

## FIRST INTERNATIONAL MEETING OF ISSOW

### *Work, Social Change and Economic Dynamics: Challenges for Contemporary Societies*

27-28 November 2014 :: Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Lisboa

Theme 6) Human Resources Management

### **Acordos normativos no trabalho: repercussões das práticas gerenciais, na perspectiva do coletivo de trabalho**

*Wagner Salles (M.Sc)*

[adm.wagner.salles@gmail.com](mailto:adm.wagner.salles@gmail.com)

*Universidade Federal Fluminense*

*Deise Nunes (M.Sc)*

[djnunes29@yahoo.com.br](mailto:djnunes29@yahoo.com.br)

*Universidade Federal Fluminense*

*Fernando Vieira (D.Sc)*

[prof.fernandovieira@gmail.com](mailto:prof.fernandovieira@gmail.com)

*Universidade Federal Fluminense*

### **Resumo**

Esta pesquisa trata de analisar as repercussões das práticas gerenciais sobre a construção do trabalho em equipe, de acordo com o conceito de coletivo de trabalho, pela Psicodinâmica do Trabalho (PDT). Este conceito não pode ser compreendido apenas como formação de um grupo, no qual as pessoas se reúnem de forma automática para alcance do objetivo comum. Ele é o compromisso coletivo para encontrar soluções dos problemas da atividade através de uma construção social (DEJOURS, 2012). Partindo da concepção de que as práticas gerenciais tendem a endossar o sistema capitalista, cabe uma inquietação: como a construção do trabalho de forma coletiva, como uma prática gerencial, pode influir sobre a produção das relações sociais e acordos normativos no trabalho? A partir dos resultados das entrevistas com 11 gestores de diferentes setores no Brasil, realizadas pelo MEDS – Método de Explicitação do Discurso Subjacente (NICOLACI-DA-COSTA, 2007), foi possível categorizar uma das competências gerenciais voltadas à liderança de equipes. Esta competência corresponde à construção coletiva do trabalho, na qual os gestores propõem que a participação dos trabalhadores é de fundamental importância para construir normas e acordos do trabalho e alcançar resultados organizacionais esperados. Na ótica do referencial teórico, a coordenação pela chefia na construção do coletivo de trabalho corrobora condições para cooperação, no que se refere aos aspectos de visibilidade, confiança e espaço de discussão. Isto reforça o cenário natural de construção social e de acordos normativos no trabalho, conforme preconiza a PDT (CRUZ LIMA, 2013). No entanto, a construção coletiva, como prática gerencial, mostrou-se nos discursos dos gestores como uma forma de manipulação da subjetividade dos trabalhadores. A construção coletiva, então, refletiu uma prática gerencial instrumental, em forma de sedução e cooptação da subjetividade dos trabalhadores, que desafia o fortalecimento do coletivo de trabalho frente aos padrões rígidos da organização do trabalho.

**Palavras chave:** Coletivo de trabalho; cooperação; práticas gerenciais.

### **Introdução**

Dentro do contexto organizacional, na observação da função gerencial, gestores são indivíduos que supervisionam as atividades de outros indivíduos (ROBBINS, 2002). Semelhantemente, Maximiano (2006) afirma que gestores são funcionários da organização que são responsáveis pelo trabalho de outros funcionários.

Gaulejac (2007), ao trabalhar uma conceituação de gestão, destaca que, uma vez que é apresentada como conjunto de técnicas destinadas a racionalizar e otimizar o funcionamento da organização, um de seus aspectos práticos está voltado para o discurso sobre os modos de organizar a produção, de conduzir os homens que a isso contribuem, de pensar a empresa como uma organização racional. Por isso, o mesmo autor destaca uma crítica ao paradigma economicista que fundamenta a gestão, cujo princípio básico é de que o humano é um fator da empresa, reduzindo, assim, o homem a um mero recurso.

Diante desse cenário gerencialista, os trabalhos desenvolvidos por Dejourns (2011), assim como por Morgan (2011), contribuem quando demonstram que qualquer indivíduo na organização é passível das pressões do seu contexto organizacional e social. Dentre as distintas pressões sofridas, o indivíduo é confrontado com as diferenças entre a prescrição da função, apresentada pela organização, e o real do trabalho, vivido no cotidiano. Este é um ponto teórico relevante a ser considerado na organização do trabalho coletivo.

Ora, considerando que gestores são responsáveis pelo trabalho de outros indivíduos, e diante dos pressupostos de um modelo capitalista que busca atender essencialmente as razões econômico-financeiras, uma problemática que se apresenta está voltada para a forma de organizar o trabalho coletivo de maneira que considere o fator humano, bem com seus elementos de construções sociais. Isto é, o cenário que se apresenta desafia a gestão a organizar o trabalho considerando o indivíduo como parte integrante deste trabalho, ao invés de um mero recurso.

