser sintoma de um “precário equilíbrio entre as forças desestabilizadoras dos sujeitos e o esforço destes e dos grupos no sentido de se manterem produtivos e atuantes” (p.82). O sofrimento resultante desse esforço poderá se estender também às outras esferas da vida do trabalhador. A abordagem parte da análise do conflito entre organização do trabalho e o trabalhador, para entender quais processos são mobilizados pelo homem para garantir sua saúde no trabalho. Essa relação é dinâmica, está sempre em movimento.

Dejours (2004a) descreve que a psicodinâmica do trabalho é uma disciplina clínica que tem na relação entre trabalho e saúde mental sua descrição e esclarecimento e apoio. Assim, tentam inscrever os resultados de suas pesquisas em uma teoria do sujeito, que envolve tanto a psicanálise quanto a teoria social. Nesse sentido, Dejours (2004b) explica que “afirmar que se trata de uma clínica significa que a fonte de inspiração está situada nesse campo específico e que sua teoria está toda elaborada a partir desses preceitos” (p.173).

Heloaine & Lancman (2004) pontuam que esse caráter clínico da abordagem exige mais do que uma simples observação do trabalho, mas uma escuta voltada para o trabalhador e as relações subjetivas menos evidentes que precisam ser desvendadas. Assim, o trabalho precisa ser entendido e explicado a partir não só do que é visível e mensurável, mas também de suas relações. A escuta proposta pela psicodinâmica do trabalho busca favorecer um espaço de reflexão ao trabalhador, bem como a oportunidade de mobilização entre os sujeitos. Por meio desse processo reflexivo, o trabalhador se torna capaz de fazer a reapropriação do real do seu trabalho, permitindo que ele se mobilize e favoreça as mudanças, para torná-lo mais saudável.

A seguir, apresentam-se alguns conceitos-chaves para melhor compreensão da abordagem, bem como para embasar as reflexões a que este estudo se propõe, com base nos resultados da pesquisa.

### **2.3.1 Trabalho sob a ótica da Psicodinâmica**

O conceito de trabalho para esta abordagem está ligado ao conceito de organização do trabalho. Segundo Dejours (2007), este se caracteriza como a forma como as tarefas são definidas, divididas e distribuídas; a forma como são concebidas as prescrições, bem como a forma como se operam a fiscalização, o controle, a ordem, a direção e a hierarquia.

Para Mendes (2008), a organização do trabalho pode ser definida como representações relativas à natureza e à divisão das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho. Assim, pode-se segmentar a organização do trabalho em divisão dos homens e divisão do trabalho, a saber: **divisão do trabalho** – divisão de tarefas entre os trabalhadores; conteúdo da tarefa; cadência e modo operatório prescrito; **divisão dos homens** – repartição das responsabilidades; sistema hierárquico; modalidades de comando; relações de poder e controle. A divisão do trabalho evoca o sentimento e o interesse pelo trabalho, enquanto a divisão

dos homens incita relações e mobiliza investimentos afetivos – amizade, solidariedade, cooperação, confiança (Rossi, 2008; Dejours, 2004c).

Para a psicodinâmica do trabalho e como se apresenta na Figura 3, há uma distancia entre a organização prescrita – planejamento, objetivos das tarefas, estabelecimento de regras, normas, procedimentos técnicos, estilo de gestão, pressões e regulamentos de modo operatório – e o real do trabalho, que se dá a conhecer pelo que resiste ao domínio técnico e científico.

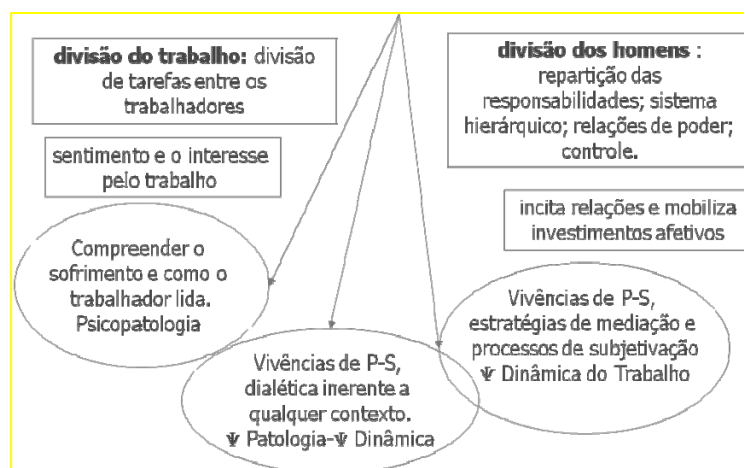


FIGURA 3 Psicodinâmica do trabalho

O que está prescrito nunca é suficiente para dar conta do real. É impossível atingir qualidade respeitando-se as prescrições, uma vez que o real é submetido a eventos inesperados, panes, imprevistos e problemas. A organização do trabalho é permeada pelas contradições, não somente entre o prescrito e o real, mas dentro do próprio prescrito.

As prescrições, concebidas para organizar o trabalho, levam, muitas vezes, à desorganização (Dejours, 2004c, 2008). Ainda para este autor, não

existe trabalho apenas de execução. Assim, o conceito de trabalho para a psicodinâmica se dá da seguinte maneira:

[...] o que o sujeito deve acrescentar ao que foi prescrito para poder alcançar os objetivos que lhe foram atribuídos. Ou ainda: o que ele deve acrescentar por decisão própria para enfrentar o que não funciona quando ele se limita escrupulosamente à execução das prescrições (Dejours 2004c, p.39).

Trabalhar bem significa subverter o prescrito, cometer infrações. Contudo, em caso de incidentes, a boa vontade do trabalhador “se volta contra ele, uma vez que será inevitavelmente acusado de não respeitar os regulamentos, as prescrições” (Dejours 2004c, p.41), muitas vezes colocando o sujeito em posição contraditória. O sofrimento emerge justamente dos conflitos e contradições originados do confronto entre os desejos e necessidades do trabalhador e as características da gestão da organização do trabalho, quando não há como o sujeito negociar este confronto. Por outro lado, o prazer provém da satisfação dos desejos e necessidades quando do confronto bem-sucedido com os conflitos e contradições gerados pela gestão da organização do trabalho. Para lidar com essa dupla possibilidade de vivências, os trabalhadores constroem estratégias de mobilização subjetiva e estratégias de defesas, que serão detalhadas nos tópicos a seguir (Mendes, 2007a, 2008b).

### **2.3.2 Do sofrimento ao prazer, mobilização subjetiva**

A mobilização subjetiva é o processo por meio do qual os trabalhadores se engajam na dinâmica de construção e de evolução da organização do trabalho, lançando mão da sua subjetividade, da sua inteligência prática e do coletivo do trabalho para transformar as situações causadoras de sofrimento (Dejours, 2004c; Mendes, 2007a).

O real do trabalho se dá a conhecer por meio da resistência ao conhecimento. Assim, exigem do trabalhador inventar novas soluções, utilizar

seu saber, sua criatividade, inteligência e iniciativa, para dar conta do inesperado – que se revela pelo fracasso e gera, no trabalhador, diversos sentimentos. A invenção dessas soluções e o uso de sua criatividade e inteligência são fundamentais para proteger a sua subjetividade.

Essa inteligência prática da qual o trabalhador lança mão quando do confronto com o fracasso não é dada de antemão, mas se faz produzir justamente no exercício do próprio trabalho. Segundo Dejours (2004 d), as características dessa inteligência são:

- É enraizada no corpo que, engajado na tarefa, permite ao trabalhador interpretar e buscar soluções frente a esses confrontos;
- Quando empregada, os resultados são mais importantes do que o caminho para chegar aos objetivos. Ainda que a condução do pensamento seja importante, a “astúcia” prevalece sobre o rigor do pensamento ou “inteligência conceitual”. Nessa astúcia reside a preocupação de economia com relação ao corpo e ao sofrimento;
- Está presente em todas as tarefas e atividades do trabalho;
- Tem poder criador e é avaliada nas novas formas que a astúcia e engenhosidade criam;
- É amplamente difundida entre os trabalhadores, desde que tenham, pelo menos, boa saúde.

Segundo o autor, é justamente essa última característica que confere à inteligência prática um caráter pulsional e faz com que os trabalhadores em bom estado de saúde demonstrem necessidade de exercer essa inteligência. Quando há pouco aproveitamento desta, tem-se o sofrimento, descompensação, doença.

Segundo Mendes (2007b), a inteligência prática é um recurso para transformar o sofrimento em prazer e que, para ser efetiva precisa ser validada socialmente por meio de reconhecimento dos pares e da hierarquia. Para isso, é necessária a existência do espaço público de fala e do coletivo de trabalho.

Segundo Rossi (2008), é nesse espaço que as regras de ofício são construídas e o reconhecimento do esforço do trabalhador é dado – é o espaço no qual, as opiniões podem ser formuladas e declaradas.

Para que o coletivo de trabalho exista, é preciso existir a cooperação, no sentido que Dejours (2004c) clarifica como “a vontade das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as contradições que surgem da própria natureza ou da essência da organização do trabalho” (p.67). Essa cooperação não se prescreve; ela surge por meio da liberdade e da formação de uma vontade coletiva. Ela exige relação de confiança entre os sujeitos – algo que está além da ordem psicoafetiva e que diz respeito à construção de acordos, normas, regras.

A mobilização subjetiva depende da dinâmica entre o que o trabalhador oferece como contribuição e a retribuição da organização do trabalho que, quando não ocorre, leva o trabalhador a se desmobilizar. Essa retribuição, de natureza simbólica, é dada por meio do reconhecimento em duas diferentes dimensões: reconhecimento no sentido de **constatação** da contribuição do trabalhador à organização do trabalho e reconhecimento por essa contribuição (Dejours, 2004c).

O reconhecimento passa por um julgamento do trabalho que é realizado e se dá em dois diferentes tipos: o julgamento de **utilidade**, proferido pela hierarquia, e o julgamento de **estética/beleza**, proferido por pares e colegas. Apesar de tratarem do trabalho realizado (fazer), esses julgamentos podem se inscrever na personalidade, em termos de ganho da identidade. Assim, o reconhecimento pode ganhar sentido em relação às expectativas subjetivas e à realização do trabalhador (Dejours, 2004c; Mendes, 2007a).

O valor de retribuição simbólica, dado pelo reconhecimento, surge da produção do sentido dado à vivência do trabalho. A construção desse sentido, que vai ao encontro das expectativas do trabalhador em relação à sua realização



profissional, pode transformar o sofrimento em prazer. O reconhecimento do sofrimento investido no trabalho e a valorização do esforço, assim, se tornam essenciais para garantir sua resignificação. Se o reconhecimento está paralisado, o sofrimento não é transformado em prazer e o sujeito não encontra mais sentido, podendo levar à patologia (Dejours, 2004c; Mendes, 2007a).

### **2.3.3 Estratégias de defesa frente ao sofrimento no trabalho**

Dejours (2006) esclarece que, quando o sofrimento não resulta em descompensação psicopatológica, é porque o sujeito emprega estratégias defensivas como mecanismos para negar o minimizar a percepção da realidade que permitem controlá-lo.

Dejours (2004c) relata que as defesas podem ser de proteção, adaptação e exploração, caracterizando-se por comportamentos de isolamento psicoafetivo e profissional do grupo de trabalho, de resignação, de descrença, de renúncia à participação, de indiferença e de apatia.

Mendes (2007a) explica que as defesas de proteção são modos de pensar e agir compensatórios, com vistas a racionalizar as situações geradoras de sofrimento. Assim, evita o adoecimento, se alienando de tais situações. Essa forma de proteção, contudo, pode se esgotar, uma vez que não atua sobre a organização do trabalho e, assim, não muda o que gera o sofrimento. A autora explica, ainda, que as defesas de exploração e adaptação exigem do trabalhador um investimento físico e sociopsíquico que vai além de seu desejo e têm a negação do sofrimento e a submissão ao desejo da organização do trabalho em suas bases. Assim, levam o trabalhador a manter a produção desejada pela organização do trabalho, com vistas a atender ao desejo da excelência.

As estratégias defensivas podem ser individuais ou coletivas. As estratégias coletivas de defesa dependem de condições externas e surgem do consenso de um grupo de trabalhadores, o que envolve as relações

intersubjetivas no coletivo de trabalho. Assim, essas estratégias coletivas contribuem para a coesão do coletivo no enfrentamento do sofrimento causado pela organização do trabalho, possibilitam a estabilização psíquica do trabalhador e contribuem para a construção do sentido do sofrimento no trabalho (Rossi, 2008; Dejours, 2006, 2004c, 2003).

A utilização dessas estratégias defensivas pode ter uma função positiva, uma vez que colabora para o equilíbrio psíquico e favorece a adaptação às situações de desgaste emocional pelo confronto permanente do profissional com a morte. No entanto, pode mascarar o sofrimento psíquico, quando provoca estabilidade psíquica artificial, adquirindo, assim, uma dimensão patológica que interfere tanto no atendimento aos objetivos do trabalho quanto na vida social dos profissionais.

O uso exacerbado de defesas pode culminar no esgotamento, abrindo caminho para o adoecimento. Quando se instala o processo de anestesia e atinge o coletivo de trabalho, considera-se que os comportamentos no trabalho passam por uma modificação denominada patologias sociais e, com isso, são desencadeadas as patologias do trabalho e o processo de adoecimento (Mendes, 2007b, p.54).

Nessa direção, Mendes (2007b) propõe que as defesas podem evoluir para comportamentos patológicos quando a negação do sofrimento manifesta-se em comportamentos gerador de mais sofrimento e o trabalhador entra num processo de anestesia frente à realidade, envolvendo-se em situações que podem trazer graves danos à sua subjetividade, sua saúde e suas relações sociais. Para ser uma teoria que se propõe estudar as relações entre organização do trabalho e o sujeito, a psicodinâmica do trabalho permite investigar os impactos dos modelos de gestão em suas características que remetem à automação, conforme apresentado ainda neste capítulo. Considerando que o sofrimento se origina no conflito entre o desejo do trabalhador e a organização do trabalho, a abordagem

psicodinâmica do trabalho se mostra de grande valor na investigação dos modos como os sujeitos buscam garantir sua saúde em um contexto no qual estes não mais detêm o controle do processo de produção, de como se sentem em um contexto em que são vistos como apêndices das máquinas. Desse modo, a escolha deste referencial teórico se justifica pelo interesse em entender como os trabalhadores enfrentam uma organização do trabalho baseada em princípios de gestão que pouco espaço dá para que o sujeito se aproprie se engaje e veja sentido naquilo que faz.

#### **2.4 Artigos científicos em psicodinâmica do trabalho no Brasil**

Em seguida aos conceitos relevantes da teoria que alicerça o presente trabalho, mostram-se alguns estudos empíricos, no intuito de demonstrar um pouco do que já foi feito em psicodinâmica do trabalho no Brasil, a diversidade de categorias profissionais e a natureza particular de suas respectivas organização do trabalho, vivências de prazer-sofrimento e estratégias de mediação de sofrimento.

Sznelwar & Uchida (2004) realizaram um estudo sobre o olhar da psicodinâmica do trabalho a respeito de “ser auxiliar de enfermagem” de um hospital universitário, com o objetivo de discutir a experiência vivida por esse profissional em uma determinada situação de trabalho. Utilizou-se a metodologia proposta pela psicodinâmica do trabalho para basear o processo desenvolvido e as questões ligadas à caracterização da demanda, ao contrato, aos encontros e à finalização da intervenção. Realizaram-se cinco encontros de três horas cada, com um total de quinze participantes, com forte presença feminina, “uma vez que mais de 90% da população de auxiliares de enfermagem do hospital é composto por mulheres” (p. 93).

Constatou-se que o auxiliar de enfermagem é um não-ser na organização, pela falta de reconhecimento do que o constitui o fazer de auxiliar de

enfermagem. Uma vez que não encontra espaço para discussão do sofrimento vivenciado, é considerada uma mera ferramenta da cadeia de assistência ao paciente. Além do não reconhecimento do seu saber-fazer, cerceia-se a abertura a possíveis modificações, adaptações ou sugestões com relação à organização do trabalho. Evidencia-se o predomínio de questões relacionadas à vivência de sofrimento no trabalho, principalmente à maneira como o trabalho e as tarefas são organizadas. Identificou-se a negação como estratégia para mediar o sofrimento, quando esses profissionais precisam fazer de conta que são capazes de cumprir a tarefa. A submissão ou o papel de aceitação são valorizados, perpetuando o espaço da ameaça e do medo de punição. Outras estratégias encontradas seriam a vontade de esquecer o que passou ao sair do trabalho, dizer-se impedido da ação por conta de alguma prescrição e buscar redução do envolvimento afetivo junto ao paciente.

Figueiredo & Athayde (2005) estudaram a organização do trabalho, a subjetividade e a confiabilidade na atividade de mergulho profundo. Destacam a dimensão coletiva do trabalho na atividade, o modo de organização do trabalho e seus obstáculos à coesão e à consolidação dos coletivos, os componentes subjetivos implicados, os riscos à saúde mental e a segurança dos mergulhadores terceirizados na produção petrolífera *offshore*. São encontrados subsídios valiosos a partir de trabalhos anteriores, como aqueles sobre a construção civil. Os autores entendem que a permeabilidade de saberes, ou “dependência cognitiva” que engendra alguns coletivos, pode ter papel de pré-requisito para cooperação eficiente, viabilizando suporte e orientando a preparação, a mobilização e a disponibilidade de cada sujeito. Além do componente cognitivo envolvido no trabalho coletivo, destaca-se o investimento psíquico. Eles observam que trabalhar significa o envolvimento do corpo e da inteligência, de modo que se produz trabalho e a si mesmo, engendrando-se a potência de transformar sofrimento em prazer. Nos casos em que o enfraquecimento do

sistema defensivo aparece como fonte de sofrimento, esse sistema social passa a ser sistema ideológico, sem valor propositivo para mudanças efetivas na realidade do trabalho. A compreensão de sistemas defensivos desse tipo evoluiu a partir da incorporação de uma determinação sócio-sexual do trabalho, da constituição de formas sexuadas defensivas que têm destaque num sistema de valores centrado na virilidade. O papel da cooperação é lembrado como via de integração das diferenças e articulação dos talentos específicos de cada um, em que se conjugam qualidades singulares e compensam-se as falhas individuais. Pela cooperação, permite-se detectar, corrigir e prevenir várias consequências prejudiciais ao processo produtivo.

Nesse estudo, realizaram-se entrevistas em pequenos grupos no local de trabalho, privilegiando-se o princípio do voluntariado para a participação na enquete e a restituição dentro de uma perspectiva de validação sistemática. Para o contato com o real do trabalho e elementos da atividade, por vezes desconsiderados, foram enfatizados diálogos, as falas, os elementos pertinentes ao sentido ou à interpretação que esses sujeitos dão à situação de trabalho. Os resultados a partir da análise das falas dos mergulhadores destacam o medo e o tédio como dois componentes fundamentais do sofrimento no trabalho. A natureza do trabalho, no qual vida e morte dialogam, exige a composição de um coletivo especial, em que a coordenação tem papel decisivo na condição de articular as inteligências singulares investidas. O trabalho depende da produção coletiva de sentidos, do debate de normas em um quadro dramático de defesa contra o medo, da valorização da coragem, da curiosidade e da virilidade na produção de subjetividades. Os resultados trazem o eufemismo dos riscos no trabalho, destacam um ritmo de trabalho que deveria ser regulado pelos requisitos voltados à saúde e à segurança, mas dá lugar às exigências de produtividade e metas. O caráter corporal da inteligência mobilizada para a atividade permite que o trabalhador invista, se recapitule e se projete para a

preparação ao mergulho. A falta de condições adequadas para fazer a atividade corretamente representa possibilidade de ameaças provenientes dos julgamentos e constitui um fator importante que contribui para tornar mais frágil a economia somática. A confiança mútua é um aspecto relevante para a tentativa de superar o nervosismo recorrente que antecede as operações.

Tendo em vista a impossibilidade de reverterem ou desertarem desse trabalho, observa-se que o fortalecimento da regra de ofício já incorporada no sistema defensivo torna-se decisivo para que os riscos, as condições do trabalho e o sofrimento sejam tolerados. Dentro do coletivo e diante do mosaico de armadilhas capazes de desestabilizar, a deserção do mergulhador seria como a morte do ofício, logo, a regra clara é mobilizar os brios e não dar espaço à passividade e aos recuos. Os resultados também trazem a menção ao não reconhecimento social diante do relevante papel desempenhado por esses trabalhadores, que se queixam da não regulamentação da profissão. Os autores finalizam afirmando que a atividade de mergulho profundo na indústria petrolífera *offshore*, assim como o real de toda atividade, é também o que não se faz, aquilo que se busca fazer sem conseguir são os fracassos, e aquilo que se pensou poder fazer, além do que se faz para não fazer o que está por fazer.

Moraes (2005) desenvolveu estudo sobre prazer e sofrimento no trabalho docente, com professores de ensino fundamental em processo de formação superior. Seu objetivo foi identificar as principais fontes de prazer e sofrimento psíquico do trabalho docente, a fim de indicar medidas de proteção e promoção de saúde. Participaram do estudo 33 sujeitos e utilizaram-se entrevistas individuais semiestruturadas adaptadas do método da psicodinâmica do trabalho. Dentre as principais fontes de sofrimento surgiram as dificuldades encontradas para alcançar o objetivo de educar, passando pelo vínculo afetivo estabelecido com os alunos e as dificuldades estruturais desse vínculo, além da condição socioeconômica da maioria dos alunos; ter que lidar com a discrepância entre o

prescrito e o real da complexidade que escapa aos referenciais idealizados por uma formação “clássica” para educar; falta de tempo para organizar as aulas, decorrente da sobrecarga de atividades; violência e agressividade por parte dos alunos e dificuldades de atender a demandas da própria família. Vivencia-se prazer quando dão sentido ao sofrimento decorrente de desgaste e investimento de tempo dedicado ao curso de pedagogia; outro modo de vivenciar prazer é pela autovalorização, como recurso ante o não reconhecimento social do valor do seu trabalho. Tal estratégia mostra-se paradoxal à medida que favorece a adaptação do sujeito à condição de desvalorização social e não passa por uma luta coletiva para reconhecimento e valor social da sua profissão.