Mediante esta problemática, surge uma questão a ser investigada quanto à relação entre as práticas gerenciais adotadas e a construção do trabalho de forma coletiva, agregando o fator humano a este processo de construção que considera, dentre outros elementos, as lacunas entre a prescrição e a realidade do trabalho. Sendo assim, uma inquietação que se apresenta nesse cenário é: como a construção do trabalho de forma coletiva, como uma prática gerencial, pode influir sobre a produção das relações sociais e acordos normativos no trabalho?

O objetivo geral desta investigação se dá na análise das repercussões das práticas gerenciais no processo de construção do trabalho coletivo, isto é, como as práticas gerenciais influem sobre o coletivo de trabalho, sobre o processo de cooperação e nas relações organizacionais e sociais entre os trabalhadores, através das ações adotadas pelos gestores.

A principal contribuição que esta investigação pode trazer está ligada às descobertas sobre os impactos que determinadas práticas gerenciais podem assumir sobre a construção de acordos normativos no trabalho, bem como, em desdobramento, sobre as relações sociais entre os trabalhadores.

De maneira estrutural, a pesquisa conta com uma linha teórica da Psicodinâmica do Trabalho, assumindo como bases conceituais os temas de coletivo de trabalho e de cooperação, para, então, confrontar estas bases conceituais com o resultado das entrevistas feitas com gestores de diferentes níveis e organizações. Ao final, são apresentadas as análises e conclusões deste confronto entre os pressupostos teóricos e os discursos capturados dos entrevistados, a fim de obter contribuições que vão ao encontro do objetivo geral da pesquisa.

### **A Psicodinâmica do Trabalho**

Para melhor compreender a Psicodinâmica do Trabalho (PDT), torna-se necessário fazer uma síntese dos estudos antecessores, a saber, a psicopatologia do trabalho.

O vocábulo “psicopatologia do trabalho” foi utilizado pela primeira vez em 1952 por Sivadon e se preocupava em versar como as instituições psiquiátricas tratavam as doenças mentais de forma isolada da realidade histórica e social do sujeito. Para Sivadon, algumas atividades profissionais tinham correlações com o adoecimento dos indivíduos. Desta forma, os estudos da psicopatologia do trabalho tinham como cerne de análise as enfermidades mentais ocasionadas pelo trabalho e eram pautadas no conhecimento submetido pela patologia profissional somática consequente de danos físico-químico-biológicos no posto de trabalho (DEJOURS, 2011).

Pesquisas de Le Guillant e colaboradores apontaram que em certas profissões, como as das telefonistas, as atividades laborais afetavam especificamente a saúde mental. Os estudos mostraram que distúrbios mentais ditos de menor importância se apresentavam com frequência. A “fadiga nervosa” das telefonistas tinha como base as cadências ou ritmos intensos de trabalho que demandavam esforços de atenção, precisão e velocidade (DEJOURS, 2011).

A “fadiga nervosa” se apresentava nas trabalhadoras como um quadro de sintomas ricos e variados, acompanhado de profundo cansaço e “vazio”. Crise de choro, desmaios, falta de

controle, irritação e agressividade frequentes faziam parte do contexto de vida de algumas telefonistas e foram relacionados às condições e natureza trabalho (DEJOURS, 2011).

Dejours (2011), em suas pesquisas, procurava mostrar que trabalhadores que executavam seu trabalho de forma repetitiva, sob a pressão do tempo, acabavam por apresentar uma patologia mental. Contudo, os estudos mostraram que os trabalhadores, ao realizarem trabalhos repetitivos, apresentavam menos a existência de doenças mentais tradicionais do que, por exemplo, os trabalhadores da construção civil. Esses profissionais também eram objeto de pesquisa de Dejours. Os trabalhadores da construção civil apresentaram estratégias de defesa para lutar contra o medo e suas consequências, isto é, esses profissionais, mesmo diante do sofrimento relacionado ao trabalho, eram capazes de se defender (DEJOURS, 2011).

As pesquisas de Dejours ainda constataram outro efeito. As consequências sobre a saúde mental dos trabalhadores não eram as mesmas, apesar de os sujeitos fazerem parte da mesma situação de trabalho. Essa constatação permitiu perceber que o operário, além de reagir e se defender das situações ocasionadas por suas atividades laborais, tinha reações de defesa que estavam vinculadas à função do passado, à história e à estrutura de cada sujeito (DEJOURS, 2011).

Assim, pode-se dizer que a história do indivíduo se torna de grande valia para que o indivíduo apresente estratégias de defesas para lutar contra o medo e as suas consequências, como também permite que os trabalhadores apresentem reações distintas em virtude de seu labor.