Sousa & Mendes (2006) apresentam estudo exploratório, no qual se destacou o objetivo de investigar a relação entre saúde e trabalho na ocupação de catadores de materiais recicláveis cooperados do Distrito Federal, descrevendo o contexto de trabalho, investigando o processo de mediação e identificando riscos e danos à saúde mental desses trabalhadores. Participaram do estudo quatro catadores de material reciclável, todos associados a uma cooperativa. Utilizaram-se entrevistas individuais semiestruturadas que seguiam um roteiro composto pelas seguintes questões:

Como é o seu trabalho? (descrição detalhada do que faz, como faz: controles, normas, ritmos, etc; conteúdo da tarefa: organização do trabalho); Como lida com as dificuldades do trabalho? (Como se engaja no trabalho: corpo, inteligência prática, criatividade, afetividade, emoções e constituição da subjetividade) (Sousa & Mendes 2006, p. 28).

Nos resultados, a organização do trabalho aparece como essencialmente flexível, tendo como efeito a autoimposição de longas e extenuantes cargas de trabalho. As condições de trabalho são precárias e insalubres, sendo comuns os acidentes como cortes, perfurações e atropelamentos. Nas relações sócio-profissionais entre os pares é percebido apoio, que se sustentaria mais pela

condição de vulnerabilidade dos trabalhadores e menos por uma mobilização coletiva promovida pela atividade de uma organização de cooperados; além disso, identificam-se a falta de autogestão e o não fortalecimento do coletivo de trabalho. Pelas relações sócio-profissionais também passa a única via de reconhecimento, que favorece a gratificação identitária. As estratégias de mediação predominantes são de defesa, a racionalização e a negação. Pelo uso da racionalização evidencia-se o esforço para valorização do trabalho e possibilidade de inclusão social e econômica. Pela negação, explica-se o não reconhecimento das precárias condições de trabalho e os danos sofridos. O sentido de trabalho acaba circunscrito à possibilidade de manter-se vivo, sustentar a família, ter saúde e condições de continuar trabalhando.

Gomes, Lunardi Filho & Erdmann (2006) realizaram estudo sobre sofrimento psíquico em profissionais de uma equipe de enfermagem que trabalham em UTI. Os participantes atuam em um ambiente considerado crítico, com grandes chances de apresentarem sofrimento psíquico ligado à complexidade das ações e ao estresse. O estudo foi realizado com o objetivo de identificar os fatores que causam sofrimento psíquico aos trabalhadores. Utilizaram-se perguntas abertas acerca dos fatores relacionados ao trabalho e da causa de sofrimento. Os dados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostraram que o tempo do trabalho delimita todos os outros tempos da existência social desses sujeitos, pois o número reduzido de profissionais impõe um trabalho mais intenso. O sofrimento associa-se ao mal-estar e à sensação de trabalho inacabado, pois o aspecto tempo e o número de profissionais impossibilitam atenção diferenciada e completa aos pacientes. A falta de materiais e equipamentos, somada à necessidade de lutar pela obtenção de condições que viabilizem o trabalho, é percebida como extremamente desgastante e geradora de sofrimento, além de provocar um clima de antipatia entre os profissionais e a administração dos serviços. O êxito do trabalho



coletivo da equipe de unidade de terapia intensiva (UTI) depende do desempenho de cada componente. Logo, quando o bom desempenho de cada um não ocorre, o trabalho acaba acontecendo, mas com sofrimento e sobrecarga de trabalho e para alguns.

Os profissionais mostram-se cooperativos dentro da equipe, tentando facilitar o trabalho do colega. A rigidez da organização do trabalho, o tempo, o ritmo, os ambientes laborais, o estilo da chefia e o controle, entre outros, tudo parece rigorosamente partilhado pelos profissionais ligados à mesma ocupação. Contudo, essa organização parece comprometer a saúde mental desses trabalhadores por gerar insatisfação e ansiedade, com repercussões nas relações interpessoais, afetando a constituição de relações espontâneas entre a equipe. A dupla jornada de trabalho pela necessidade do cuidado da família também caracteriza motivos para vivência de sofrimento das participantes do estudo. O comparecimento nos finais de semana e feriados alimenta a sobrecarga de trabalho, sofrimento por antecipação, sentimentos de impotência, revolta e alienação diante do sistema. O trabalho com o limiar da vida e da morte, lidando com diagnósticos de doenças crônicas, degenerativas e incapacitantes é o principal responsável por danos psicossociais em muitos profissionais dessa categoria.

Martinez & Chaves (2007) analisaram o sofrimento de agentes comunitários de saúde (ACS), tendo como base a quantidade e a intensidade de estímulos a que são submetidos e nos muitos recursos que deles são exigidos para a concretização da vigilância à saúde no território sob sua responsabilidade. O estudo foi realizado com o objetivo de analisar as vulnerabilidades e o sofrimento mencionado pelos ACS no cotidiano do trabalho, identificados a partir do significado de ser um agente comunitário e da percepção em torno da organização do trabalho. No método, utilizou-se a hermenêutica como meio capaz de sistematizar a aproximação do fenômeno, atendo-se ao sentido

expresso na linguagem. Utilizou-se entrevista semiestruturada com um grupo de doze agentes comunitários de uma unidade básica de saúde (UBS) do município de São Paulo, SP, no modelo de Programa de Saúde da Família (PSF). O tópico guia orientou-se por questões sobre o significado de ser ACS nessa organização do trabalho. As autoras indicam a recorrência de vivências depressivas, de angústia, de frustração e desamparo, que estão relacionadas a uma autocobrança ostensiva para atendimento e superação das expectativas reais e as idealizadas pelos próprios ACS, pela sua equipe e pela comunidade. A ideia de ser agente de mudanças ganha mais peso que as próprias características da organização do trabalho, assim como os recursos da atuação dos demais profissionais da equipe, da estrutura da unidade, o grande número de famílias a serem atendidas e o déficit de agilidade da rede de atenção complementar do Sistema Único de Saúde (SUS).

O ACS mostra-se convicto da sua missão e, ao mesmo tempo, tem dificuldade para relativizar a sua responsabilidade. Diante da tarefa e da realidade do trabalho, evidenciam-se mecanismos peculiares a esses sujeitos, com destaque para uma competição consigo mesmo, com seus limites, seus resultados, projetos, aspirações, negação da entrega ao fracasso e frustração perante a comunidade. Seu desempenho é frequentemente confundido com a capacidade de absorção da demanda pela UBS. Sobressaem-se um investimento simbólico na equipe e a necessidade de ser reconhecido. Revela esgotamento das habilidades para lidar com o tempo, excesso de tarefas, críticas, dificuldade para preservar seu espaço familiar e tempo de descanso, além da completude e a desqualificação do seu trabalho. Emergem conflitos em aspectos interpessoais e técnicos, interferindo na definição das prioridades de atuação da equipe.

Silva & Merlo (2007) investigaram as vivências de prazer-sofrimento de psicólogos da área de recursos humanos que desempenham funções em empresas privadas. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dez

psicólogos assalariados de empresas privadas de Porto Alegre e da região da Grande Porto Alegre. Para a análise das entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Nos resultados, ressaltaram paixão pelo trabalho, sentimento de adequação e prazer associado a fazer o que gosta; percepção de ajustamento, de estímulo ao dinamismo e a diversificação por parte das empresas; atuação com iniciativa, na busca de resultados objetivos e convívio com colegas de outras áreas de conhecimento. Apreciam a possibilidade de ver o desenvolvimento das pessoas e a humanização nas empresas. Há reconhecimento nas intervenções, elogios ao trabalho e à forma de atendimento prestado. Além disso, os psicólogos são chamados a participar das decisões da empresa. Dizem atuar conforme acreditam, o que representa um alinhamento entre valores pessoais, crenças profissionais e o respectivo espaço da prática.

Quanto às vivências de sofrimento, apontam condições que dificultam o cotidiano, como a carga excessiva de trabalho e a pressão. Esclarecem sobre a necessidade de trabalharem além das 40 horas semanais, com conseqüente esgotamento e empobrecimento das outras esferas da vida. A atividade caracteriza-se pela carga emocional, ligada às queixas de outros trabalhadores que buscam confidenciar as dificuldades no trabalho. São mencionadas somatizações associadas à carga e às pressões no trabalho, o que leva ao questionamento da estrutura rígida de algumas organizações. Por não trabalharem com dados predominantemente mensuráveis, como as demais áreas, sentem dificuldade no estabelecimento de confiança junto à organização e criou-se um movimento no sentido de tornarem-se mais objetivos e buscarem indicadores mensuráveis. Mencionam casos em que há conflitos entre as crenças pessoais e as da empresa, forçando o profissional a atuar de uma forma que não concorda, provocando a busca por novas oportunidades de emprego. Existe o uso indevido de instrumentos de avaliação psicológica, quando esses profissionais correspondem à diretriz da empresa. A necessidade de

reconhecimento vem acompanhada do desafio em atender e lidar com os funcionários e o empresário. Demonstram sensação de enfraquecimento por não se perceberem como categoria profissional, o que dilui as possibilidades de conquistas coletivas.

## **2.5 Valores organizacionais, os fundamentos que orientam o trabalho**

Valores estão entre os poucos conceitos sócio-psicológicos que têm sido adotados com sucesso por quase todas as disciplinas das ciências sociais e de gestão e têm sido definidos como crenças organizacionais generalizáveis e duradouras sobre o desejo pessoal e social de modos de conduta (Klenke, 2005). Ainda para este autor, os valores são a base para a geração de comportamentos que se adequam as necessidades dos grupos, onde diferentes valores têm graus de importância diferenciados para cada indivíduo. Nesse sentido, o autor enfatiza que valores são como construtos latentes envolvidos na avaliação de atividades ou resultados, como tendo uma natureza geral e aplicável a vários níveis como nações, grupos e indivíduos. Por isso, os valores existem em redes organizadas e servem como guia regulatório, especificando, por exemplo, modos de comportamento que são socialmente aceitos. Assim, os valores são importantes construtos para entender e prever reações afetivas e desempenho individual no trabalho. Os valores, quando compartilhados entre os membros das organizações, compõem a base da cultura organizacional.

Não obstante, segundo Kabanoff & Daly (2002), é possível e importante fazer uma distinção entre os valores individuais e organizacionais. Os valores organizacionais são aqueles compartilhados (*spoused values*) e, em alguns casos, podem refletir as práticas organizacionais e, em muitos ou em todos os casos, refletem o que as pessoas efetivamente acreditam que a sua organização é, verdadeiramente, o que gostariam que a organização fosse ou o que gostariam que os acionistas acreditassem que a organização poderia ser.

Para Klenke (2005), embora os valores sejam conceituados de várias maneiras, há determinadas qualidades que são comuns entre as definições existentes:

- São construções latentes envolvidas na avaliação de atividades ou resultados;
- Têm uma natureza mais geral do que específica;
- Podem ser aplicados em múltiplos níveis;
- São duradouros e transcendem situações específicas;
- Provêm senso de propósito para o comportamento individual;
- São as bases para a geração de comportamentos adequados as necessidades dos grupos.

Segundo Michilova & Hutchings (2006), os valores têm sido, tradicionalmente, assunto do interesse e análise de várias disciplinas. Os valores foram enfatizados por antropólogos como sendo o núcleo da cultura. Os sociólogos enfatizaram sua natureza normativa e sua especificidade de serem compartilhados pela sociedade e pelos integrantes das organizações. Os psicólogos estudam os valores associados com seu papel como determinantes do comportamento individual. A literatura organizacional e, particularmente, a literatura comportamental enfatizam a importância dos valores como uma base para os membros das organizações compreenderem o mundo em torno deles e para agirem. Os valores organizacionais foram definidos por Tamayo, Mendes e Paz (2000:293) “como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientassem a vida da empresa”. Para estes autores, são os valores compartilhados que definem o caráter fundamental da organização, aquilo que a diferencia uma organização das outras. Para outros autores (Curry; Moore, 2003), é somente com os valores compartilhados que a parceria pode ter sucesso. Valores organizacionais não são valores pessoais dos indivíduos, mas

constituem valores das pessoas no que se refere ao funcionamento da organização; dizem respeito ao que um grupo dominante considera como ideal, aos princípios que devem orientar as ações organizacionais, na perspectiva desse grupo. Nesse sentido, os valores refletem um princípio motivacional. Os valores organizacionais podem não refletir os valores das pessoas, no que se refere à organização, mas as pessoas se conformam com eles, em virtude das pressões exercidas pelo grupo dominante.

Nesse sentido, Bhargava & Mathur (2002) acreditam que o sistema de valores existente em uma organização forma a pedra fundamental da cultura organizacional, produzindo senso de direção para todos e guia para o comportamento diário dos membros. Este conceito expressa que os valores são julgamentos subjetivos que se transformam em comportamento. Assim, valores são crenças duradouras que direcionam atitudes, julgamentos e comportamentos individuais (Chatman, 1989, 1991). Para Adkins, Ravlin & Meglino (1996), valores são crenças sobre a maneira como as pessoas devem se comportar. Para os autores, devido ao fato de os valores influenciarem o comportamento, é mais fácil prever o comportamento do outro quando se compartilham valores congruentes. Do mesmo modo, as pessoas com valores semelhantes devem ter um maior consenso sobre os comportamentos importantes no trabalho. Possuindo valores semelhantes, o conflito associado ao trabalho em conjunto deve ser reduzido e, dessa forma, a satisfação, o desempenho e a comunicação aumentados. Para Freitas (1991:18), “os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso”. Dessa forma, os valores representam a motivação tanto para a tomada de decisões como para a execução das ações. Da mesma forma, DuBrin (2003:353) afirma que “a filosofia de uma empresa é expressa por meio de valores, e estes guiam o comportamento diário”. Freitas (1991) resume que a grande maioria dos textos por ela estudados considera que os valores exercem grande influência na estruturação e no

funcionamento das organizações. Influenciam na escolha das questões prioritárias, na definição de qual informação será mais seriamente considerada, na delimitação das possibilidades de ascensão dos membros da organização, bem como na comunicação ao mundo externo sobre o que se pode esperar da organização. Mintzberg & Quinn (2001) descrevem o conceito de valores dominantes ou valores-chave que podem ser revelados em situações que envolvam o atendimento, a qualidade, a inovação, enfim aquilo que possa apresentar vantagens competitivas para a organização.

Os estudos brasileiros sobre valores organizacionais têm se dedicado, principalmente, a derivar tipologias de valores e a identificar as associações existentes entre tais valores e outros fenômenos organizacionais, havendo já uma razoável produção na área, o que torna pertinente a realização de um balanço de tal literatura. Análises dessa natureza têm sido cada vez mais frequentes e têm fornecido contribuições profícuas ao avanço do conhecimento em determinadas áreas. Enquadram-se, por exemplo, nessa categoria de estudos, a revisão dos estudos críticos em Administração, de Davel & Alcadipani (2003); o balanço da área de recursos humanos, realizado por Tonelli et al., (2003) e a análise da produção brasileira em estudos organizacionais, de Rodrigues & Carrieri (2001). No entanto, não foram localizados levantamentos desse tipo voltados especificamente para a área de valores organizacionais, tendo sido identificado um único estudo que tangenciava a temática, o de Coelho Junior e Borges-Andrade (2004), no qual se empreendeu uma análise empírica dos estudos brasileiros sobre cultura organizacional.

Na análise do nível cultural, para este estudo, sugerem-se três dimensões fundamentais que constituem os eixos da cultura da sociedade e expressam as soluções dadas aos problemas relativos à natureza da relação entre o indivíduo e grupo, à forma para garantir o comportamento necessário para sustentar a estrutura da sociedade e à relação da humanidade com o meio físico e social.

Com base nessas ideias acerca da análise individual e cultural, Tamayo et al., (2000) elaboraram um modelo tridimensional para o estudo de valores organizacionais, considerando a organização como uma coletividade que deve solucionar os mesmos problemas de uma sociedade, bem como pelo fato de as organizações reproduzirem em seu interior as relações sociais e terem a sua própria cultura.

No Brasil, os estudos sobre valores organizacionais iniciaram-se nos anos 1990 e tiveram grande impulso na década seguinte, em razão, sobretudo, das investigações realizadas por Álvaro Tamayo e sua equipe na Universidade de Brasília. Em um dos primeiros trabalhos sobre o tema, Tamayo e Gondim (1996), apoiados no pressuposto de que os valores consistem em princípios ou crenças que orientam a vida da organização, desenvolveram e validaram uma escala para avaliação dos valores organizacionais – a escala de valores organizacionais –, com base, unicamente, em procedimentos empíricos. Nesse sentido, o instrumento teve origem em entrevistas com membros de organizações públicas e privadas, aos quais se solicitou que indicassem os cinco valores de sua organização. Os resultados obtidos da análise fatorial exploratória levaram à identificação de cinco dimensões de valores: eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao empregado.

Em trabalho posterior, Tamayo, Mendes & Paz (2000), em vez de se apoiarem apenas em procedimentos empíricos, adotaram a teoria de valores culturais de Schwartz (1999) e procuraram estendê-la ao âmbito das organizações, postulando, assim, que toda organização pode ser vista como um grupo cultural específico que, para sobreviver, necessita atender a três necessidades fundamentais: a compatibilização dos interesses individuais e coletivos, o estabelecimento de uma estrutura que garanta o alcance de seus objetivos e o estabelecimento de relações com o ambiente físico e social no qual está inserida. Para tanto, procura determinados valores que irão orientar seu



cotidiano, em razão de serem percebidos como a forma apropriada de responder e satisfazer a essas três necessidades. O predomínio de determinadas dimensões de valores na organização pode determinar a definição, a manutenção ou a transformação da relação indivíduo-organização e das situações do ambiente de trabalho.

Neste estudo adotou-se o modelo dos valores organizacionais, proposto por Tamayo (1996a) como tridimensional, porque contempla três dimensões bipolares de valores que representam as alternativas de respostas das organizações:

**1** Dimensão da autonomia e conservação – A organização que privilegia a autonomia intelectual e afetiva, a promoção e a proteção da independência de ideias, o direito do indivíduo procurar sua direção e promoção e experiências afetivas positivas. A conservação enfatiza manutenção do *status quo* e as restrições das ações que podem causar rupturas na solidariedade do grupo ou das tradições;

**2** Dimensão da hierarquia e estrutura igualitária – A organização prioriza a dimensão hierárquica, enfatiza a legitimidade da ordem interna e a subordinação dos poderes em relação à alocação de papéis e recursos. Quando a organização prioriza a estrutura igualitária, enfatiza a transcendência dos interesses individuais e organizacionais, em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos.

**3** Dimensão da harmonia e do domínio – A organização que privilegia a harmonia enfatiza o ajustamento constante e harmonioso com o ambiente externo. Privilegia o domínio. Ênfase maior é dedicada à busca da prosperidade por meio da autoafirmação ativa para enfrentar as mudanças externas e para dominar o ambiente social e natural.

Estas três dimensões constituem a base teórica para a construção do Inventário de Valores Organizacionais (IVO), composto por 30 itens, validado

com uma amostra de 1.010 funcionários de uma empresa pública, no Brasil, por Tamayo (1996), que deverá ser mais bem detalhado no capítulo do percurso metodológico. Para Tamayo (1996), os valores têm o objetivo de resolver três problemas: a) a conciliação de interesses individuais e do grupo; b) o atendimento dos interesses do grupo e a necessidade da organização de elaborar uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização de trabalho e c) a conciliação entre interesses da organização e do meio social e natural, que se caracteriza pela necessidade da produtividade e da sobrevivência da organização que retira do meio a matéria-prima e realiza as trocas de produção e comerciais.

Optou-se por este modelo teórico e pelo instrumento IVO para esta pesquisa, pois a investigação sobre o fenômeno prazer-sofrimento no trabalho, quando correlacionado aos achados dos valores organizacionais percebidos pelos trabalhadores participantes da pesquisa, deverá explicitar aspectos importantes da dinâmica de funcionamento da cultura em questão. Diante do acesso e da confiança no instrumento escolhido, parece coerente a escolha do modelo tridimensional, que apresenta variedade de itens e polos de valores suficientes e necessários para a realização da coleta de dados e com garantia de maior margem para a especulação dos resultados, bem como a possibilidade de entendimento das prioridades axiológicas da organização, sua base motivacional predominante.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo aborda-se a questão metodológica da pesquisa, evitando-se reduzi-la exclusivamente a questões de método, sem articulá-la coerentemente à ontologia e à epistemologia do estudo. O que se trata de expor são as vias da obtenção de informação e dados que foram utilizados para questionar e produzir conhecimento a partir de uma perspectiva teórica. A questão básica que guia a ideia desta pesquisa é averiguar como os valores organizacionais são percebidos pelos trabalhadores petroleiros e se esses valores estão correlacionados às vivências de prazer e sofrimento.

#### 3.1 Natureza da pesquisa

O desenvolvimento de qualquer trabalho científico exige que o pesquisador esclareça a natureza e os pressupostos epistemológicos que orientaram este processo. O trabalho em tela enquadra-se em uma categoria de estudo denominada por Trivinos (1992) de estudo descritivo correlacional. Além de descrever os fatos e outras particularidades da realidade objeto de análise, esta pesquisa teve como foco a relação entre os valores organizacionais e a percepção dos trabalhadores, em termos de prazer e sofrimento no contexto do trabalho.

Portanto, pode-se afirmar que a produção desta dissertação pautou-se nos postulados epistemológicos da abordagem funcionalista e na aplicação de um *survey* fundamentado nos princípios da lógica hipotético-dedutiva. A aplicação do referido método foi enriquecida com a realização e a análise de conteúdo de entrevistas, análise documental e observação *in loco* não participativa (Alencar, 1999).

### 3.2 Processo de coleta de dados

A pesquisa contou com a participação de três empresas selecionadas porque atuam no setor petrolífero na Bolívia e, para efeitos de anonimidade, aqui são denominadas empresa<sup>1</sup> internacional; a outra empresa<sup>2</sup> nacional e, finalmente, a empresa<sup>3</sup> internacional prestadora de serviços (Figura 4). Todas foram contatadas pela pesquisadora, que foi devidamente encaminhada por meio de uma carta (anexo A) do coordenador do curso e do orientador da presente pesquisa, bem como esclarecimentos sobre o produto final a ser entregue às organizações. Foi esclarecido que as organizações receberiam os resultados gerais ao final da pesquisa e apresentação da dissertação. Assim, foi solicitada e obtida a autorização para a coleta de dados. Ao final, foi ainda assegurada a confidencialidade e a anonimidade dos participantes (sujeitos e organizações). A coleta de dados foi realizada nos meses de junho e julho de 2009, e contou com a participação e o apoio dos gerentes de recursos humanos de cada uma das empresas pesquisadas, tendo sido realizada em três fases.

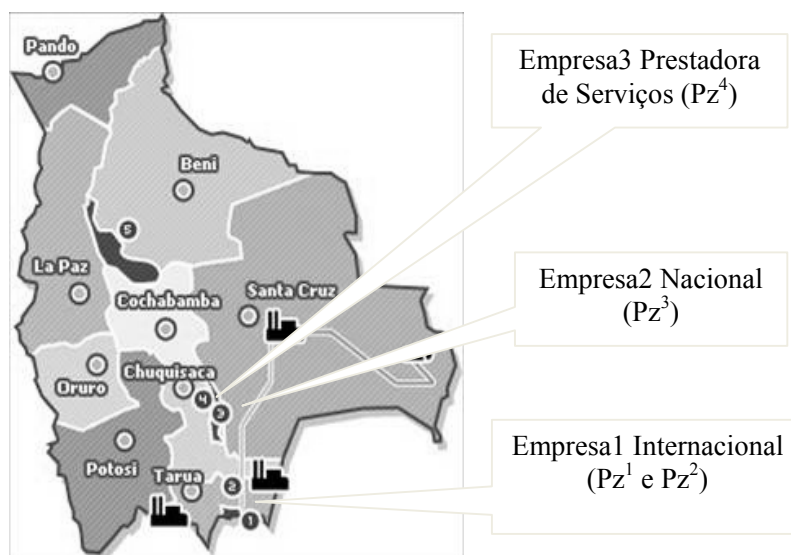


FIGURA 4 Situação geográfica das empresas

### **3.2.1 Fase 1 o *survey***

Nos dias 15, 16, 17 e 18 de junho de 2009, a pesquisadora, juntamente com a assistente social do departamento de RH da empresa<sup>1</sup>, realizou a visita às Estações Pz<sup>1</sup> e Pz<sup>2</sup>, onde foi entregue um caderno de instrumentos para cada participante, no horário prévio ao início do seu turno de trabalho, para ser preenchido na frente da pesquisadora e do membro de RH da empresa. Este caderno continha, além dos instrumentos, orientações sobre o preenchimento e sobre a confidencialidade da pesquisa (anexos B, C e D).

Para a presente pesquisa, tomando em conta que a população total de trabalhadores em todas as empresas pesquisadas do segmento de exploração e produção é de 410 trabalhadores, delimitou-se a amostra em 364 trabalhadores das três empresas, os quais são parte de um turno daqueles aos quais foi entregue o caderno com os instrumentos a ser utilizados. Foram devolvidos 168 questionários preenchidos, dos quais foram aproveitados 150, os quais apresentavam todos os dados necessários para as análises da pesquisa, tendo 18 sido eliminados da amostra por terem muitos dados em branco.

O presente estudo então contou com uma amostra de 18 empregados da estação terrestre Pz<sup>1</sup>, 17 da Pz<sup>2</sup>, 25 da estação Pz<sup>3</sup> e 108 da Pz<sup>4</sup>, somando um total de 168 participantes, que representam 41% da população total de petroleiros atuantes nas empresas pesquisadas. Estes números são considerados satisfatórios, em razão do objetivo do estudo, porém, abaixo do esperado, uma vez que a pesquisa foi aprovada e incentivada pela diretoria regional de recursos humanos das empresas pesquisadas. Não há a pretensão de generalização dos resultados obtidos, para toda a população de trabalhadores petroleiros das empresas, mas, sim, se pretende compreender as variáveis adotadas para o estudo, as vivências de prazer e sofrimento no trabalho e valores organizacionais percebidos como predominantes dentro das organizações e a influência exercida de uns sobre os outros.

Os participantes da pesquisa foram selecionados de acordo com o critério principal, que foi o de pertencerem ao segmento de exploração e produção e atuantes nas estações terrestres. Pode-se considerar que a seleção foi não probabilística por conveniência e em função da disponibilidade das empresas.

Nas Estações PZ<sup>3</sup> e PZ<sup>4</sup>, por não ter a permissão da gerência da empresa para o ingresso da pesquisadora, foram encaminhados os cadernos de instrumentos por meio do gerente de recursos humanos das respectivas empresas para ser entregue aos participantes da pesquisa no dia que partiam para o início de seu turno nas estações correspondentes e para serem devolvidos no dia do retorno à cidade. Com esta etapa, objetivou-se realizar o levantamento dos dados quantitativos.

O prazer e o sofrimento vêm sendo estudados num enfoque qualitativo, especialmente por Dejours, desde 1980. Em pesquisas realizadas por Tamayo, em 1996, também foi abordado esse construto qualitativamente. No Brasil, o primeiro estudo que propôs medir o prazer-sofrimento por meio de uma escala foi feito por Mendes, em 1999, considerado de fundamental importância para subsidiar pesquisas epistemológicas sobre as vivências psíquicas dos trabalhadores no contexto organizacional. Também confere a essas pesquisas qualitativas realizadas até o momento a possibilidade de operacionalizarem essas variáveis, ampliando e complementando os estudos na abordagem da psicodinâmica.

Sendo assim, foram utilizados dois instrumentos de medida estruturados. O Inventário dos Valores Organizacionais (IVO), instrumento validado e publicado por Tamayo, Mendes & Paz (2000), foi escolhido para medir os valores organizacionais é composto por 30 itens, escala Likert de 6 pontos, com 6 fatores que representam as dimensões dos valores organizacionais: autonomia-conservação, estrutura igualitária-hierarquia, domínio-harmonia. A Escala de

Indicadores de Prazer-Sofrimento no Trabalho (EIST), instrumento validado por Mendes (1999), escolhido para medir as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, com 38 itens, sendo elaborados de forma positiva e negativa, ancorados por escala de frequência, do tipo Likert, de 5 pontos, em que 1 corresponde a nunca e 5, a sempre.

### **3.2.2 Fase 2 as entrevistas**

Na Estação Pz<sup>1</sup> e na Pz<sup>2</sup> foi realizada uma entrevista coletiva em cada uma, quando foram ouvidas e gravadas as colocações de todos os participantes desta estação, seguindo o roteiro da entrevista (anexo E). As entrevistas foram realizadas durante uma visita da pesquisadora aos ambientes de trabalho dos participantes, com duração média de 1 hora e 30 minutos. O objetivo foi investigar a organização do trabalho, a dinâmica subjacente às vivências de prazer-sofrimento e as estratégias de mediação do sofrimento utilizadas pelos trabalhadores. Na Estação Pz<sup>3</sup> e na Pz<sup>4</sup> foram realizadas 8 entrevistas individuais, respectivamente, a partir dos seguintes temas: descrição da rotina de trabalho, percepção sobre o tipo de trabalho que realiza, opinião sobre ganhos e perdas pelo tipo de trabalho que realizam, mudanças ou alterações na vida pessoal, alterações das relações familiares, mudanças na saúde, descrição e conceito do prazer-sofrimento no trabalho, estratégias de enfrentamento das dificuldades no trabalho, preocupações com o desemprego, qualificação profissional, percepção e sentimentos relacionados ao trabalho.

A pesquisadora teve contato direto com os participantes e contou com a intermediação dos gerentes de recursos humanos das duas empresas. As entrevistas foram realizadas no ambiente de capacitação das empresas com duração média de 1 hora; foram individuais e o critério de seleção dos participantes se deu por disponibilidade dos mesmos. Com esta fase cumpriu-se o objetivo de levantamento dos dados qualitativos.

### **3.2.3 Fase 3 dados secundários**

Durante a visita da pesquisadora às Estações Pz<sup>1</sup> y<sup>2</sup> e por intermédio dos documentos liberados pelas organizações, como manual de funções, organograma, plano de posições, manuais de segurança, saúde e ambiente, revistas institucionais, foi possível tanto a caracterização das empresas como a pesquisa documental. No decorrer das entrevistas, a pesquisadora recebeu documentos nos quais a liberação foi permitida por apresentarem informações cujo teor não expõe a referida organização. Dados complementares foram retirados da página de internet das empresas pesquisadas.

### **3.3 Processo de análise dos dados**

A demonstração da dinâmica subjacente às variáveis da pesquisa combina análises quantitativas e qualitativas dos dados. Assim sendo, os dados obtidos na aplicação dos instrumentos de medida foram submetidos ao programa de estatística *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versão 12,0 (Hair, Babin, Money e Samouel 2005). As entrevistas coletivas e individuais foram analisadas por meio de Análise de Núcleo de Sentido (ANS), formulada com base na Análise de Conteúdo de Bardin (1977). A partir dos temas psicológicos sobressalentes do discurso, desmembra-se o texto em núcleos de sentido, com a finalidade de agrupar o conteúdo latente e manifesto do texto, em definições que deem maior suporte às interpretações. Os temas são categorizados pela semelhança de significado semântico, lógico e psicológico (Mendes, 2007c). A escolha dessa técnica de análise de dados está ligada ao modo como os dados foram coletados.

Diante da impossibilidade de realizar sessões coletivas em todos os blocos, a ANS tem grande valor na análise das entrevistas individuais, uma vez que permitem que temas semelhantes, que surgem do discurso de diferentes sujeitos, se agrupem. As entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente.



Para este estudo, não foram definidos núcleos de sentido *a priori*, ou seja, priorizou-se a lógica dos entrevistados. Fez-se, então, uma primeira leitura flutuante e foram identificados, inicialmente, os temas psicológicos sobressalentes de cada entrevista e esses temas foram estabelecidos com base na teoria e nos conteúdos das entrevistas, tendo os seguintes núcleos de sentido, que concentram os diferentes pontos abordados pelo roteiro de entrevista: divisão das tarefas, gestão do trabalho, estratégias de mediação.

Foram identificadas, então, as falas dos sujeitos que se associavam a esses núcleos. Para a apresentação dos resultados, no capítulo a seguir, faz-se a descrição dos dados, bem como verbalizações das entrevistas que ilustram e explicam o conteúdo descrito. Busca-se, assim, tornar a descrição mais viva e próxima ao modo como o trabalhador se expressou. Como os núcleos 1 e 2 se referem a um mesmo conceito do aporte teórico – organização do trabalho –, optou-se por apresentá-los em um mesmo subtópico.

Os documentos disponibilizados pelas empresas foram estudados por meio de análise descritiva qualitativa. Os documentos foram lidos e analisados no intuito de obter o entendimento da estrutura da organização (porte, valores, principais objetivos). A divisão e a organização do trabalho do setor pesquisado também foram o foco da análise, por meio das observações e anotações no caderno de registro da pesquisadora, durante as visitas ao local de trabalho dos participantes, bem como a metodologia para reconhecimento, tipos de normas e aspectos do relacionamento interpessoal no ambiente organizacional.

Não foi conveniente elencar esses documentos no rol de anexos que compõem este estudo em razão da natureza sigilosa de algumas informações, não necessárias à pesquisa.

### **3.3.1 Análise do inventário de valores e da escala de prazer e sofrimento**

Análises exploratórias dos dados foram realizadas, inicialmente, com o objetivo de identificar os *missing* e *outlier*. A pesquisa contou com 168 participantes, tendo os *missing* sido calculados como média.

Para o tratamento das variáveis isoladamente, foram identificadas separadamente as médias das empresas para cada um dos polos dos valores organizacionais reais e desejáveis e para os fatores do prazer-sofrimento. Analisou-se a curva da distribuição normal da amostra para cada um dos polos e fatores, a fim de definir o comportamento das médias em relação à curva, identificando o predomínio de uns em relação aos outros, para o alcance dos dois primeiros objetivos:

- 1** Identificar os valores organizacionais predominantes nas empresas pesquisadas, na percepção dos trabalhadores;
- 2** Investigar e compreender a natureza das vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores.

Estatísticas descritivas (frequência, média e desvio padrão) foram empregadas no intuito de dar destaque à realidade de vivência de prazer ou sofrimento por parte da amostra eleita e também aos valores organizacionais percebidos por estes trabalhadores.

A fim de avaliar a significância da diferença entre médias dos fatores de prazer e sofrimento das três dimensões dos valores organizacionais reais e desejáveis, realizou-se o teste “t” de comparação de médias das três empresas como uma única amostra, o que se contemplou como último objetivo da pesquisa:

- 3** Estabelecer relações entre a percepção por parte desses trabalhadores, dos valores organizacionais e vivências de prazer-sofrimento, especificamente no setor de exploração e produção.

Foram utilizadas as técnicas correlações bivariadas e regressão estatística *stepwise*. Dessa forma, pode-se analisar a influência dos polos dos valores organizacionais sobre o prazer-sofrimento no trabalho. Nas correlações, verificou-se o grau de significância por meio do coeficiente de Pearson e níveis de correlação, considerando a direção positiva ou negativa que essas correlações assumem. A regressão teve o objetivo de identificar quais os polos da estrutura tridimensional dos valores organizacionais melhor predizem o prazer-sofrimento ao entrarem juntos na equação de regressão, buscando identificar os polos dos valores que apresentam fortes correlações com o fator da valorização, desgaste ou reconhecimento, ao entrar primeiro na equação. Foi realizada, para cada um dos fatores de escala de prazer e sofrimento, uma regressão, considerando que a medida do prazer e do sofrimento é obtida pelos resultados combinados nos fatores isoladamente, identificando o predomínio de uma das duas variáveis.

Os três procedimentos juntos, portanto, se prestaram à verificação dos objetivos da pesquisa, quando consideradas as análises integradas dos níveis de correlação e grau de significância que se encontram correlacionadas, a direção e a variabilidade com a qual os valores influenciam o prazer-sofrimento e os valores organizacionais que melhor predispõem as vivências de prazer ou de sofrimento. Para melhor compreensão das fases metodológicas que foram implementadas nesta pesquisa, a continuação é apresentada a Tabela 1, na qual são agrupadas todas as informações descritas neste capítulo.

TABELA 1 Percurso metodológico

| <b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>  | <b>COMO</b>   | <b>ONDE</b>   | <b>ANÁLISE</b>   |
|---|---|---|--|
| Identificar os valores organizacionais reais e desejáveis, predominantes nas empresas, segundo a percepção dos trabalhadores. | Inventário de valores organizacionais                               | Empresas petroleiras da Bolívia                       | <b>Estatística descritiva</b> (frequência, média e desvio padrão).                                       |
|   | Entrevista coletiva e individual                                    | Pesquisa documental e observação no lugar do trabalho | <b>Análise do Núcleo do Sentido</b> (divisão das tarefas, gestão do trabalho e estratégias de mediação). |
| Investigar e compreender a natureza das vivências de P-S dos trabalhadores.   | Escala de prazer-sofrimento no trabalho                             | Empresas Petroleiras da Bolívia                       | <b>Estatísticas descritivas</b> (frequência, média e desvio padrão).                                     |
|   | Entrevista coletiva e individual                                    | Pesquisa documental e observação no lugar do trabalho | <b>Análise do Núcleo do Sentido</b> (divisão das tarefas, gestão do trabalho e estratégias de mediação). |
| Estabelecer relações entre os VO e P-S na percepção dos trabalhadores.  | Combinação do Inventário de Valores e a Escala de Prazer-Sufrimento | Empresas Petroleiras da Bolívia                       | <b>Correlações bivariadas e regressão estatística <i>stepwise</i></b>                                    |
|   |   | Pesquisa documental e observação no lugar do trabalho |  |

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados a partir da pesquisa empírica e de dados secundários obtidos por meio de documentos proporcionados pelas empresas e por pesquisas nas páginas corporativas serão abordadas em três fases. A primeira fase trata o resultado da pesquisa documental e a caracterização das empresas, a apresentação do quadro que sumariza as informações coletadas das empresas pesquisadas quanto à Organização do Trabalho e o Modelo de Gestão do setor pesquisado. A sequência de apresentação dos resultados é diferente da utilizada no capítulo anterior, a fim de garantir entendimento prévio de elementos da cultura estudada e aspectos prescritos na organização do trabalho. Na segunda fase, abordam-se resultados referentes ao Inventário de Valores Organizacionais e à Escala de Indicadores Prazer e Sofrimento e, na terceira fase, expõe-se o resultado das entrevistas segundo as Análises do Núcleo de Sentido.

### 4.1 Caracterização das empresas estudadas

Segundo dados obtidos na observação durante as visitas as estações terrestres de exploração e produção, nos documentos proporcionados pelas empresas como por pesquisas nas páginas corporativas, com o objetivo de distinguir a gestão e a organização do trabalho, realizou-se a seguinte caracterização das empresas.

A) **Empresa<sup>1</sup> Internacional** é uma empresa que tem, em sua trajetória, conquistas, recordes e reconhecimento internacional. É uma empresa socialmente responsável e preocupada com a preservação do meio ambiente. O modelo de estrutura organizacional regula o funcionamento, instituindo quatro áreas de negócio: exploração & produção, abastecimento, gás & energia e internacional, e duas de apoio: financeira e serviços, além das unidades corporativas ligadas diretamente ao presidente. Criada como empresa boliviana

no final de 1995, em menos de dez anos tornou-se a maior empresa do país. As operações da Empresa<sup>1</sup> provocam forte impacto na economia local, registrando média de 100 milhões de dólares americanos, gerados com a aquisição de produtos e serviços de empresas bolivianas. Desde que deu início às suas operações na Bolívia, em 1996, até a gestão 2009, investiu, junto a seus parceiros comerciais, mais de 1,5 bilhões de dólares americanos, equivalentes a 18% do Produto Interno Bruto (PIB) boliviano e recolheu um volume de impostos que corresponde a 25% da arrecadação tributária do país. A Empresa<sup>1</sup> e suas subsidiárias respondem pela criação de mais de 1500 empregos diretos no país, sendo 95% de seus funcionários bolivianos. O pagamento de impostos e royalties (direitos de propriedade), despesas com compra de materiais, contratação de serviços de empresas bolivianas, exportações de gás natural e combustível, bem como os investimentos próprios do segmento de hidrocarbonetos, resumem o impacto das operações na economia nacional.

A missão da empresa é: Atuar de forma segura, rentável e integrada, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria do petróleo, gás e energia, oferecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, contribuindo para o desenvolvimento da sua gente e dos países onde atua. A visão é: Ser uma empresa integrada de energia, com forte presença internacional, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental. A empresa tem como valores que direcionam sua atuação: criar futuro, atuar com dinamismo, desafiar-se continuamente, eleger o compromisso e agregar valor.

Nos últimos cinco anos, a empresa investiu cerca de seis milhões de dólares americanos em projetos destinados a saúde, educação, serviços básicos, proteção do meio ambiente, desenvolvimento de processos produtivos e ajuda humanitária. Também investe em empreendimentos culturais e desportivos em algumas capitais. Anualmente, investe importantes volumes de recursos na área

de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde (QSMS), com o objetivo de consolidar seu modelo de gestão, atingir a excelência nessa área e melhorar ainda mais seu desempenho segundo padrões internacionais de qualidade e segurança. Essa política permitiu à empresa manter as certificações dos seus ativos de Pz<sup>1</sup> e Pz<sup>2</sup>, as quais foram obtidas segundo as normas internacionais ISO 14001 (meio ambiente) e OHSAS 18001 (segurança). As duas refinarias também possuem as certificações SA 8000:2001, de responsabilidade social.

Os princípios éticos que orientam as ações da Empresa<sup>1</sup> internacional estão relacionados com o respeito à vida e a todos os seres humanos, a integridade, a verdade, a honestidade, a justiça, a equidade, a lealdade institucional, a responsabilidade, o zelo, o mérito, a transparência, a legalidade, a impessoalidade e a coerência entre o discurso e a prática. No exercício da governança corporativa, está comprometida em dirigir seus negócios com transparência e integridade, cultivando a credibilidade junto a seus acionistas, investidores, empregados, abastecedores, clientes, consumidores, poder público, imprensa, comunidades onde atua e sociedade em geral, buscando alcançar crescimento e rentabilidade com responsabilidade social e ambiental. Em relação aos empregados, promove condições de trabalho que propiciam o equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, garantindo seguridade e saúde no trabalho, dispondo, para isso, de todas as condições e equipamentos necessários; canais formais de escuta para acolher e processar sugestões, assegurando a disponibilidade e a transparência das informações que afetam os empregados, preservando os direitos de privacidade no manejo de informações médicas, funcionais e pessoais a eles pertinentes; reconhecendo o direito da livre associação de seus empregados, respeitando e valorando sua participação em sindicatos sem praticar qualquer tipo de discriminação com relação a eles; buscando a permanente conciliação entre interesses e realização de direitos, por meio de canais institucionais de negociação; desenvolvendo e promovendo uma

cultura empresarial que valoriza o intercâmbio e a disseminação de conhecimentos; promovendo a capacitação continuada de seus empregados e evitando demissões, sempre que possível, buscando alternativas de recapacitação técnico-científica e preparando seus empregados para a aposentadoria, como forma de investir na persistência de qualidade de vida; desenvolvendo atividades sistemáticas de orientação e conselhos e envolvendo os familiares na discussão dos aspectos psicológicos e de planificação financeira.

Atualmente, na Estação Terrestre do  $Pz^1$  trabalham 89 pessoas e na  $Pz^2$ , 87 pessoas do segmento de exploração e produção, as quais estão distribuídas em dois grupos que trabalham 14 dias no bloco, por 14 dias de descanso na cidade. Por sua vez, esses empregados trabalham em turnos diurnos e noturnos de 12 horas cada um. A distribuição dos trabalhadores por turno do  $Pz^1$  e  $Pz^2$  é da seguinte maneira: 1 coordenador da Estação, 1 coordenador de estudos e reservatórios, 1 coordenador de operação e manutenção, 1 coordenador de suporte, 1 coordenador de segurança, meio ambiente e saúde (SMS) – 2 analistas de planejamento e controle de gestão, 3 assistentes administrativos, 4 geólogos de reservatório, 2 engenheiros de reservatório, 6 analistas de serviços gerais, 2 engenheiros de integridade dos dutos, 4 engenheiros de processos, 4 engenheiros de manutenção, 2 engenheiros de produção, 4 analistas de abastecimento, 2 técnicos de SMS, 4 assistentes de armazém, 2 gestores de dados, 2 engenheiros de instrumentação e controle, 2 engenheiros de integridade de dutos e equipamentos fixos e rolantes, 4 técnicos de tratamento químico, 12 técnicos de operações, 4 técnicos de manutenção de equipamentos elétricos, 4 técnicos de manutenção de equipamentos rolantes, 4 técnicos de manutenção, instrumentação e controle, 2 engenheiros de desenho, construção e montagens, 2 articuladores sócio-ambientais, 4 técnicos de construção e montagem e 2 médicos.



**B) Empresa<sup>2</sup> Nacional-(Pz<sup>3</sup>) do setor petrolero** tem como objetivo principal realizar atividades de exploração e produção de hidrocarbonatos. A superfície operada diretamente por esta empresa tem uma extensão total de 144425 hectares, que incluem uma estação de exploração, 20 áreas de exploração das quais 10 estão em produção, 2 em retenção e o resto em reserva. No início, a principal operação da empresa estava focada na exploração em uma região muito complexa no relevo topográfico, na Serrania do Aguaragüe. Apesar da dificuldade do acesso, foi executada respondendo às mais estritas normas de segurança e manejo exemplar do meio ambiente. Atualmente, as atividades exploratórias da Pz<sup>3</sup> enfocam, principalmente, as Estações de Chimoré I e Charagua. Esta última é uma área em associação não operada, de alto risco, onde a Empresa tem a maioria, com 50% da participação. Adicionalmente, continua com a exploração nas áreas correspondentes aos campos em produção, na busca de novas oportunidades para o relevo de reservas, em zonas próximas à infraestrutura já existente.

As atividades de perfuração se desenvolvem de acordo com os mais altos padrões de desenvolvimento em saúde, seguridade e ambiente, tendo como resultado zero acidente com dias de trabalho perdido, zero incidentes ambientais e zero acidentes veiculares. Este resultado foi logrado com a implementação de campanhas corporativas e de observação contínuas. Na Pz<sup>3</sup> se realizam todas as operações, tendo como prioridade o cuidado com a saúde, a seguridade e o meio ambiente. Por esta razão, a cada ano, executam-se programas específicos para medir os objetivos e as metas, dentro dos lineamentos da política da empresa.

Os pilares da ética que regem sua atuação têm como princípios o respeito à legislação do país, cumprindo com as obrigações como membros responsáveis da sociedade na que operam; atuar de boa fé, utilizando os ativos da empresa unicamente para o desenvolvimento dos negócios e não para obter benefícios pessoais por meio do abuso do poder da empresa; demonstrar respeito pelos

direitos individuais e a dignidade humana; prometer unicamente o que se espera poder alcançar, comprometendo-se exclusivamente no que se tem intenção de cumprir, sem enganar a outros e sem participar, nem consentir com práticas empresariais corruptas ou inaceitáveis e cumprir com as obrigações e os compromissos, tratando as pessoas de acordo com seus méritos e contribuições e não exercendo coerção e sem causar dano a ninguém de maneira deliberada.

O Pz<sup>3</sup>, no seu segmento de exploração e produção, conta, atualmente, com 88 trabalhadores, distribuídos em dois grupos de trabalho, de 21 dias na Estação e 21 dias de descanso, com turnos diurnos e noturnos de 12 horas cada um. Os postos de trabalho estão distribuídos da seguinte forma, para cada grupo de trabalho: (1 coordenado da estação, 1 coordenador de segurança, meio ambiente e saúde (SMS), 1 assistente administrativo, 1 analista de planejamento e controle de gestão, 1 gestor de dados, no setor de operação e manutenção, 2 analistas de serviços, 1 engenheiro de integridade de dutos e equipamentos fixos, 1 engenheiro de processos, 1 engenheiro de manutenção, 1 engenheiro de produção, 1 analista de abastecimento, 4 técnicos de SMS, 4 assistentes de armazém, 1 gestor de dados, 1 engenheiro de instrumentação e controle, 1 técnico de instrumentação e controle, 1 técnico de operações, 1 engenheiro de integridade de dutos e inspeção, 2 técnicos de manutenção, 8 técnicos de operações, 3 técnicos de manutenção e equipamentos rolantes, 2 técnicos de manutenção e equipamentos elétricos, 3 técnicos de instrumentação e controle e 1 técnico de tratamento químico.

**C) Empresa<sup>3</sup> Internacional Prestadora de Serviços (Pz<sup>4</sup>) do setor petrolero** é uma empresa líder que oferece serviços ao poço, além de soluções integrais de perfuração e gerenciamento da indústria do petróleo e gás da América Latina. Destaca-se no mercado latino-americano por possuir a maior frota terrestre em equipamentos de torre da região. Conta, na atualidade, com 75 equipamentos de perfuração, 150 de *workover*, 43 de *pulling*, 2 barças e 5

*workover offshore*. Além disso, distingue-se por oferecer aos clientes ampla gama de serviços de exploração e produção (E&P) e outros, desenhado para aperfeiçoar a produção dos poços de petróleo e gás. A capacidade para integrar os serviços de E&P com os serviços de perfuração e *workover*, junto com a sólida infraestrutura e a frota móbil, permite satisfazer de modo ótimo as necessidades dos clientes durante a vida produtiva do poço, desde a perfuração e a terminação até a produção e o eventual abandono do mesmo.

Por meio das empresas adquiridas, tem realizado serviços terrestres de perfuração e *workover* na América Latina há 50 anos. Dessa forma, a Pz<sup>4</sup> acumula e conserva um conhecimento valioso, produto da experiência técnica e profissional. Os gerentes contam com um vasto conhecimento da base de clientes, os requisitos técnicos e as condições de trabalho de cada mercado local. A força de trabalho de campo, composta por operários e supervisores de equipamentos altamente treinados, oferece uma plataforma única para o crescimento sustentado das suas principais áreas de operação. Por último, as estatísticas de segurança líderes na indústria e nas certificações de qualidade obtidas aumentam ainda mais a satisfação dos clientes.

Desde o ano 2000, promove-se a aquisição e a integração de várias empresas, incluindo a aquisição de serviços especiais da Pz<sup>4</sup>, o que permitiu a criação da divisão de serviços de E&P na Argentina e na Bolívia. Nos últimos cinco anos, o crescimento ocorreu devido, principalmente, à expansão do alcance geográfico dos serviços, por meio de desenvolvimento de relações comerciais, tanto com clientes novos, como com antigos. A visão da empresa é ser a maior e a mais rentável empresa de serviços petrolíferos na América Latina. Tem como missão alcançar a sua visão, maximizando o retorno para os acionistas; criando um ambiente de trabalho no qual o pessoal possa desenvolver seus potenciais, sob as condições de segurança mais eficientes; operando de acordo com os padrões mais altos de excelência operacional e baixo custo;

gerando o maior valor possível aos clientes em cada serviço previsto, criando meritocracia, oferecendo novas oportunidades ao pessoal com base em um critério de avaliação transparente e equânime, contribuindo positivamente para a prevenção e a sustentabilidade do meio ambiente, nos lugares onde opera.

O serviço ao cliente é o principal objetivo e tem se esforçado em satisfazer todas as suas necessidades, oferecendo os melhores produtos e serviços de engenharia de alta qualidade a preços competitivos. Tem a firme ideologia de que seus empregados são seu maior e melhor ativo e que constituem a fortaleza da sua organização. Comunicação aberta, trabalho em equipe, honestidade, respeito mútuo, lealdade aos clientes e orgulho em outorgar um serviço com excelência são os fatores que marcam um selo distintivo nos empregados. Estão comprometidos em operar dentro das leis de todos os países onde desenvolvem atividades, outorgando serviços a seus clientes com uma aguda consciência na segurança das pessoas, a atualização da tecnologia, e o respeito pela ética e o meio ambiente. Obrar com absoluta honestidade e integridade em todas as suas negociações é para eles um compromisso diário. Para internalizar o conceito de melhoramento contínuo de qualidade, aperfeiçoando progressivamente seu desempenho em um limite de tempo cada vez mais exigente, a empresa opera segundo acordos com seus fatores chaves de êxito: orientação do cliente e do mercado, competitividade, recursos humanos, comunicação, visão compartilhada, desenvolvimento de alianças estratégicas e atualização tecnológica.

A importância da empresa, dentro desse mercado, reflete nos vínculos comerciais que tem estabelecido com diversas organizações de grande magnitude, relacionadas com a produção de petróleo e gás. A envergadura, o espaço e a combinação da frota e equipamento para serviços, tanto de perfuração como de E&P, permitem oferecer as ferramentas e as especificações técnicas que requerem os clientes para o apoio das suas necessidades ao longo da vida

útil do poço. Além disso, possui um sistema de infraestrutura complementar que envolve apoio logístico às operações desenvolvidas.

A empresa<sup>3</sup> internacional prestadora de serviços petroleiros opera, principalmente, na Argentina, na Venezuela, na Bolívia, no Peru, no Brasil e no Equador, na grande base de clientes do segmento de serviços de equipamentos que incluem quatro categorias principais: serviços de bombeio de pressão, serviços integrados, perfuração direcional e serviços que incluem perfuração em oscilação, ensaio de formação, ferramentas de pesca e serviços de produção. Os empregados dessa empresa<sup>3</sup> estão distribuídos nas diversas estações terrestres que pertencem às empresas petroleiras que atuam na Bolívia, no total de 146 pessoas que trabalham no setor de exploração e produção, dos quais 90 fizeram parte desta pesquisa.

Uma vez efetuada a caracterização das empresas, os documentos disponibilizados, foram estudados por meio de análise descritiva qualitativa e proporcionaram uma maior visibilidade da estrutura estratégica das empresas. Pela análise do Plano de Posições teve-se uma melhor delimitação dos cargos na busca da transparência das políticas de compensação; estabelecidas sobre a base das necessidades do negócio, a estratégia de recursos humanos e que se ajusta à dinâmica competitiva do mercado e do setor. Na análise dos organogramas percebe-se que são o resultado de trabalhos realizados em oficinas com os mesmos empregados, onde foram definidos quantitativamente os recursos humanos necessários para a adequada execução das atividades, processos e negócios vigentes, sendo anualmente revisadas considerando os objetivos das empresas. No Manual de Funções, obtiveram-se as descrições genéricas que refletem numa missão e atribuições: ‘a missão de uma função, é uma única frase que representa sua razão de ser, é dizer o aporte fundamental que se espera dela, as principais atribuições representam as responsabilidades mais importantes da função. Também as informações sobre o impacto e o relacionamento das

empresas com o país e as regiões com quem tem contato, por meio das revistas institucionais, assim como os diversos manuais internos distribuídos para os empregados, nos cursos de capacitação e atualizações com relação ao desempenho das funções.

As descrições dos cargos fazem menção a rotinas específicas desses trabalhadores e destinam-se a contribuir para a obtenção das metas segundo as normas de qualidade, segurança, saúde ocupacional e o meio ambiente. Alguns exemplos de citações nas rotinas são os seguintes:

a) **Engenheiro de perfuração SSr**: “responsável pela elaboração do plano estratégico, pressupostos de inversões, informes gerais e apresentações da sua área, a fim de aportar melhoras para a tomada de decisões (...) elaborar e avaliar os indicadores de atividade: tempo, custo e qualidade de perfuração nos projetos de inversão, a fim de informar desvios, promover mudanças e oportunidades de melhoras de todos os setores que participam no processo” (Manual de Funções empresa<sup>1</sup>);

b) **Técnico de tratamento químico Sr**: “responsável de desenvolver as técnicas associadas aos tratamentos químicos para fluidos, equipes e instalações, realizando seguimento e avaliação dos resultados, a fim de contribuir com as ações requeridas no cumprimento das políticas e normas da Empresa (...) organizar auditorias de qualidade dos serviços de suporte e tratamento químico a operações próprias e/ou terceirizadas, a fim de contribuir com a identificação e aplicação dos corretivos” (Manual de funções empresa<sup>1</sup>).

As crenças e os valores expressam o perfil de exigências em resultados, em que as boas práticas têm não só um impacto notável no desempenho e nos resultados da empresa, mas manifestam o compromisso das diferentes áreas em alcançar uma gestão de excelência, sendo premiadas e reconhecidas pelas gerências de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde, reconhecendo as contribuições significativas, individuais e em equipe. O valor da confiança não é

baseado só na correta aplicação da marca, mas também em todas as atividades realizadas pela força do trabalho que podem contribuir para gerar ou destruir o valor da marca. Alguns depoimentos:

i) ‘ser reconhecido pela nossa contribuição com o processo de excelência em gestão é motivo de muito orgulho e motivação. Na gerência de estratégias logramos uma dinâmica de trabalho e um ambiente excepcional entre os colegas’- ESTRATÉGIA - Prática sobressalente em 5s: sistema de manejo de bibliotecas... (empresa<sup>2</sup>)

ii) ‘Este prêmio demonstra que a (empresa<sup>2</sup>) reconhece o esforço, trabalho, dedicação e compromisso do trabalhador com a empresa. A implementação das 5s foi possível com a colaboração do Diretor de Finanças e de toda a equipe’- FINANÇAS – Prática sobressalente em 5s: identificação e sinalização do lugar.

## **4.2 Organização e gestão do trabalho petroleiro nas organizações estudadas**

### **4.2.1 Algumas especificidades**

A rotina de trabalho dos petroleiros do setor de exploração e produção inicia-se no dia em que eles são transportados da cidade para as correspondentes regiões onde se encontram os acampamentos. Já na chegada eles recebem o relatório de informações e incidentes – se ocorridos – dos que se encontram de retorno para o descanso de 21 ou 14 dias, dependendo da empresa. Posteriormente aqueles que estão no seu horário de turno, que corresponde a 12 horas, são imediatamente dirigidos à planta de exploração, onde sua tarefa se divide, basicamente, entre: verificar e controlar a produção dos poços; realizar provas semanais para determinar a produção de cada poço a seu cargo; fazer um registro diário de produção do campo; manter e controlar a injeção de água aos poços para a obtenção do petróleo mediante o sistema *hidraulic lift*; controlar as

maquinarias e, se forem detectadas falhas, informá-las ao mecânico; verificar o correto preenchimento da análise dos riscos das tarefas; prévia realização de qualquer trabalho e, finalmente, monitorar e controlar os tanques de produção, os tanques de água, a transferência de água, a injeção de água aos poços e o arranque de bombas de transferência de água.

Basicamente, o trabalho é rotineiro, monótono, cansativo e automatizado, pelo fato de se realizarem, todos os dias, as mesmas atividades que, muitas vezes, são de supressão ao trabalho realizado pelos computadores e equipamentos de medição. É perigoso para a saúde na medida em que há exposição a altas temperaturas no verão e muito baixas no inverno, além de estar rodeado de animais selvagens e, muitas vezes, venenosos já que essas plantas de exploração se estabelecem no meio da selva e montanhas, a grandes distâncias dos acampamentos e das localidades vizinhas. É também solitário, pelo fato de permanecer, durante as 12 horas, sozinho, no desempenho das suas atividades e, durante as horas de descanso, a maior parte dos trabalhadores se instala nos dormitórios até o dia seguinte, saindo unicamente para as refeições. Ao finalizar seu turno de trabalho, passa o relatório diário ao seu correspondente sucessor e retorna para o acampamento, onde inicia o descanso de 12 horas, até o dia seguinte, quando se iniciam as mesmas atividades do dia anterior.

Nos seus horários de descanso dentro dos acampamentos, todos os trabalhadores têm acesso à internet, telefone, televisão e diversos jogos recreativos, todos fornecidos gratuitamente pela empresa. As instalações são de magnífica qualidade e conforto; a alimentação é cuidadosamente atendida por *chefs* especializados e nutricionistas que supervisam tanto a higiene quanto a qualidade dos alimentos. A saúde dos trabalhadores também é de grande interesse e preocupação para as empresas, tendo o máximo cuidado para que todos recebam as vacinas e façam o controle médico anual correspondente. Além disso, dispõe, nos acampamentos, de um centro médico muito bem



equipado, inclusive muito melhor do que os hospitais regionais mantidos pelo governo nacional, com equipamentos de alta tecnologia para os atendimentos de primeiros socorros e, inclusive, para a realização de cirurgias de risco. Também possui uma farmácia muito bem equipada com os principais medicamentos utilizados ou requeridos na zona – especialmente antídotos contra mordeduras e picadas de animais venenosos; vacinas contra as doenças de zonas quentes, entre outros -, sendo importante ressaltar que esses centros médicos também oferecem apoio às comunidades circunvizinhas, como parte da responsabilidade social das empresas.

Às 6:30 tomo meu café da manhã, às 7:00 é a hora de ingresso na planta, onde reviso os parâmetros, a temperatura e a pressão da produção [...] as 19:30 saio do turno e vou para janta e, depois, dormir, já que essa rotina esgota, você tem que dar muito esforço pessoal e a pressão é constante. Os riscos são de morte o tempo todo [...]essa atividade ainda piora quando meu turno de trabalho é à noite. É aí que os perigos são ainda maiores e isto é ainda mais estressante [...] aqui se vive num pequeno planeta, onde as obrigações são maiores e a responsabilidade trata de se impor, buscando sempre um trabalho mais seguro, onde priorizamos a segurança tanto do meio ambiente como a saúde de todos os que trabalhamos aqui.

O trabalhador petroleiro atuante em acampamentos procura, permanentemente, estar capacitado, já que seu trabalho exige constante atualização sobre toda a tecnologia para operar os aparatos de última geração que as empresas, pela competitividade, requerem deter. Nesse sentido, o trabalhador tem a responsabilidade também de estar sempre atualizado e na procura de adquirir novos conhecimentos para desempenhar suas tarefas da melhor forma possível.

A divisão das tarefas detalhadas pelos trabalhadores mostra uma série de tarefas e procedimentos considerados automatizados/mecânicos. Os

procedimentos para operar a planta de exploração e produção seguem uma sequência que dá poucas oportunidades de serem mudadas, uma vez que se dá por meio de acionamento e supervisão de maquinarias altamente tecnológicas. A mecanização também se faz sentir quando precisam resolver algum problema, não tanto pelas falhas que se repetem, mas pela obrigatoriedade de se manter estritamente aos procedimentos prescritos, aprendidos durante os treinamentos e as capacitações recebidas. Se não cumprirem o que foi prescrito, ainda que resolvam o problema sem prejuízos aos equipamentos e instalações, recebem reclamação. Para a empresa, “errar é não seguir o protocolo”. Ao mesmo tempo, com o surgimento de falhas novas, o trabalhador precisa “se virar”, ser criativo, dar conta da situação, ir na base da “tentativa e erro”.

Aqui na empresa, sempre temos cursos de capacitação, além, como temos acesso à Internet, podemos, em nossas horas livres, buscar sempre cursos a distancia, ler dados com relação às maquinarias [...] se o trabalhador não se preocupa em aprender cada vez mais e ficar sempre bem atualizado é passado para trás [...] os mais antigos são os mais preocupados com os cursos de capacitação porque sempre estão temerosos de ser despedidos pela falta de conhecimento tecnológico, porque eles, do trabalho manual e de rotina, conhecem muito, mas com equipamentos novos, de alta tecnologia, ficam um tanto preocupados.

Nessa situação, frente à impossibilidade de lançar mão de seu saber-fazer para subverter o prescrito e dar conta real, o trabalhador tem negado seu conhecimento sobre o próprio trabalho e sua inteligência, já que podem ser punidos. Ninguém sabe melhor sobre o trabalho do que o próprio trabalhador que está ali, investindo efetivamente naquilo que faz e que acumula conhecimento e alternativas ao vivenciar seu trabalho.

A discrepância entre o prescrito e o real, bem como a punição frente ao não cumprimento dos procedimentos e normas, vai ao encontro dos achados de Jardim et al., (1996). Esta discrepância é apenas uma das características da

divisão dos homens da organização do trabalho, caracterizada, neste estudo, pelo núcleo “Gestão do Trabalho”. De fato, o controle é uma das características marcantes dessa divisão no contexto de trabalho do petroleiro e se dá de variadas formas. Os trabalhadores são obrigados a fazer relatórios diários para as ocorrências, como falhas ou situações excepcionais. Esses relatórios são utilizados como mais uma forma de garantir o controle, uma vez que o que foi escrito pode ser usado contra o próprio trabalhador. Não recebem respostas dos relatórios, na maior parte das vezes; quando enviam mais de um relatório com a mesma questão, gera reclamação da chefia; quando não enviam, a chefia argumenta que o problema só será resolvido quando houver muitos relatórios. O trabalhador se vê, então, frente a uma questão contraditória.

O que fazer, afinal? Fazer o relatório e correr o risco de produzir prova contra si mesmo? Fazer o relatório e gerar reclamações por parte da chefia? Não fazer relatório e ser punido? Muitas vezes, os trabalhadores escolhem a última opção, se desmobilizam frente a um “jogo” com regras pouco claras. Em uma organização do trabalho na qual, as regras de controle são confusas e contraditórias, onde se vivem, simultaneamente, o rigor e a falta de clareza, o trabalhador se encontra ainda mais em uma posição vulnerável e confusa (Dejours, 1992).

Esse controle faz parte das relações hierárquicas de poder, que ficam claras nas falas dos trabalhadores, especialmente com chefias imediatas, sendo este um ponto estressante, pois não conseguem entender o que eles têm a fazer. O controle hierárquico também já foi estudado no Brasil, em diversas categorias profissionais, como a de teleatendentes, bancários e trabalhadores da construção civil (Ferreira et al. 2006; Vieira, 2005; Abrahão & Santos, 2004).

No concernente aos sentimentos decorrentes da relação entre sujeito-trabalho, Dejours (1992) esclarece que quando o trabalho está rigidamente

organizado, não há como adaptá-lo à personalidade, gerando frustrações e grandes esforços de adaptação. Para o autor,

...o sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador usou tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa, isto é, quando foram esgotados os meios de defesa contra a exigência física (p.52).

De maneira geral, podem-se levantar dois grandes indicadores do sofrimento: (1) a indignidade, que surge do contato com uma tarefa desinteressante e que traz sentimentos de frustração e estresse por ser robotizado a mais um apêndice da máquina e (2) a vivência depressiva, pelo tempo de solidão, distanciamento das famílias e da sociedade.

Especificamente, o sofrimento se manifesta por meio de sentimentos de ansiedade, insatisfação, indignidade, inutilidade, desvalorização, desgaste, injustiça e pelo não reconhecimento do seu trabalho (Mendes & Ferreira, 2007).

#### **4.2.2 Estratégias de mediação para lidar com a organização do trabalho petrolero**

Os trabalhadores relatam que utilizam diversas estratégias para suportar tal organização de trabalho. Buscam pensar em outras coisas e se manterem afastados, ler livros para “tirar do mundo aqui fora”. Além disso, em alguns casos, o apoio da rede social – cônjuge e amigos – se mostra como um meio de lidar com as dificuldades encontradas no trabalho.

Alguns relatam que, por vezes, esses “mecanismos de defesa” não são suficientes e precisam pensar que, se não conseguirem suportar, vai adoecer e serem afastados. Buscam também pensar no emprego como algo funcional que,

por meio da remuneração, vai dar condições de vida melhor para ele e sua família.

Eu costumo sempre, nas minhas horas livres, procurar algum livro. Vou às salas de recreação, jogo um pouco de tênis de mesa, converso com meus colegas que agora também considero meus amigos já que trabalho com eles vários anos. Ainda por cima, eu os vejo mais do que aos meus filhos [...] Eu ligo todos os dias para Santa Cruz (cidade onde mora sua família) para falar com minha esposa e meus filhos. De alguma maneira estou presente, nem que seja pelo telefone.

Aqui a gente vá criando diferentes mecanismos de defesa... Ainda, às vezes, a gente já não tem mais para onde ir e o único que resta é parar e pensar: necessito deste trabalho porque meu salário é muito bom. Meus filhos estudam em uma boa escola e eles têm uma boa casa onde morar, carro e dinheiro para gastar. Necessito suportar um pouco disto aqui porque, do contrário, vou ficar desempregado, se não estou em condições de cumprir com meu trabalho se entro em depressão.

Afirmam que, apesar das dificuldades, gostam do trabalho. A possibilidade de proporcionar ao país os recursos naturais dos quais todos os bolivianos vivem é apontada como um ponto benéfico, bem como a remuneração, considerada uma das mais altas, dentro do país.

O trabalho é muito bom, sempre que temos todos os materiais que são necessários e quando nossas atividades são positivas, até lograr alcançar as metas da empresa, que é a produção de petróleo e gás para a exportação... Além disso, os salários bons e as condições de vida que nos proporciona a empresa também, afinal de contas, temos hospedagem e comida, transporte em avião e sempre ficamos bem atendidos[...] Este trabalho te exige muito fisicamente, é cansativo, mas também é gratificante saber que contribuo com o bem-estar de meu país, já que os bolivianos vivemos da exportação de gás...

Para lidar com as vivências de sofrimento, os trabalhadores lançam mão de estratégias de mediação – seja mobilização subjetiva, sejam estratégias defensivas. No caso dos trabalhadores petroleiros que atuam em acampamentos, caracterizam-se tanto o coletivo de regras quanto estratégias de defesa individuais, caracterizadas a seguir. O coletivo de regras, segundo Mendes et al., (2003), se caracteriza por organizar as relações entre os trabalhadores e remete a uma dimensão ética do que é justo e injusto. Reporta-se ao julgamento de beleza e estética do trabalho. No caso em questão, se dá na tentativa de transformar a situação causadora de sofrimento, contudo, diz respeito apenas às situações que emergem da divisão das tarefas na organização do trabalho. Há um espaço de troca de informações acerca de novas falhas e a deliberação sobre novos procedimentos, sendo essa possibilidade de trocar experiências e julgar procedimentos a que possibilita ao trabalhador, por meio da fala, dar sentido a algo que gera angústia, justamente porque está fora de sua lógica de trabalho. Busca, nessas falas e trocas, dar vazão à carga psíquica que surge nos desencontros entre as tarefas e os seus desejos. Esse coletivo serve também como um espaço de validação do saber, por meio da possibilidade de ter seu trabalho reconhecido, de ver sua solução sendo aprovada e utilizada pelos pares. Assim, o sujeito tem a oportunidade de buscar e garantir sua integridade psíquica, de se inscrever, de constituir sua identidade.

Retomando a explicação apresentada no capítulo 2, as estratégias defensivas podem ser de exploração, adaptação ou de proteção, tanto individuais quanto coletivas. As estratégias de **proteção** se caracterizam como modos de pensar e agir com a finalidade de suportar o sofrimento, sendo suas causas racionalizadas. Essa racionalização caracteriza-se por invocar justificativas socialmente valorizadas e causas externas para explicar as situações de trabalho geradoras do sofrimento e por comportamentos de apatia, resignação, indiferença e conformidade. As de **exploração e adaptação** têm em suas bases

a submissão aos desejos da organização do trabalho e a negação do sofrimento, com a direção dos modos de pensar e agir para atender ao desejo da produção. Essa negação se dá ao sofrimento (próprio ou alheio) no trabalho e se caracteriza pela naturalização de tal vivência e por comportamentos de isolamento, desconfiança, exacerbação do individualismo (Ferreira & Mendes, 2003; Mendes, 2007a).

Nos trabalhadores petroleiros, nota-se a presença tanto de mecanismos de defesas de proteção quanto de adaptação, utilizados individualmente. Na fala de um deles, por exemplo:

Há alguns chefes que gostam de implicar com um colega, fazer brincadeiras pesadas [...] eu acredito que estou um pouco fora disto, não gosto de brincar com as pessoas nem magoar ninguém para que depois não aconteça comigo... Sou uma pessoa que tenho facilidade para passar por cima dessas coisas. Acredito que eles me consideram mal-humorado, sem graça, já que não compartilho esse tipo de comportamento... Aos chefes os respeito e penso o mesmo deles [...] Prefiro ficar longe, vou para a sala de leitura, assisto TV ou qualquer coisa que me mantenha longe desses chefes que consideram que a gente é o brinquedo deles [...] quando estou no turno de trabalho, tento passar despercebido. Procuo trabalhar o mais distante possível dos olhares dos superiores para evitar o assédio ou as brincadeiras de mal gosto...

Percebe-se que o sujeito nega um comportamento da chefia e dos pares que traz sofrimento a um colega de profissão e naturaliza isso dizendo ter mais facilidade para relevar. O isolamento e a individualização, também característicos da negação, aparecem na fala de outro entrevistado, quando este diz que sua estratégia é ir para a sala de leitura e ficar lendo, para evitar ser objeto desse comportamento tanto por parte da chefia como dos pares, utilizando, desse modo, a estratégia de mediação. Dessa maneira, consegue que ninguém fale com ele. Para não entrar em contato com aquilo que o faz sofrer, o

trabalhador simplesmente se isola do resto do grupo, assume uma postura de “sair do mundo”, se individualiza, evita (se) colocar à prova seus modos de pensar e agir frente ao contato com o outro, para garantir que esses continuem efetivos na evitação do sofrimento.

A racionalização também se faz presente no discurso do trabalhador, conforme pode ser visto quando o sujeito fala que “o trabalho é bom” por conta de remuneração, por ser um trabalho que ajuda a economia do país, o bem-estar da sua família. Em nenhum momento a fala do sujeito se refere à natureza do trabalho, às suas atividades ou à sua gestão. Nesse cenário automatizado, sem o reconhecimento de utilidade de seu trabalho, o sujeito se desmobiliza, perde o interesse em investir naquele trabalho por não ter um retorno, abrindo, assim, a oportunidade do adoecimento se instalar.

#### **4.3 Inventário e análise dos valores organizacionais**

Estudar as relações entre valores organizacionais e prazer-sofrimento impõe um grande desafio, em consequência da inexistência de pesquisas que estudem a integração das duas variáveis no setor petrolífero, dificultando, assim, de um lado, parâmetros para a comparação dos dados e, de outro, gerando resultados que permitem articular um modelo de investigação para as futuras pesquisas destas variáveis neste tipo específico de trabalho.

Ao longo desta fase, são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa empírica com a aplicação do Inventário de Valores Organizacionais e a Escala de Prazer-Sufrimento no Trabalho. Inicialmente, são apresentadas as tabelas do aproveitamento dos questionários e dos resultados sócio-demográficos. Posteriormente, apresentam-se os resultados referentes ao inventário de valores organizacionais, os relacionados à escala do prazer-sofrimento e, finalmente, os resultados que envolvem a integração das duas variáveis.



#### 4.4 Caracterização da amostra

Como já tem sido exposto no capítulo dos processos metodológicos, a pesquisa teve a participação de três empresas do setor petrolífero da Bolívia, onde se obteve uma amostra de 166 trabalhadores, sendo 16 excluídos por não contar com toda a informação requerida. Portanto, obteve-se uma amostra que representa 41% do total de trabalhadores do setor de exploração e perfuração das três empresas e que é apresentada na Tabela 2.

TABELA 2 Taxa de aproveitamento dos questionários

| EMPRESA         | ENVIADOS   | APLICADOS  | %APLICADOS |
|-----------------|------------|------------|------------|
| Pz <sup>1</sup> | 89         | 18         | 20%        |
| Pz <sup>2</sup> | 87         | 17         | 19%        |
| Pz <sup>3</sup> | 88         | 25         | 28%        |
| Pz <sup>4</sup> | 146        | 106        | 73%        |
| <b>TOTAL</b>    | <b>410</b> | <b>166</b> | <b>41%</b> |

Pode-se notar que a participação em maior proporção é da empresa prestadora de serviços com um 73% e a menor a da empresa nacional, com um 19% dos participantes. A continuação apresenta-se, a título de informação geral, os gráficos com os dados sócio-demográficos por empresa pesquisada.

Constata-se a continuação na figura 5 que o número de mulheres que atuam no setor de exploração e produção é muito baixo, em comparação com o dos homens, tendo em vista que, pela cultura e pelas características do trabalho, ainda é difícil a inserção feminina neste setor. Mas também se percebe que é na Pz<sup>4</sup> (prestadora de serviços) onde atua o maior número de mulheres, sem deixar de ser ainda bastante baixa a porcentagens, na comparação com o número de homens.

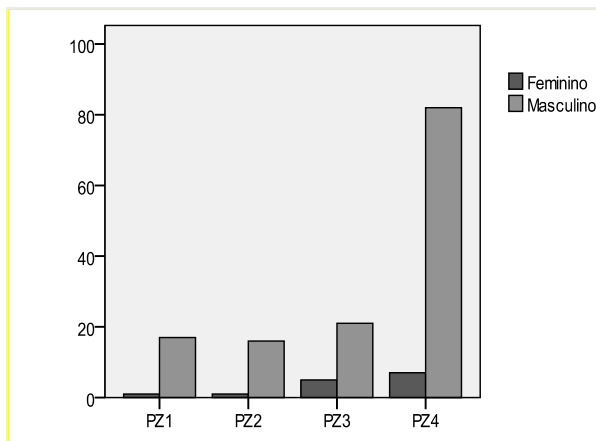


FIGURA 5 Sexo dos participantes, por empresa

De acordo com os dados da figura 6, tanto na Pz<sup>3</sup> como na Pz<sup>4</sup> os participantes com idades entre 32 e 37 anos são em maior número e na Pz<sup>1</sup> e na Pz<sup>2</sup> não há trabalhadores na faixa etária entre os 20 e 25 anos; é na Estação Pz<sup>2</sup> que trabalham mais pessoas com mais de 44 anos de idade, havendo uma distribuição por número de participantes.

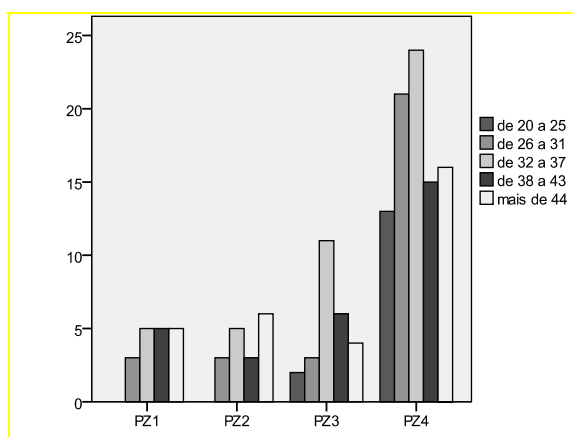


FIGURA 6 Idade dos participantes, por empresa

Pelos dados da figura 7 observa-se que, nas três empresas, a maior quantidade é de trabalhadores com tempo de serviço entre 1 a 10 anos, dentro do setor pesquisado. Na Pz<sup>4</sup> estão os trabalhadores com mais tempo de serviço e na Pz<sup>1</sup> não trabalham pessoas com mais de 30 anos de serviço.

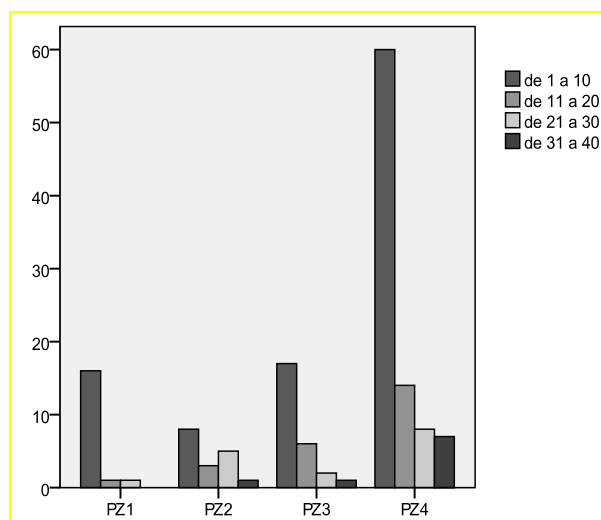


FIGURA 7 Anos de serviço, por empresa

De acordo com os dados do Gráfico 4, unicamente na empresa<sup>1</sup> (estações Pz<sup>1</sup> e Pz<sup>2</sup>) trabalham pessoas com um nível de escolaridade de pós-graduação e não existem trabalhadores com nível primário de escolaridade. Na estação Pz<sup>3</sup> atua o menor número de pessoas com nível de escolaridade técnica e, na Pz<sup>4</sup>, o menor número de trabalhadores com nível de escolaridade de universitários.

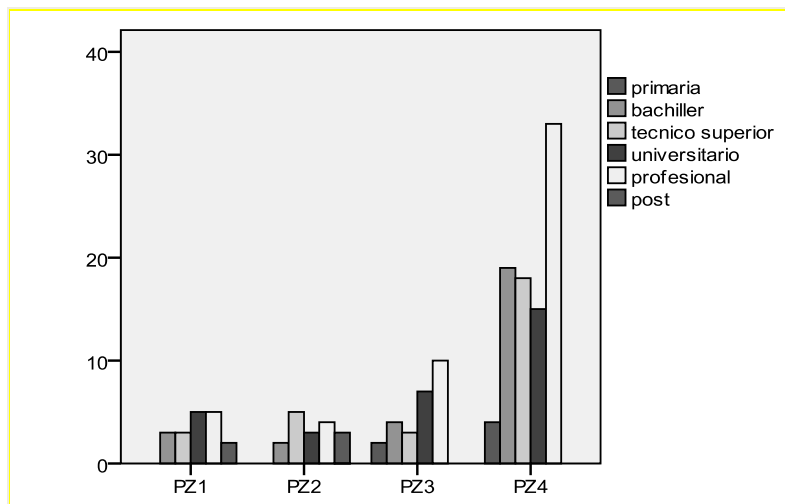


FIGURA 8 Escolaridade, por empresa

Pelos dados da figura 9 observa-se que, na empresa<sup>1</sup>, se tem o menor número de trabalhadores divorciados e solteiros. Nas quatro estações, a maior ia dos trabalhadores é casado.

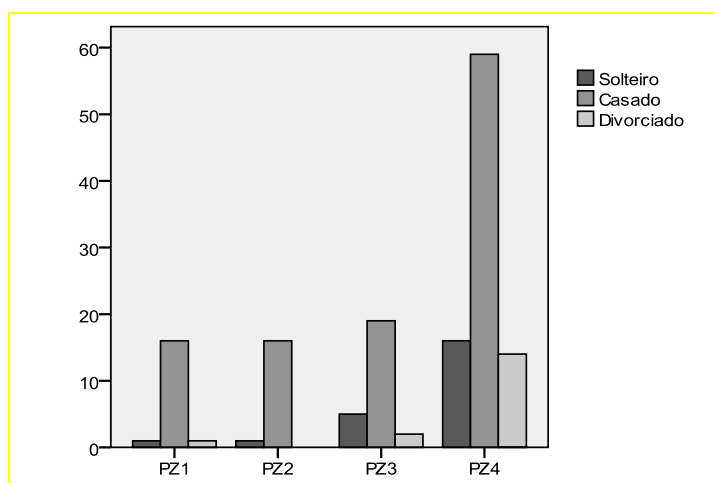


FIGURA 9 Estado civil, por empresa

#### 4.5 Valores predominantes na organização

O Inventário de Valores Organizacionais tom o objetivo de classificar os polos dos valores organizacionais, identificando as prioridades axiológicas que guiam a vida da organização. Na Tabela 3 encontram-se as médias para cada um dos polos das três dimensões de valores organizacionais reais de cada uma das empresas participantes desta pesquisa.

TABELA 3 Médias dos polos dos valores organizacionais reais

| Empresa   |            | Autonomia Real | Conservação Real | Hierarquia Real | Estrutura Igualitária Real | Domínio Real | Harmonia Real |
|---|------------|----------------|------------------|-----------------|----------------------------|--------------|---------------|
| Empresa <sup>1</sup><br>Internacional             | Média      | 3,9500         | 4,2800           | 4,2114          | 3,5755                     | 3,3857       | 3,5000        |
|   | N          | 35             | 35               | 35              | 35                         | 35           | 35            |
|   | Desv. Típ. | ,83534         | ,90255           | ,80212          | ,75790                     | ,83213       | 1,26607       |
| Empresa <sup>2</sup><br>Nacional                  | Media      | 4,2400         | 4,2960           | 4,2920          | 3,6800                     | 3,5800       | 3,9600        |
|   | N          | 25             | 25               | 25              | 25                         | 25           | 25            |
|   | Desv. Típ. | ,53268         | ,46590           | ,70055          | ,51223                     | ,75939       | 1,12657       |
| Empresa <sup>3</sup><br>Prestadora de<br>Serviços | Média      | 4,2194         | 4,5600           | 4,5652          | 4,1540                     | 3,7444       | 4,1111        |
|   | N          | 90             | 90               | 89              | 90                         | 90           | 90            |
|   | Desv. Típ. | ,90708         | ,75145           | ,81897          | ,86784                     | 1,01462      | 1,21502       |
| Total   | Média      | 4,1600         | 4,4507           | 4,4362          | 3,9400                     | 3,6333       | 3,9433        |
|   | N          | 150            | 150              | 149             | 150                        | 150          | 150           |
|   | Desv. típ. | ,84260         | ,75908           | 4,2114          | ,83271                     | ,94241       | 1,23094       |

Realizando o teste “t” de comparação das médias, verificaram-se diferenças significativas de  $p \leq 0,001$  para a combinação dos polos opostos das três dimensões dos valores organizacionais reais. Em termos de prioridades axiológicas, pode-se dizer que as organizações enfatizam, em ordem decrescente, a conservação, a hierarquia, a autonomia, a harmonia, a estrutura igualitária e o domínio, no que se refere à percepção dos valores organizacionais reais para cada empresa pesquisada. É importante destacar o distanciamento da média do valor domínio com relação à conservação, definindo como prioridades

axiológicas a conservação, a hierarquia e a harmonia, segundo os empregados percebem aos valores reais das organizações. Estes resultados indicam que cada organização tem sua realidade baseada nos polos de valores encontrados na pesquisa, sendo, assim, percebida, pelos trabalhadores, como empresas que priorizam e enfatizam a subordinação de poderes em relação à alocação de papéis e recursos, priorizando o respeito pelos poderes institucionais, a hierarquia dentro das empresas e a harmonia nos seus relacionamentos inter e intraorganizacionais, com respeito ao meio ambiente, à segurança e à saúde dos membros da organização e às comunidades em que se encontram inseridas.

Analisando o dilema indivíduo-grupo, pode-se inferir que os valores reais percebidos tenderam mais a atender às necessidades da organização, em razão do destaque dos valores de hierarquia e harmonia, apesar de um valor próximo em autonomia. Estes polos direcionam para um ambiente no qual o empregado pode assumir seus interesses autônomos, intelectuais e afetivos, em busca de promoção, proteção, independência de ideias e procura por experiências afetivas positivas e onde a transcendência de interesses individuais e grupais pode contribuir ao ajustamento constante e harmonioso com o ambiente externo, desde que reconheçam como legítimos os mecanismos de controle e fiscalização do seu trabalho, a autoridade e o poder das chefias e da própria organização.

No caso dos valores organizacionais desejáveis, como mostra a tabela 4, na Empresa<sup>1</sup> existe um predomínio na ordem decrescente do valor da autonomia, hierarquia, conservação, estrutura igualitária, harmonia e domínio, em relação às outras duas empresas, nas quais predomina o valor da conservação. Em termos de prioridades axiológicas das médias gerais para as três empresas, pode-se dizer que a organização é percebida pelos empregados, enfatizando, em ordem decrescente, conservação, hierarquia, estrutura igualitária, harmonia, autonomia e domínio. É importante destacar o predomínio do valor da conservação,

delineando e definindo melhor como prioridades axiológicas da organização refletem o desejo de transcendência de interesses individuais e grupais para promover o bem-estar de todos nas organizações, sem deixar de dar ênfases no ajustamento constante e harmonioso com o ambiente externo. É importante mencionar, ainda, que as diferenças entre as três primeiras médias é muito pequena, já mostrando uma distância considerável com o valor domínio como último colocado.

TABELA 4 Médias dos polos dos valores organizacionais desejáveis

| Empresa   |            | Autonomia Desejável | Conservação Desejável | Hierarquia Desejável | Estrutura Igualitária Desejável | Domínio Desejável | Harmonia Desejável |
|---|------------|---------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------------|-------------------|--------------------|
| Empresa <sup>1</sup><br>internacional             | Média      | 5,2286              | 5,1314                | 5,1486               | 4,9633                          | 4,4143            | 4,8143             |
|   | N          | 35                  | 35                    | 35                   | 35                              | 35                | 35                 |
|   | Desv. Típ. | ,67074              | ,70618                | ,61805               | ,60544                          | ,85307            | ,92423             |
| Empresa <sup>2</sup><br>nacional                  | Média      | 5,0100              | 5,0500                | 5,0625               | 5,0536                          | 4,1800            | 4,9800             |
|   | N          | 25                  | 24                    | 24                   | 24                              | 25                | 25                 |
|   | Desv. Típ. | ,73058              | ,62485                | ,71919               | ,55218                          | 1,19791           | ,90692             |
| Empresa <sup>3</sup><br>prestadora<br>de serviços | Média      | 4,8961              | 5,1517                | 5,1193               | 5,0432                          | 4,3807            | 5,0955             |
|   | N          | 89                  | 87                    | 88                   | 86                              | 88                | 89                 |
|   | Desv. Típ. | ,83667              | ,59842                | ,62695               | ,53455                          | ,90017            | ,76454             |
| Total   | Média      | 4,9933              | 5,1301                | 5,1170               | 5,0256                          | 4,3547            | 5,0101             |
|   | N          | 149                 | 146                   | 147                  | 145                             | 148               | 149                |
|   | Desv. Típ. | ,79054              | ,62658                | ,63671               | ,55243                          | ,94266            | ,83113             |

Esses resultados indicam que os empregados desejam, segundo sua percepção, que os valores de conservação, hierarquia e estrutura igualitária sejam a diretriz com que a empresa caminhe no mercado, no seu planejamento estratégico, valorando a promoção e o bem-estar de todos na busca pela direção intelectual e afetiva do empregado, promovendo a proteção da independência de ideias e o direito do indivíduo de procurar experiências afetivas positivas. Assim também, segundo o desejo dos empregados, as organizações têm o papel de restringir ações que possam causar rupturas na solidariedade do grupo e nas tradições dentro das organizações, reconhecendo como legítimos os mecanismos

de controle e fiscalização, a autoridade e o poder das chefias e da própria organização.

Assim sendo, o perfil organizacional, a partir destes resultados, pode trazer como consequências para o trabalho a necessidade de ajustar os trabalhadores aos interesses vigentes das organizações, evitando conflitos que gerem alterações no já estabelecido; uma estrutura interna burocrática voltada para a divisão de tarefas, a separação entre concepção e execução, mecanização e desqualificação, baixo reconhecimento no trabalho e não-valorização dos processos de comunicação, da criatividade e da autorrealização. A percepção desses valores também pode representar a dificuldade de os trabalhadores absorverem as mudanças organizacionais na mesma velocidade em que ocorrem de fato, mantendo, por certo tempo, a imagem já construída da organização. Isso se justifica pelo fato de os valores de conservação e hierarquia terem sido percebidos significativamente acima da média, significando que há grupos, na organização, que também a percebem mais voltada para os pólos da autonomia e estrutura igualitária que, de alguma forma, são valores mais compatíveis com os processos de mudanças, tanto administrativas quanto políticas que atualmente ocorrem no país onde ela atua, implicando a fase de transição que as organizações estão atravessando.

O aprofundamento desta discussão, bem como os aspectos dinâmicos que influenciam a percepção dos trabalhadores dos valores organizacionais e nas suas vivências de prazer-sofrimento no trabalho, será articulado tanto a seguir, quando são apresentados os resultados para as duas variáveis do estudo, quanto na discussão dos resultados qualitativos, ao longo deste capítulo.

#### **4.6 Vivências de prazer e sofrimento na organização**

Considerando o objetivo de utilizar um instrumento que contemplasse tanto vivências de prazer quanto de sofrimento, obteve-se como resultado da



análise fatorial uma escala com dois fatores para medir o prazer e um fator para medir o sofrimento. Assim sendo, os itens foram organizados nos três fatores significativos e apresentados nas tabelas correspondentes. Esses resultados demonstram a predominância do prazer, em termos da estrutura fatorial do instrumento, apesar de o número de itens ser equilibrado para as duas vivências. Esse fato é explicado pelo pressuposto de que o sofrimento não é uma vivência permanente no trabalho, sendo enfrentado e ou transformado.

Em outra perspectiva, assumir o sofrimento que o trabalho pode estar gerando requer um questionamento da situação de trabalho que, talvez, não constitua desejo do trabalhador, considerando-se os tipos de necessidades que o trabalho atende, inclusive de sobrevivência. Os resultados obtidos na Escala de Prazer-Sofrimento, para cada um dos fatores, apresentam índice de consistência interna maior que 0,80 e itens com cargas  $\leq 0,60$  e *eigenvalue*  $< 2$ . A variância total foi de 45,69%. O primeiro fator foi valorização, alfa de 0,850 com 8 itens; o segundo, desgaste, alfa de 0,864 com 7 itens e o terceiro foi reconhecimento, alfa de 0,898 com 7 itens, sendo os outros itens do instrumento eliminados e não fazem parte da análise.

Os indicadores de prazer são valorização e reconhecimento, por parte dos pares e das chefias, em relação ao desempenho das tarefas cotidianas, à importância que o trabalhador outorga às suas funções e ao interesse do indivíduo, como também pela satisfação que lhes produz realizá-las. O indicador de sofrimento é o desgaste que o trabalho produz pela repetitividade constante das atividades e tarefas realizadas pelo indivíduo, pela sobrecarga do horário de trabalho, causando sensação de desconforto, frustração, desânimo, ansiedade, sobrecarga e, em alguns casos, cansaço e esgotamento físico, mental e emocional. Pode acontecer também que o indivíduo tenha a sensação de ser injustiçado pelos sistemas de promoções ou pelo acatamento constante das normas e das políticas da organização. Na tabela 5 são apresentados os itens com

as cargas fatorias em cada um dos fatores das vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

TABELA 5 Carga fatorial da escala de prazer e sofrimento no trabalho

| Variáveis  | Valorização | Reconhecimento | Desgaste |
|--|-------------|----------------|----------|
| 1- Meu trabalho é importante para a organização                                | ,783        |                |          |
| 2- Meu trabalho tem finalidade   | ,686        |                |          |
| 3- Sinto-me útil no meu trabalho   | ,760        |                |          |
| 4- Minhas tarefas são significativas para mim                                  | ,706        |                |          |
| 6- Sinto-me produtivo no meu trabalho  | ,657        |                |          |
| 7- Me identifico com minhas tarefas  | ,602        |                |          |
| 9- Meu trabalho contribui para o desenvolvimento da sociedade                  | ,616        |                |          |
| 11- Sinto orgulho do trabalho que realizo                                      | ,721        |                |          |
| 16- Meu trabalho é desgastante   |             |                | ,684     |
| 17- Tenho frustrações com meu trabalho   |             |                | ,698     |
| 20- Sinto desânimo no meu trabalho   |             |                | ,614     |
| 21- Fico revoltado quando tenho que submeter meu trabalho a decisões políticas |             |                | ,650     |
| 24- Me revolta a submissão do meu chefe à ordens superiores                    |             |                | ,719     |
| 25- Permaneço neste emprego por falta de oportunidade no mercado               |             |                | ,667     |
| 27- Sinto-me injustiçado pelo sistema de promoção da organização               |             |                | ,624     |
| 28- Sinto o reconhecimento dos meus colegas pelo trabalho que realizo          |             | ,753           |          |
| 29- Tenho liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho                  |             | ,606           |          |
| 30- Sinto meus colegas solidários comigo                                       |             | ,766           |          |
| 31- Tenho liberdade para organizar meu trabalho da forma que quero             |             | ,781           |          |
| 34- Gosto de conviver com meus colegas de trabalho                             |             | ,676           |          |
| 35- No meu trabalho, posso ser eu mesmo  |             | ,680           |          |
| 37- No trabalho, uso meu estilo pessoal  |             | ,639           |          |
| 38- Tenho autonomia no desempenho das minhas tarefas                           |             | ,606           |          |

A escala foi analisada considerando que a predominância do prazer implica resultados abaixo da média no fator desgaste e acima nos fatores de valorização e reconhecimento, e predominância do sofrimento em resultados

abaixo da média nos fatores valorização e reconhecimento e acima no fator desgaste. A presença de médias altas nos três fatores indica a presença da vivência de prazer e sofrimento ao mesmo tempo, enquanto a presença de médias baixas nos três fatores significa ausência desse tipo de vivências no trabalho. A análise das médias foi realizada com base na distribuição normal, sendo, a partir da comparação entre a média da amostra e a média na distribuição, a definição dos resultados para cada um dos fatores representativos da presença ou ausência do prazer e do sofrimento no trabalho. Também, cada fator foi analisado separadamente, mesmo que interdependentes, e não como um único fator, significando que o construto é composto pelos três fatores e medido com base no resultado final para cada um.

A diferença entre as médias nos três fatores é significativa, conforme resultados do teste “t” de comparação de médias entre diferentes variáveis, tendo apresentado níveis de significância de  $p < 0,001$ .

Os três fatores estão distribuídos normalmente na população, tendo cada um sido localizado acima ou abaixo da curva normal. O fator valorização encontra-se acima da média da curva normal e dos fatores reconhecimento e desgaste. De outra maneira, considera-se que a EPST é escala de 5 pontos, apresentando o ponto médio em 2,50. Os resultados diferenciam-se para os fatores de prazer, ambos muito acima da média, o que significa que os participantes apresentam alto grau de prazer, no que se refere ao sentimento de valorização e reconhecimento e grau dentro da média de sofrimento, no que se refere ao sentimento de desgaste.

O estudo apresenta um resultado muito próximo do ponto de corte para o fator desgaste (2,66). Concomitantemente, revelaram-se resultados altos para os fatores de prazer (4,55) para valorização e (4,06) para o reconhecimento. De forma diferente, as estratégias defensivas tenderiam a negar o sofrimento e a

ausência do prazer. Os resultados obtidos para cada uma das empresas da Escala de Prazer-Sofrimento para o fator Valorização são apresentados na Tabela 6.

TABELA 6 Média da escala de prazer e sofrimento, por empresa

| Empresa   |            | Reconhecimento | Desgaste | Valorização |
|---|------------|----------------|----------|-------------|
| Empresa <sup>1</sup><br>Internacional             | Média      | 3,7974         | 2,6244   | 4,4505      |
|   | N          | 35             | 34       | 35          |
|   | Desv. Típ. | ,73462         | ,72353   | ,38918      |
| Empresa <sup>2</sup> Nacional                     | Média      | 4,1164         | 2,5604   | 4,5017      |
|   | N          | 25             | 21       | 23          |
|   | Desv. Típ. | ,58182         | ,68160   | ,43444      |
| Empresa <sup>3</sup><br>Prestadora de<br>Serviços | Média      | 4,1471         | 2,6420   | 4,6080      |
|   | N          | 89             | 81       | 83          |
|   | Desv. Típ. | ,76042         | ,78363   | ,51175      |
| Total   | Média      | 4,0598         | 2,6250   | 4,5516      |
|   | N          | 149            | 136      | 141         |
|   | Desv. Típ. | ,73762         | ,74934   | ,47400      |

#### 4.7 Influência dos valores organizacionais nas vivências do prazer-sofrimento no trabalho

Os resultados das relações entre os valores organizacionais e o prazer-sofrimento permitem explicar parcialmente o terceiro objetivo do estudo. Como os resultados das médias, tanto para os valores percebidos quanto para as vivências de prazer-sofrimento dos trabalhadores petroleiros das empresas pesquisadas, foram muito próximos uns dos outros, optou-se por realizar as correlações e regressões para todos os participantes em geral, não fazendo distinção entre as empresas. Portanto se inicia esta seção com a pergunta: Qual a relação entre os valores organizacionais das empresas e a vivência de prazer e sofrimento desses trabalhadores?

TABELA 7 Correlações entre os valores organizacionais e as vivências de prazer e sofrimento

| Polo dos Valores Organizacionais | Valorização | Desgaste | Reconhecimento |
|----------------------------------|-------------|----------|----------------|
| Autonomia                        | ,38 (**)    | -,40(**) | ,49(**)        |
| Conservação                      | ,36(**)     | -,34(**) | ,45(**)        |
| Hierarquia                       | ,42(**)     | -,40(**) | ,50(**)        |
| Estrutura Igualitária            | ,33(**)     | -,49(**) | ,52(**)        |
| Domínio                          | ,38(**)     | -,33(**) | ,47(**)        |
| Harmonia                         | ,32(**)     | -,28(**) | ,34(**)        |

Casos válidos: 150 \*p<05, \*\*≤0,01

De acordo com a tabela, o fator valorização do prazer no trabalho correlaciona-se significativamente com todos os polos das três dimensões, sendo mais fortes as correlações com a hierarquia, tendo uma menor correlação com a harmonia. Isso significa que, dos polos opostos de cada uma das três dimensões dos valores organizacionais predominam a autonomia, o domínio e a hierarquia.

Os resultados em relação à valorização e à autonomia permitem concluir que a valorização é vivenciada quando a organização enfatiza a liberdade dos empregados para desenvolver sua autonomia intelectual, buscando criatividade, curiosidade, inovação, realização, estimulação, bem como encontrando liberdade para a execução das tarefas visando à eficácia, eficiência, modernização, qualidade e reconhecimento, além de se valorizarem a competência e o prazer no trabalho. As consequências desses valores para o cotidiano de trabalho aproximam-se dos antecedentes da organização do trabalho que gera prazer, à medida que o trabalho tem sentido e importância, tanto para o indivíduo como para a organização, considerando que são valores resultantes ou reforçadores dos sentimentos de utilidade, produtividade quando tem espaço a criatividade, liberdade e autonomia, o que estabiliza a identidade, fortalecendo a autoimagem, devido à predominância do sentimento de valorização.

As correlações entre a estrutura igualitária e a valorização significam que o sentimento de valorização também é vivenciado quando a organização é percebida enfatizando valores de democracia, descentralização, justiça, qualificação dos recursos humanos, sociabilidade, cogestão, coleguismo, igualdade, cooperação, dinamismo, independência, autonomia, comunicação, respeito e equidade. Contraditoriamente, valorização também se correlaciona com o domínio, que é polo oposto à harmonia. Esse fato pode ter explicação, de um lado, na fase de transição da organização e, de outro, nas relações conceituais do significado do domínio pra o sentimento de valorização, considerando que são valores que favorecem o sentir-se útil e produtivo à medida que enfatiza a imagem da organização, o que pode ter como consequência uma valorização do empregado pela importância que a empresa e sociedade passam a atribuir ao trabalho cotidiano. Cabe ressaltar que este é o polo menos percebido pelos trabalhadores. A valorização apresentou correlação mais baixa com o polo da harmonia, o que poderia significar que, segundo a percepção dos trabalhadores, a organização tem colocado pouca ênfase na integração interorganizacional, na interdependência, na ética, na parceria, na tolerância, no intercâmbio, mais sim com alguma preocupação na preservação e equilíbrio com o meio ambiente.

#### **4.7.1 Valores organizacionais que predisõem à valorização**

As regressões *stepwise* tiveram como objetivo verificar quais os polos dos valores que melhor explicam as vivências de prazer e sofrimento. Conforme os dados da Tabela 8, a hierarquia, o domínio e a autonomia são os valores que melhor predisõem vivências de prazer como a valorização. Na tabela 8, encontram-se os resultados referentes ao fator valorização.

TABELA 8 Regressão *stepwise* para o fator valorização

| <b>Polo dos valores Organizacionais</b> | <b>R<sup>2</sup></b> | <b>Beta</b> | <b>T</b> | <b>Sig T</b> |
|---|----------------------|-------------|----------|--------------|
| Autonomia                               | ,15                  | ,38         | 3,87     | ,000         |
| Conservação                             | ,13                  | ,36         | 3,61     | ,000         |
| Estrutura Igualitária                   | ,11                  | ,33         | 3,31     | ,000         |
| Hierarquia                              | ,19                  | ,42         | 4,46     | ,001         |
| Domínio                                 | ,15                  | ,38         | 3,91     | ,000         |
| Harmonia                                | ,10                  | ,32         | 3,17     | ,002         |

A hierarquia explica 19% da variância total e o domínio, 15%, junto à autonomia, com a mesma porcentagem de variância, com  $p \leq 0,001$ . Na equação da regressão, a hierarquia tem  $\beta=0,42$ ; o domínio,  $\beta=0,38$  e a autonomia,  $\beta=0,38$ . Não entraram na equação, em ordem decrescente de significância, a harmonia, a estrutura igualitária e a conservação. A partir desses resultados, pode-se afirmar que os polos da hierarquia e o domínio junto à autonomia são os melhores preditores do fator valorização.

O polo domínio pode ser representado na tentativa de afirmação assertiva da empresa por meio do domínio dos recursos materiais, mercado, tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação. As empresas dominadoras destacam valores que promovem o controle e a exploração do meio social. Já os modelos hierárquicos proporcionam maior segurança aos indivíduos, pois explicitam os comportamentos sociais e organizacionais esperados e deixam pouca margem para improvisação.

Os comportamentos de ações protetoras são comportamentos cada vez mais valorizados pelas organizações. Na medida em que são estabelecidos como comportamentos esperados, o modelo hierárquico favorece sua emissão. O polo autonomia expressa características de inovação e criatividade. Uma empresa que valoriza a autonomia tem uma visão do empregado como entidade autônoma habilitada para perseguir seus próprios interesses.

#### 4.7.2 Valores organizacionais que predisõem o desgaste

Pela análise da regressão de stepwise, apresentamos a continuação na tabela 9 os resultados dos valores que melhor predisõem vivências de sofrimento – desgaste no trabalho do setor pesquisado.

TABELA 9 Regressão *stepwise* para o fator desgaste

| <b>Polo dos valores organizacionais</b> | <b>R<sup>2</sup></b> | <b>Beta</b> | <b>T</b> | <b>Sig T</b> |
|---|----------------------|-------------|----------|--------------|
| Autonomia                               | ,16                  | -,40        | -4,11    | ,008         |
| Conservação                             | ,11                  | -,34        | -3,38    | ,001         |
| Estrutura Igualitária                   | ,17                  | -,40        | -4,15    | ,000         |
| Hierarquia                              | ,28                  | -,49        | -5,27    | ,000         |
| Domínio                                 | ,11                  | -,33        | -3,33    | ,001         |
| Harmonia                                | ,07                  | -,28        | -2,73    | ,008         |

A estrutura igualitária explica 17% da variância total e a hierarquia, 28%, com  $p \leq 0,001$ . Na equação da regressão, a estrutura igualitária tem  $\beta=0,40$  e a hierarquia,  $\beta=0,49$ . Não entraram na equação, em ordem decrescente de significância, a harmonia, o domínio, a conservação e a autonomia. Partindo desses resultados, pode-se dizer que a dimensão da estrutura igualitária-hierarquia é a melhor preditora do fator desgaste. São polos opostos de uma mesma dimensão que retrata o dilema organização-indivíduo: o igualitarismo traz consigo a preocupação do cuidado com o outro, ou seja, o bem-estar do outro na organização. A aproximação desse pólo demonstra uma organização mais participativa; qualquer indivíduo dentro da organização é visto como uma pessoa responsável, exercendo suas atividades. A hierarquia dá ênfase à forma de garantir o comprometimento dos membros da empresa, com a missão da mesma. Alguns valores culturais, como autoridade, poder social, influência e supervisão, dão ênfase à distribuição da hierarquia dos recursos e de papéis



sociais na organização. Modelos hierárquicos proporcionam maior segurança aos indivíduos, pois explicitam os comportamentos sociais e organizacionais esperados e deixam pouca margem para a improvisação. Os comportamentos de ações protetoras são cada vez mais valorizados pelas organizações. Na medida em que são estabelecidos como comportamentos esperados, o modelo hierárquico favorece a sua emissão.

#### 4.7.3 Valores organizacionais que predispõem o reconhecimento

No fator reconhecimento, encontra-se a estrutura igualitária como a que melhor predispõe vivências de reconhecimento. Ela explica 34% da variância total e a hierarquia, 24%, com  $p \leq 0,001$ . Na equação de regressão, a estrutura igualitária tem  $\beta=0,52$  e a hierarquia,  $\beta=0,15$ . Não entraram na equação, em ordem decrescente de significância, autonomia, domínio, conservação e harmonia. Na Tabela 10 encontram-se os resultados referentes ao fator reconhecimento.

TABELA 10 Regressão *stepwise* para o fator reconhecimento

| <b>Polo dos valores organizacionais</b> | <b>R<sup>2</sup></b> | <b>Beta</b> | <b>T</b> | <b>Sig T</b> |
|---|----------------------|-------------|----------|--------------|
| Autonomia                               | ,23                  | ,10         | 1,66     | ,000         |
| Conservação                             | ,15                  | ,26         | 1,24     | ,000         |
| Estrutura Igualitária                   | ,34                  | ,52         | 5,72     | ,000         |
| Hierarquia                              | ,24                  | ,15         | 1,46     | ,000         |
| Domínio                                 | ,22                  | ,07         | 1,80     | ,000         |
| Harmonia                                | ,08                  | ,43         | ,786     | ,000         |

De acordo com os dados da Tabela 10, são melhores preditores do fator reconhecimento no trabalho, igual ao fator desgaste, os polos da dimensão estrutura igualitária-hierarquia, significando que o sentimento de reconhecimento no trabalho também é vivenciado quando a organização é

percebida enfatizando valores de democracia, descentralização, justiça, qualificação dos recursos humanos, sociabilidade, cogestão, coleguismo, igualdade, cooperação, dinamismo, independência, autonomia, comunicação, respeito e equidade.

Considerando que as cargas mais fortes se relacionam à estrutura igualitária, hierarquia e autonomia, respectivamente, pode-se concluir que o sentimento de reconhecimento acontece quando a organização enfatiza uma estrutura interna que tem flexibilidade na definição dos papéis hierárquicos, nas normas e regras e uma relação com o ambiente de parceria. Esses valores, juntos, trazem como consequência as possibilidades para a estruturação psicoafetiva das relações sócio-profissionais, um dos elementos que geram o sentimento de reconhecimento pelos pares e hierarquia, bem como permitem o suporte afetivo e social necessário ao fortalecimento da identidade por meio do coletivo de trabalho, do reconhecimento da marca pessoal e da competência no trabalho.

#### **4.8 Síntese analítica das discussões e análise dos resultados**

Nas análises quantitativas, a organização como um todo é percebida como enfatizando valores nos polos da hierarquia e estrutura igualitária. O sofrimento é vivenciado de forma moderada e o prazer discretamente maior. Quando estudadas as relações entre as variáveis, encontram-se resultados significativos para o grupo de trabalhadores que vivenciam o reconhecimento como prazer. Estão correlacionados os polos da hierarquia, estrutura igualitária e a autonomia e os fatores de valorização e reconhecimento, sendo a hierarquia e a autonomia valores que melhor predisõem às vivências do prazer. O sofrimento apresenta resultados significativos em relação aos mesmos polos do que nos fatores do prazer, quando vivenciados de maneira negativa.

Os sentimentos de prazer e sofrimento são identificados nesta população, porém, em níveis diferentes, demonstrando importante premissa da psicodinâmica do trabalho em torno do construto prazer-sofrimento de perfil dialético. Assim, não são excludentes, confirmando o aspecto dialético do construto apresentado na teoria, ainda que, para essas organizações, seja significativo o predomínio do prazer em relação ao sofrimento. A relação entre colegas e chefias proporciona o reconhecimento e a valorização profissional. Ao sentir-se valorizado, o trabalhador considera importante o trabalho para si mesmo, para a empresa e para a sociedade. Esta situação reforça positivamente a sua autoimagem, implicando que essas organizações oferecem condições para que o trabalho seja fonte de prazer, mesmo que o sofrimento não esteja ausente.

O reconhecimento, que aparece mais próximo da média, pode significar que as relações sócio-profissionais são razoáveis. Existem, de forma moderada, relações de liberdade e de boa convivência com as chefias e os colegas, bem como o espaço para construir um coletivo de trabalho no qual estão presentes as margens de liberdade para ajustar as suas necessidades à tarefa. Os resultados de sofrimento indicam que o sentimento de desgaste é altamente significativo, já que se encontra abaixo da média em relação aos sentimentos de prazer vivenciados. Portanto, infere-se que os trabalhadores sentem o desgaste, que pode ser em razão da rotina que apresenta aspectos estressantes, tais como sobrecarga de trabalho, horários, distanciamento físico com os familiares e amigos por períodos longos de tempo, o que gera uma tensão emocional e cansaço com relação ao trabalho. Alguns elementos da convivência dentro das estações terrestres aqui pesquisadas, como o fato de serem, na maioria, do sexo masculino, de faixas etárias de proporções diferentes e, inclusive, o nível educacional, presentes no ambiente de trabalho podem estar ligados a situações como ansiedade, desânimo, frustração e relacionamento social escasso.

Uma das possibilidades quanto à forma de esses trabalhadores administrarem estes sentimentos de desgaste, insegurança e frustração pode ser a utilização de estratégias criativas que minimizam ou transformam o sofrimento. Tais estratégias têm ligação, de acordo com a psicodinâmica, com a capacidade destes trabalhadores de negociarem mudanças em aspectos da organização do trabalho que causam o desgaste. Essas estratégias, quando são efetivas, dão margem à vivência moderada do sofrimento e vivência simultânea do sofrimento com o prazer.

Também a problemática do desemprego pode servir como razão para o uso de estratégias criativas, sendo o sofrimento transformado, já que as oportunidades do mercado de trabalho são restritas e o emprego, em si, constitui elemento de valorização, por estar engajado numa atividade produtiva, mesmo que realizada em condições restritas. O predomínio do prazer pode ter fundamento na concepção de que o trabalho é lugar de realização, identidade, valorização e reconhecimento, sendo a busca pelo prazer uma constante para todos os trabalhadores, no sentido de manter o seu equilíbrio psíquico e tendo o sofrimento um lugar que surge a partir das imposições que as condições externas às situações de trabalho impõem aos trabalhadores.

Em termos dos resultados qualitativos, o grupo que vivencia prazer percebe a organização enfatizando valores de autonomia, estrutura igualitária e domínio. O prazer é a expressão do contato direto com uma tarefa significativa, enquanto as relações de trabalho são o reconhecimento, a solidariedade e a cooperação. Para o grupo que vivencia o sofrimento, identifica-se um predomínio de tarefas burocráticas e operacionais, implicando desvalorização e desgaste em relação ao trabalho. A qualidade das relações com a chefia ou com os colegas é responsável pelo uso da mobilização subjetiva, demonstrando que o reconhecimento, a cooperação e a solidariedade são caminhos para transformar o

sofrimento no trabalho. Percebe-se que a organização valoriza o domínio e idealiza valores pertencentes aos polos da conservação e estrutura hierárquica.

Dinamicamente, são trabalhadores que utilizam estratégias diante do sofrimento, buscando ora a evitação do contato com ele, ora sua transformação. O equilíbrio psíquico é perseguido e encontrado para a maioria deles, seja pelo uso dos seus recursos pessoais, seja pelas condições externas favoráveis a um ajuste do trabalho às suas necessidades pessoais. Assim, apresentados os resultados da pesquisa, passa-se às considerações finais do estudo. Em síntese, conclui-se que essas organizações podem ter um funcionamento com base em modelos de organização do trabalho que favoreçam mais o prazer do que o sofrimento ou, ainda, em modelos que permitam a negociação entre sujeito e realidade de trabalho, o que oferece espaço para o processo de enfrentamento do sofrimento.

Mendes & Morrone (2002) afirmam que, além das relações sociais, outros dois aspectos podem gerar sofrimento ao trabalhador ao entrar em choque com sua subjetividade: as restrições das condições socioculturais e ambientais e a organização do trabalho. Isso pode ser ilustrado por meio das categorias relação com a empresa e relação com a sociedade e ambiente externo, que vêm demonstrar, justamente, as particularidades da relação que o trabalhador tem com a empresa, com seu ambiente de trabalho e com a sociedade. Essas categorias de conteúdo das entrevistas exemplificam a necessidade de o trabalhador conciliar interesses entre seus valores e os da organização, a necessidade de a organização oferecer condições de trabalho adequadas, tanto físicas quanto psíquicas, a necessidade de o trabalhador se sentir valorizado pela organização, as influências que o ambiente externo exerce sobre a sociedade, o mercado, as empresas e, conseqüentemente, sobre o trabalhador e, por último, a necessidade de o trabalhador retribuir o que recebeu da sociedade, o que parece ter relação com os dois aspectos destacados por Mendes & Morrone (2002).

Os resultados obtidos com esta pesquisa fortalecem a ideia de vivências de prazer como o objetivo de trabalhar, como resultado direto do contato com uma tarefa significativa, com o 'estar sentindo-se útil e produtivo'. O prazer com a vivência da valorização e reconhecimento no trabalho, especificamente quando o trabalho é valorizado pela empresa e pela sociedade, bem como quando o trabalhador sente que é aceito e admirado pelo que faz, reforça no seu trabalho sua marca pessoal, não sendo visto como um objeto, mas como uma pessoa. Por isso, é necessário estar atento aos processos que desencadeiam o sofrimento, para que ele possa ser subvertido e transformado, instalando-se uma luta constante para dar ao trabalho o papel que lhe é inerente, o de gerar prazer e de ser motivo para a busca da saúde. O equilíbrio psíquico e a saúde no trabalho dependem do quanto de prazer experimentado ou, ainda, do quanto esse prazer é buscado, não se submetendo às pressões e às imposições que a realidade, às vezes, impõe, de forma imperativa e cruel.

Dessa forma, para vivenciar o prazer, são necessárias, como resultantes de condições internas e externas, a liberdade de escolha, a criatividade e as trocas afetivas. O trabalho, como espaço de produção e socialização, tem o poder de viabilizar ou não tais condições, tornando-se, nesse sentido, um dos caminhos para a realização do desejo por meio da sublimação e oferecendo ao indivíduo as condições para expressar a sua subjetividade. Os resultados obtidos com a análise desses dados fundamentam a ideia de que o sofrimento dificilmente aparece como predominante no contexto organizacional. Isso pode ser explicado tanto porque é o prazer a essência do trabalho, como a busca constante de prazer e a evitação do sofrimento são inerentes à condição humana, fazendo com que estratégias sejam utilizadas para evitar, minimizar ou transformar o sofrimento.

Assim sendo, os valores têm a função de gratificar os desejos mediante o atendimento das necessidades dos indivíduos, tornando-se restritivos quando

cristalizados ou rígidos, ao ponto de serem criadas ideologias de comportamento bloqueadoras de liberdade de escolha dos empregados, como pode acontecer com as organizações com estruturas inflexíveis. Por isso, determinados polos de valores, como autonomia, estrutura igualitária e hierarquia, de acordo com os resultados da pesquisa, são promotores de vivências de prazer, enquanto sua não-existência pode gerar restrição ao prazer e dar lugar ao sofrimento. O trabalho, como espaço de produção e socialização, tem o poder de viabilizar ou não tais condições, tornando-se, nesse sentido, um dos caminhos para a realização do desejo por meio da sublimação, oferecendo ao indivíduo as condições para expressar sua subjetividade e, como consequência, construir-se como um sujeito marcado na sua identidade e realização de si mesmo. O prazer é inerente e resultante desta expressão, que se viabiliza em um determinado contexto organizacional no qual o trabalho é realizado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na conclusão, retomam-se os achados que respondem aos objetivos da pesquisa e são apresentadas contribuições e limitações do estudo, cujo objetivo foi investigar a influência dos valores organizacionais percebidos como reais e desejáveis nas vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores que atuam em estações terrestres petroleiras. A partir dos resultados dos valores organizacionais reais e desejáveis percebidos, das vivências de prazer-sofrimento, bem como os resultados da análise dos dados secundários como dos documentos e do conteúdo simbólico das falas dos trabalhadores, revelados por temas e categorias da análise do sentido, pode-se traçar gradativamente discussão em torno das perguntas e objetivos de pesquisa.

O cenário da pesquisa, empresas petroleiras da Bolívia, propiciaram elementos para especulações sobre a força e o poder de influência do ambiente, rico em valores e em traços culturais importantes, cuja ligação é direta com a organização do trabalho e as relações sócio-profissionais. Os resultados demonstram que os valores organizacionais estão mais relacionados com o prazer no trabalho, com aspectos positivos, como realização, satisfação e identidade. Essa ideia justifica-se no fato de o sofrimento receber influência apenas dos valores do polo da autonomia, quando não percebidos como prioritários na organização. Esse resultado confirma a força dos valores de autonomia para evitar o sofrimento e influenciar o prazer.

Tamayo-Robayo (1997) encontraram, na falta de percepção dos valores no polo da autonomia, explicação para a exaustão emocional. Isso significa que este fator, nas semelhanças que traz com o desgaste, é explicado por valores que mediam a relação indivíduo-grupo, o que revela relações mais particulares com o trabalho em si para explicar vivências psíquicas negativas com o trabalho. Em relação ao prazer, a influência dos valores é direta e positiva, quando do confronto com valores que permitem a autonomia, a liberdade e a flexibilidade



para o ajustamento das necessidades individuais às necessidades organizacionais, como são os valores dos polos da autonomia, da estrutura igualitária e da hierarquia.

Propõe-se, a seguir, a discussão pautada nas premissas da psicodinâmica do trabalho, que tem como objeto de estudo o lado saudável do espaço de trabalho, onde o prazer é experimentado pelo trabalhador como resultado de relações significativas com sua atividade e com os colegas e chefias, implicando que o contexto organizacional ofereça condições necessárias para que ele seja fonte de valorização e reconhecimento. O sofrimento, nesta mesma premissa, é vivenciado quando a realidade não oferece possibilidades de ajustamento das necessidades do trabalhador pelas imposições e pressões do contexto de trabalho.

A primeira questão contempla o questionamento de como os valores organizacionais são percebidos pelos trabalhadores e a sua correspondente correlação com as vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Esta questão é discutida, considerando, por um lado, os pressupostos teóricos que fundamentam o instrumento utilizado na pesquisa, Escala de Prazer e Sofrimento no trabalho (Mendes 1999, Morrone, 2001) e os pressupostos da literatura que apontam os indicadores de prazer e sofrimento psíquico no trabalho (Dejours, 1988/1992; Mendes, 1994,1997,1999; Facas e Mendes, 2009).

Dessa forma, pode-se inferir que os trabalhadores vivenciam mais prazer que sofrimento, por estabelecerem relação positiva com seus pares, chefes e com seu trabalho. Este trabalho atende às suas expectativas profissionais e econômicas, há os sentimentos de satisfação e orgulho em torno das suas atividades, também liberdade de pensamento, organização e de falar sobre o trabalho. Os resultados da aplicação da escala se apresentam muito acima da média para os fatores de valorização e reconhecimento. Contrariamente, nas falas, temas e categorias da análise de conteúdo obtiveram uma proporção maior

de desgaste, corroborando, em alguma forma, o fator desgaste que foi colocado abaixo da média na EPST.

Pôde-se observar que o trabalho, visto como meio de sobrevivência pela maioria dos empregados, tem dois sentidos ambíguos. Como prazer, fornece meio de obtenção de poder aquisitivo suficiente para a própria sobrevivência e pode servir de veículo para a realização da dinâmica do reconhecimento do trabalho, contribuindo para a construção da identidade do trabalhador. No que se refere ao sofrimento, o trabalho, como meio de sobrevivência, poderá ser utilizado pela organização do trabalho como forma de aumentar a carga de trabalho sem a melhoria das condições laborais. Tal fato pode contribuir para o desenvolvimento de doenças sociais, entre elas os distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho. As contradições vividas na organização do trabalho e as vivências de sofrimento evidenciaram a utilização de estratégias de defesa do tipo racionalização (utilização de brincadeiras, autoaceleração) e negação (negação de presença de doenças relacionadas ao trabalho), confirmadas pela verbalização dos trabalhadores pesquisados.

Para agravar mais a situação, a utilização de mecanismos para transformar o sofrimento em prazer não foi demonstrada nas verbalizações dos trabalhadores, pois não há evidência do uso da inteligência de grupo do coletivo de trabalho como meio de transformar o sofrimento patológico em coletivo. O que se observa na fala dos sujeitos é a tendência à aceitação das adversidades das situações de trabalho e a utilização de defesas individuais contra o sofrimento, em detrimento de mecanismos para a sua transformação.

Conforme apresentado, essas estratégias se diversificam, a depender do que se apresenta como causador do sofrimento. Na realidade estudada, não se pode limitar o entendimento de ‘trabalho automatizado’ às tarefas – sentir-se ‘um robô’, como relatado por um dos trabalhadores, não é meramente consequência destas. Muito além do que apertar botões, a automatização se faz

presente no que os entrevistados chamam de ‘filosofia’ da empresa, que se mostra, principalmente, por meio das relações entre os diferentes níveis hierárquicos. O automatismo, nesse contexto, deve ser visto como tudo aquilo que nega ao sujeito a oportunidade de conceber e executar seu trabalho de acordo com sua inteligência e saber. Em suma, é o que faz o sujeito se sentir um mero executor.

Frente a uma organização do trabalho rígida, os petroleiros se valem de um coletivo de regras e de estratégias defensivas individuais. O primeiro surge para dar conta das discrepâncias entre o trabalho prescrito e o real. Contudo, se limita às tarefas que não podem ser controladas pelas chefias, ou seja, a uma minoria de atividades. Assim, os objetivos do coletivo ficam incompletos, incapazes de atingir a maior parte das situações geradoras de sofrimento. Apesar disso, o espaço de deliberação e escuta é fundamental para que o sujeito possa elaborar seu trabalho, reconhecer o valor de seu conhecimento e buscar a possibilidade de inscrever sua subjetividade nas tarefas que realiza, afastando-se, ainda que de forma limitada, da mecanização. Para dar conta do que o coletivo de regras não consegue mudar, os trabalhadores lançam mão de estratégias defensivas individuais, visando minimizar o sofrimento causado pelas relações de poder, pela estrutura hierárquica rígida, o alto número de chefes e a própria natureza do trabalho automatizado. Nota-se presença tanto de mecanismos de proteção quanto de adaptação, com prevalência deste último, no discurso dos petroleiros. Expressam-se por comportamentos de naturalização do sofrimento alheio, isolamento, individualização, evitação do pensamento no trabalho e a racionalização, atribuindo causas externas para explicar porque se mantêm no trabalho.

Com relação aos objetivos específicos, retomamos:

1 **Organização do trabalho**; a organização do trabalho estudada se caracteriza por tarefas com conteúdos meramente de execução, com alta rigidez

nos procedimentos prescritos, sistema hierárquico caracterizado por excesso de chefias, fortes relações de poder – especialmente com chefia imediata – e frequente controle da execução das tarefas

2 **Vivências de prazer-sofrimento;** sofrimento aparece em indignidade, inutilidade, desqualificação e indignação, expresso por sentimentos de frustração, desmotivação, nervosismo, angústia, indignação, desvalorização, mal-estar, vergonha. O prazer se relaciona com a possibilidade de troca de informações sobre o trabalho com os colegas, subvertendo a alguns poucos procedimentos prescritos, por meio do coletivo e regras já descritos anteriormente.

3 **Estratégias de mediação do sofrimento;** são estratégias utilizadas pelos trabalhadores petroleiros, como o coletivo de regras, bem como estratégias defensivas individuais, como a negação e a racionalização.

Retomamos aqui uma pergunta muito frequente nas pesquisas que enfocam a relação saúde-trabalho: os avanços tecnológicos acabaram ou aumentaram o trabalho penoso? Junto com esses avanços, vieram a solidão dos sujeitos, a flexibilização, a sobrecarga, os ritmos acelerados e, conseqüentemente, novas patologias. No contexto estudado, os resultados mostram uma situação contraditória que confirma a não-relação entre a modernidade e o fim do trabalho penoso: o trabalho petroleiro, tido como um símbolo de modernidade no século XX, tem, como pano de fundo, uma organização do trabalho taylorista, com forte controle e necessidade de se manter as prescrições, sobrando, assim, pouco espaço para o sujeito e muito espaço para a máquina.

Podem ser indicadas como contribuições do estudo as seguintes características: a) apresentar dados mais recentes, tanto no contexto boliviano quanto brasileiro, sobre a categoria profissional no campo de estudo escolhido, uma vez que os trabalhos anteriores datam de mais ou menos cinco anos; b)

possibilitar que os trabalhadores possam falar do trabalho, do que é trabalhar, da subjetivação alimentada por condições e relações sociais de trabalho precárias, de uma organização taylorista e perversa e c) levantar questões acerca da formação dos coletivos de regras e do uso da inteligência prática, conforme descrito na agenda de pesquisa, a seguir.

Podem ser apontadas como limitações do estudo: 1) baixo número de participantes da pesquisa, tendo em vista o pouco tempo de divulgação para que os trabalhadores petroleiros se apresentassem como voluntários; 2) impossibilidade de ingresso no ambiente de trabalho em duas empresas; 3) a participação direta de membros do departamento de recursos humanos; 4) impossibilidade de conduzir maior número sessões coletivas e de um aprofundamento maior nas mediações coletivas; 5) pesquisa proposta pela pesquisadora e não demandada pela empresa, o que dificultou a participação de maior número de trabalhadores e 6) não discussão dos dados com um coletivo de pesquisa, tendo em vista a metodologia de coleta de dados empregada e o tempo para a realização das análises dos dados.

Propõe-se, como agenda de pesquisa, o aprofundamento das estratégias de mediação relatadas pelos trabalhadores entrevistados, em especial o coletivo de regras, por meio de sessões coletivas com outros trabalhadores. Além disso, sugere-se o estudo de organizações de trabalhos automatizadas com outras categorias profissionais e separação por atividades e tarefas de trabalho, assim também como trabalhar com maior número de informações sócio-demográficas. Por fim, buscar o aprofundamento com relação aos temas de trabalho prescrito, da formação do coletivo de regras e o uso da inteligência prática em variados contextos de trabalho automatizado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHÃO, J. I.; SANTOS, V. O controle no trabalho: os seus efeitos no bem-estar e na produtividade. In: TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 208-229.
- ABRAMIDES, M. B. C.; CABRAL, M. S. R. Regime de acumulação flexível e saúde do trabalhador. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 3-10, jan./mar. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v17n1/v17n1a01.pdf>>. Acesso em: 3 fev. 2010.
- ADKINS, C. L.; RAVLIN, E. C.; MEGLINO, B. M. Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. **Group & Organization Management**, Newbury Park, v. 21, n. 4, p. 439-460, Dec. 1996.
- ALENCAR, E. Processo de pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Lavras: UFLA, 1999. cap. 2, p. 2-19.
- BARBOSA, S. C. **Efeitos do turno fixo sobre a saúde mental em operadores de petróleo**: um estudo de caso em dois ativos produção da Petrobrás. 2001. 111 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- BARBOSA, S. C.; BORGES, L. O. Centralidade do trabalho, sua sustentabilidade e estrutura de vida dos petroleiros. In: BORGES; L. O.; BARBOSA, S. C. (Org.). **Aspectos psicossociais do trabalho dos petroleiros: dois estudos empíricos no Rio Grande do Norte**. Natal: EDUFRN, 2007. p. 111-158.
- BARBOSA, S. C.; BORGES, L. O.; CAVALCANTI, E. A. F.; PORTELA, S. A. Petrobrás: o contexto socioeconômico e o modelo gerencial. In: BORGES; L. O.; BARBOSA, S. C. (Org.). **Aspectos psicossociais do trabalho dos petroleiros: dois estudos empíricos no Rio Grande do Norte**. Natal: EDUFRN, 2007. p. 9-86.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, P.; MENDES, E. M. Sofrimento psíquico e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. **Revista Psico-USF**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 63-70, jan./jul. 2003.

BHARGAVA, S.; MATHUR, R. An empirical study on transforming 21st century organizations through values. In: BI-ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE STUDY OF WORK AND ORGANIZATIONAL VALUES, 8., 2002, New Orleans. **Proceedings...** New Orleans: ISSWOV, 2002. CD-ROM.

BIRMAN, J. Criatividade e sublimação em psicanálise. **Psicologia Clínica**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 11-26, jan./jun. 2008.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.

CATTANI, A. D. Gestão participativa. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 140-147.

CATTANI, A. D.; ARAÚJO, S. M. Ação sindical em face de automação. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 107-114.

CHATMAN, J. A. Improving International Organizational Research: a model of person-organization fit. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 14, n. 3, p. 333-349, 1989.

CHATMAN, J. A. Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 36, p. 459-484, Sept. 1991.

COELHO JÚNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 191-199, jul./dez. 2004.

CURRY, A; MOORE, C. Assessing information culture: an exploratory model. **International Journal of Information Management**, Guildford, v. 23, n. 2, p. 91-110, Apr. 2003.

DAVEL E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 72-85, out./dez. 2003.

DEJOURS, C. A avaliação do trabalho submetida à prova do real: críticas aos fundamentos da avaliação. In: SZNELWAR, L.; MASCIA, F. (Org.). **Trabalho, tecnologia e organização**. São Paulo: E. Blucher, 2008b. p. 31-90.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1998.

DEJOURS, C. A metodologia em psicopatologia do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELMAN, L. (Org.). **Christopher Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004a. p. 105-126.

DEJOURS, C. Adendum. In: LANCMAN, S.; SZNELMAN, L. (Org.). **Christopher Dejours: da psicopatologia a psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004c. p. 47-104.

DEJOURS, C. **O fator humano**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

DEJOURS, C. Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. In: HIRATA, H. (Org.). **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: USP, 1993. p. 281-309.

DEJOURS, C. Inteligência prática e sabedoria prática: duas dimensões desconhecidas do trabalho real. In: LANCMAN, S.; SZNELMAN, L. (Org.). **Christopher Dejours: da psicopatologia a psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004d. p. 277-279

DEJOURS, C. Novas formas de servidão e suicídio. In: MENDES, A. M. (Org.). **Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2008. p. 26-39.

DEJOURS, C. Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política: a psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004b, p. 165-194.



- DEJOURS, C. Prefácio. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007b, p. 49-61.
- DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, A.; LIMA, S.; FACAS, E. (Org.). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007. p. 13-26.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Produção**, São Paulo, v. 14, n.3, p. 27-34, set./dez. 2004.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. **Revue Prevenir**, v. 20, n. 1, p. 21-38, 1990.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FACAS, E. P.; MENDES, A. M. Organização do trabalho e estratégias de mediação do sofrimento: estudo exploratório com pilotos de tem de metrô. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICODINÂMICA E CLINICA DO TRABALHO, 2009, Brasília. **Anais...** Brasília: UNB, 2009. CD-ROM.
- FERREIRA, J. B. **Trabalho sofrimento e patologias sociais: estudo com trabalhadores bancários e anistiados políticos de uma empresa pública**. 2007. 159f. Dissertação (Mestrado Psicologia Social e do Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília.
- FERREIRA, J. B. Violência moral, subjetivação e saúde no trabalho. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 2., 2006, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2006. Disponível em: <<http://www.sbpot.org.br/iicbpot/>>. Acesso em: 12 dez. 2009.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social Brasileira**. Brasília: LPA/FENAFISP, 2003.
- FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M. Organização do trabalho, subjetividade e confiabilidade na atividade de mergulho profundo. **Produção**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 172-183, maio/ago. 2005.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: MacGraw/Hill, 1991.

FREUD, S. Além do princípio do prazer. In: \_\_\_\_\_. **edição standard das brasileira obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1920. v. 18, p. 17.

GOMES, G. C.; LUNARDI, W. D. F.; ERDMAM, A. L. O sofrimento psíquico em trabalhadores de UTI interferindo no seu modo de viver a enfermagem. **Revista Enfermagem**, Rio de Janeiro, v. 14, p. 93-99, jan./mar. 2006.

GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

GUERRA, E. L. A. Do fordismo á Acumulação flexível: uma análise das mudanças nos papéis dos atores sociais relevantes. **Revista Educação & Tecnologia**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 71-75, jul./dez. 2000.

HAIR JÚNIOR, J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELOAINE, R.; E LACMANN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 77-86, set./dez. 2004.

HOLZMANN, L. Automação. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006a. p. 281-283.

HOLZMANN, L. Toyotismo. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Org.). **Dionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006b. p. 314-318.

HOLZMANN, L.; CATTANI, A. D. Taylorismo. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 237-239.

JARDIM, S. R.; PERECMANIS, L.; FILHO, J. F. S. Processo de trabalho e sofrimento psíquico: o caso dos pilotos de metrô do Rio de Janeiro. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 265-284, jun. 1996.

KABANOFF, B.; DALY, J. P. Espoused values of organizations. **Australian Journal of Management**, New South Wales, v. 27, n. 1, p. 89-104, 2002. Supplement.

KLENKE, K. Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. **International Journal of manpower Information**, Bradford, v. 26, n.1, p. 50-68, 2005.

LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 6, p. 79-90, dez. 2003.

LÁPIS, N. L. Acumulação Flexível. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 22-26.

MARIA-GUIMARÃES, S. Círculos de controle de qualidade. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006a. p. 226-230.

MARIA-GUIMARÃES, S. Fordismo e pós-fordismo. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006b. p. 133-136.

MARTINEZ, W. R.; CHAVES, E. C. Vulnerabilidade e sofrimento no trabalho do Agente comunitário de Saúde no Programa de saúde da família. **Revista da Escola de Enfermagem USP**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 426-433, set. 2007.

MEDEIROS, L. F. R. de; MACEDO, K. B. Catador de material reciclável: uma profissão para além da sobrevivência? **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v.18, n.2, p. 62-71, maio/ago. 2006.

MENDES, A. M. A Organização do trabalho como produto da cultura e a prevenção do estresse ocupacional: o olhar da psicodinâmica do trabalho. In: TAMAYO, A. (Org.). **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2008a. p. 163-188.

MENDES, A. M. Da psicodinâmica do trabalho à psicopatologia do trabalho. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007a. p. 29-48.

MENDES, A. M. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007b. p. 49-62.

MENDES, A. M. Pesquisa em psicodinâmica: a clínica do trabalho. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007c. p. 65-88.

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

MENDES, A. M. Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2008b. p. 5-20.

MENDES, A. M. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. 1999. 150p. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília.

MENDES, A. M.; CRUZ, R. M. Trabalho e saúde no contexto organizacional: algumas vicissitudes teóricas. In: TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 39-58.

MENDES, A. M.; MORRONE, C. F. Vivências de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; FERREIRA, M. C. **Trabalho e transição, saúde em risco**. Brasília: UNB, 2002. p. 25-42.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Revista de Psicologia-USF**, São Pulo, v. 6, n.1, p. 39-46, jan./jun., 2001.

MERLO, A. R. C. Transformações no mundo do trabalho e a saúde. In: JERUSALINSKI, A.; MERLO, A. C.; GIOGO, A. L. **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2006. p. 271-278.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 2. ed. New York: Prentice-Hall, 1991.

MORAES, R. D. Prazer e sofrimento no trabalho docente: estudo com professores de ensino fundamental em processo de formação superior. **Revista Psicologia, organizações e trabalho**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 159-184, jan./jun. 2005.

MORRONE, C. F. **Só para não ficar desempregado - resignificando o sofrimento psíquico no trabalho**: estudo com trabalhadores em atividades informais. 2001. 162f. Dissertação (Mestrado de Psicologia Social e do Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. P. A tradição Anglo-Saxônica nos Estudos Organizacionais Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 81-102, 2001. Edição Especial.

ROSSI, E. Z. **Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT**: análise psicodinâmica. 2008. 267f. Tese (Doutorado de Psicologia Social e do Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília.

SCHWARTZ, H. S. Individualism-collectivism: critique and proposed refinements. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Newbury Park, v. 21, n. 2, p. 139-157, jun. 1999.

SILVA, P. M.; MERLO, A. R. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n.1, jan/abr. 2007.

SOUSA, C.; MENDES, A. M. Viver do lixo ou no lixo?: a relação entre saúde e trabalho na ocupação de catadores de material reciclável cooperativo no Distrito Federal. **Revista Psicologia, organização e trabalho**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 13-41, jul./dez. 2006.

SZNELWAR, L.; UCHIDA, S. Ser auxiliar de enfermagem: um olhar da psicodinâmica do trabalho. **Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 87-98, set./dez. 2004.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BOGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, 1996a. p. 175-193 (Coletâneas da ANPEPP, 11).

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 23, p. 17-24, 2007. Edição Especial.

TAMAYO, A. E GONDIM, M. G. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996a.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Ed.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 175-193

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul./ set.1996b.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos em Psicologia**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-317, maio/ago. 2000.

TAMAYO, M. R. **Relação entre a Síndrome de Burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos**. 1997. 94f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; LACOMBE, B. M. B.; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 105-122, jan./mar. 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992

VIEIRA, A. P. **Prazer, sofrimento e saúde no trabalho de teleatendimento**. 2005. 171f. Dissertação (Mestrado de Psicologia Social e do Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília.

## ANEXOS

## ANEXO A: SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
Caixa Postal 37 - 37200-000 - LAVRAS-MG -  
TEL: (35) 3829 1446 - FAX: (35) 3829 1772  
E-Mail: ppga@ufla.br - Home Page: www.ufla.br

De: Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro

Coordenador do PPGA

Data: 25/07/2009

Referência: Solicitação de autorização para pesquisa


---

Ilmo Senhor,


Solicitamos autorização para que a mestranda Katiusha Maria Cirbian Tejerina de Canedo realize pesquisas nesta instituição, que serão relevantes para o projeto de dissertação da referida aluna, intitulada "PRAZER, SOFRIMENTO E SENTIDOS ATRIBUIDOS AO TRABALHO PETROLEIRO NA BOLÍVIA".

Ainda, informamos que tal trabalho será realizado nos meses de junho e julho de 2009 e que a referida aluna encontra-se regularmente matriculada no curso de Pós-Graduação em Administração/PPGA, nível Mestrado, sob número de matrícula 20081999, conforme atesta seu histórico, bem como a carta de aceite emitida pelo colegiado do PPGA, aprovando a aluna do afastamento de suas atividades do curso para a referida pesquisa.

Colocamo-nos à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários.

  
Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro  
Coordenador do PPGA/UFLA

Atenciosamente,

  
Prof. Dr. Mozer José de Brito  
Pró-Reitor de Pós-Graduação/ Orientador



## **ANEXO B: TERMO DE CONSENTIMENTO - PESQUISA DE CAMPO NO LOCAL DE TRABALHO**

Este termo refere-se à aprovação do Gerente de Recursos Humanos e da Indústria, a fim de fazer a observação no local de trabalho para compreender a organização do trabalho, com o único objectivo de investigação e pesquisa

### **Da Pesquisa:**

A pesquisa intitulada – "**Valores organizacionais, prazer-sofrimento no trabalho: um estudo entre petroleiros na Bolívia**"-adotou como questão fundamental: como os valores organizacionais são percebidos pelos trabalhadores petroleiros? Esses valores organizacionais percebidos estão correlacionados ao prazer e ao sofrimento vivenciados pelos petroleiros? Para responder a estas questões elaborou-se uma pesquisa, cujo objetivo geral é: investigar a relação entre valores organizacionais nas vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores que atuam em blocos petroleiros das empresas localizadas na Bolívia. Para isso, é garantido a todas as pessoas do local de trabalho observadas:

- 3 O direito de ser informados sobre os objetivos e os resultados da investigação;
- 4 O acesso ao material e anotações (diário da pesquisa), se o entrevistado assim o exigir;
- 5 A total confidencialidade, sigilo e privacidade dos dados, sendo que, ao apresentar os resultados, não seja possível identificar indivíduos ou grupos pertencentes á instituição, nem o nome da mesma.

---

Eu, \_\_\_\_\_ declaro meu consentimento para a realização do trabalho de pesquisa, explicando os objetivos da pesquisa e oferecendo as condições acima mencionadas.

---

GERENTE DE RR. HH.

## ANEXO C: INVENTÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como princípios orientadores da vida da sua organização. Esta avaliação deve ser feita a dois níveis: **Real**: quanto cada valor é praticado na realidade atual da sua organização. **Desejável**: quanto cada valor deveria ser importante para sua organização. Para dar sua opinião, utilize a escala conforme abaixo:

| 1                 | 2 | 3                 | 4 | 5 | 6                   |
|-------------------|---|-------------------|---|---|---------------------|
| <b>Nada</b>       |   |                   |   |   |                     |
| <b>Importante</b> |   | <b>Importante</b> |   |   | <b>Extremamente</b> |
|                   |   |                   |   |   | <b>Importante</b>   |

Lembre-se de que quanto mais próximo do 6 mais importante é o valor. Marque em torno do número escolhido para cada um dos aspectos - Real e Desejável - na coluna correspondente.

Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco. Agradecemos a sua colaboração. Não é necessário se identificar.

| Item   | Real |   |   |   |   |   | Desejável |   |   |   |   |   |
|--|------|---|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|---|
|  | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6 Capacidade de inovar na organização.                                       |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 7 Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante. |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 8 Introdução de novidades no trabalho.                                       |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 9 Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho.                 |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 10 Busca constante de informação e novidades.                                |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 11 Continuidade de políticas e projetos organizacionais.                     |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 12 Fidelidade à organização.   |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 13 Segurança de pessoas e bens.  |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 14 Preservação de costumes vigentes da organização.                          |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 15 Tradição de respeito às ordens.   |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 16 Clima de ajuda mútua.   |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 17 Distribuição de poder pelos diversos níveis.                              |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 18 Tratamento proporcional ao mérito.  |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 19 Oportunidades iguais para todos os empregados.                            |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 20 Imparcialidade nas decisões administrativas.                              |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 21 Clima de relacionamento amistoso entre os empregados.                     |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 22 Respeito às pessoas com cargo de chefia.                                  |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 23 Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização.              |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 24 Controle do serviço executando  |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 25 Respeito aos níveis de autoridade.  |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 26 Capacidade de influenciar pessoas na organização.                         |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 27 Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.                 |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 28 Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização.    |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 29 Acompanhamentos e avaliação contínuos das tarefas.                        |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 30 Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado.                  |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 31 Complementaridade de papéis entre organizações.                           |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 32 Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente.                 |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 33 Proteção ao meio ambiente.  |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 34 Intercâmbio com outras organizações.                                      |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 35 Atuação conjunta com outras empresas.                                     |      |   |   |   |   |   |           |   |   |   |   |   |

**ANEXO D: ESCALA DE INDICADORES DE PRAZER E SOFRIMENTO  
NO TRABALHO EIPST**

Leia as frases abaixo, analisando cada uma de acordo com o que você sente no dia-a-dia do trabalho. Marque, utilizando a escala abaixo, o número que melhor corresponde a sua avaliação.

A escala deve ser apresentada com os números correspondentes à frequência avaliada, ou seja:

| <b>1</b>     | <b>2</b>         | <b>3</b>        | <b>4</b>              | <b>5</b>      |
|--------------|------------------|-----------------|-----------------------|---------------|
| <b>nunca</b> | <b>raramente</b> | <b>às vezes</b> | <b>freqüentemente</b> | <b>sempre</b> |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Meu trabalho é importante para a organização                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Meu trabalho tem finalidade   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Sinto-me útil no meu trabalho   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Minhas tarefas são significativas para mim                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Minhas tarefas são significativas para as pessoas em geral                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Sinto-me produtivo no meu trabalho  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Identifico-me com minhas tarefas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Tenho disposição para realizar minhas tarefas                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Meu trabalho contribui para o desenvolvimento da sociedade                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Minhas tarefas exigem conhecimentos específicos                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Sinto orgulho do trabalho que realizo                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Minhas tarefas são banais  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Consigo adaptar meu trabalho as minhas necessidades                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Utilizo minha criatividade no desempenho de minhas tarefas                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Meu trabalho é cansativo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Meu trabalho é desgastante   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Tenho frustrações com meu trabalho   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Minhas tarefas são desagradáveis   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Sinto-me sobrecarregado no meu trabalho                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Sinto desânimo no meu trabalho   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Fico revoltado quando tenho que submeter meu trabalho a decisões políticas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Meu trabalho me causa sofrimento   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. A repetitividade das minhas tarefas me incomoda                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Me revolta a submissão do meu chefe à ordens superiores                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Permaneço neste emprego por falta de oportunidade no mercado               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Sinto satisfação no meu trabalho   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Sinto-me injustiçado pelo sistema de promoção da organização               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Sinto o reconhecimento dos meus colegas pelo trabalho que realizo          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Tenho liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Sinto meus colegas solidários comigo                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Tenho liberdade para organizar meu trabalho da forma que quero             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. No meu trabalho participo desde o planejamento até a execução das tarefas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Sinto o reconhecimento da minha chefia pelo trabalho que realizo           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Gosto de conviver com meus colegas de trabalho                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. No meu trabalho posso ser eu mesmo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. O tipo de trabalho que faço é admirado pelos outros                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. No trabalho uso meu estilo pessoal   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Tenho autonomia no desempenho das minhas tarefas                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### **ANEXO E: ROTEIRO PARA ENTREVISTA**

1. Você poderia descrever, em linhas gerais, como é um dia de trabalho no acampamento?
2. O que você acha desse tipo de trabalho?
3. Na opinião de você, o que você ganha e o que perde trabalhando no acampamento?
4. Em que sentido a vida de você mudou depois que foi trabalhar no acampamento?
5. Como ficam as relações familiares de quem trabalha a turno?
6. Que mudanças na saúde ocorrem em quem trabalha a turno?
7. E no horário noturno?
8. Em que momentos o trabalho fica mais prazeroso?
9. Em que momentos o trabalho fica mais desgastante?
10. O que você faz para atenuar esses efeitos negativos do trabalho a turno e ou noturno?
11. Como é a divisão do trabalho no acampamento? Como se faz a separação entre um trabalho que é “pensado” e o outro que é “executado”?
12. Quem sofre mais no acampamento? Quem faz o serviço braçal ou intelectual?
13. A questão do desemprego afeta o trabalho de você no acampamento? De que modo?
14. A questão da qualificação profissional afeta o trabalho de você no acampamento? De que modo?
15. Para você um trabalho que faz sentido é...
16. E um trabalho que não tem sentido é...
17. Um petroleiro declarou: “Quem trabalha em acampamento acaba ficando maluco”. O que você acha disso?