As observações ainda foram capazes de apresentar outras descobertas. Quando em grupo, os trabalhadores elaboravam estratégias de defesas que eram construídas para lutar contra os efeitos desestabilizadores e patogênicos do trabalho. Através de um coletivo, os sujeitos reconstruíam as pressões do trabalho que os faziam sofrer.

Tendo em vista todas essas descobertas, as análises de Dejours revelaram um novo foco. As pressões de trabalho e as defesas, principalmente coletivas, contra os efeitos psicológicos passaram a configurar as pesquisas, e não mais a relação entre pressão de trabalho e doença individual estudada pela psicopatologia. As pesquisas passaram a dar ênfase, então, a um processo dinâmico específico, no qual o cerne do estudo torna-se as estratégias coletivas e seus ajustamentos (DEJOURS, 2011).

Nesse sentido, destaca-se, ainda, as descrições da organização do trabalho, que é entendida como sendo (I) divisão de tarefas entre os operadores, repartição e cadência, ou seja, o modo operatório prescrito, e (II) divisão dos homens, ou seja, repartição das responsabilidades, hierarquia, comando e controle que às vezes se apresentava de forma diferenciada das descrições (DEJOURS, 2011). No hiato entre as descrições e o trabalho realizado se encontravam as maiores pressões para com os trabalhadores. Isso fez com que os estudos passassem a analisar as pressões reais do trabalho, ou seja, a atividade (como o trabalho é de fato realizado), e não só as prescrições, aqui colocadas como tarefa (como o trabalho deve ser realizado), ocorrendo, assim, uma diferença entre o prescrito e o real do trabalho.

A partir da observação da organização do trabalho, que era fruto de tensão aos trabalhadores, as pesquisas que se apoiavam na psicopatologia e tinham como objeto de análise as doenças mentais assumem um novo olhar. Pode-se dizer que o estudo da psicopatologia do trabalho trata de colocar em evidência doenças mentais que poderiam ser ocasionadas pelo trabalho, enquanto a PDT estuda a intersubjetividade das relações do homem com o trabalho. O objeto de estudo passa a ser o sofrimento e as defesas contra esse sofrimento.

### **As estratégias defensivas**

O conflito entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico pode resultar em sofrimento. Esse sofrimento faz com que o trabalhador apresente estratégias defensivas para não “enlouquecer”. Estas táticas são, em sua maioria, gerenciadas e organizadas de modo coletivo. Nessas estratégias, os trabalhadores criam uma atenuação da percepção da realidade que os fazem sofrer, isto é, as estratégias defensivas minimizam a percepção que os trabalhadores têm das pressões no trabalho (DEJOURS, 2011).

Moraes (2013) corrobora com os pressupostos da psicodinâmica ao relatar que as estratégias defensivas se constituem de um artifício elaborado pelos trabalhadores e têm a finalidade de permitir que os mesmos possam lidar com o sofrimento sem adoecer.

O sofrimento, o prazer e a identidade são de cunho individual, sendo o sujeito portador de uma história e que não possui validade fora da ordem singular. Todavia, quando vários sujeitos pertencentes a um grupo possuem histórias de sofrimento, estes são capazes de construir estratégias defensivas coletivas para minimizar as pressões da organização do trabalho.

O funcionamento das estratégias defensivas possui regras e um acordo partilhado e que só se sustentam através de um consenso. Elas podem parar de funcionar a partir do momento em que os trabalhadores não a desejarem. Esses mecanismos, chamados de estratégias defensivas, não devem ser confundidos com os mecanismos individuais de defesa. Os mecanismos individuais de defesa que estão interiorizados no sujeito são capazes de persistirem mesmo sem a presença física, enquanto as estratégias coletivas carecem da presença física dos sujeitos, diferenciando um do outro (DEJOURS, 2011).

As estratégias defensivas coletivas agem sobre a percepção da realidade fazendo com que o real seja atenuado. A negação do fato e a formação da nova verdade são arquitetadas através de um coletivo ou até mesmo de uma comunidade inteira, fazendo, assim, com que as estratégias defensivas sejam validadas. Já os mecanismos individuais de defesa não possuem a validação de um grupo, uma vez que a nova percepção da realidade é apenas de um único indivíduo (DEJOURS, 2011).

Contudo, as estratégias defensivas podem fazer com que trabalhadores tornem-se alienados, isto é, podem fazer com que o trabalhador não perceba mais sua real condição de trabalho. Uma vez que esses artifícios agem para estabilizar a relação subjetiva da organização do trabalho, os trabalhadores podem ficar resistentes à mudança acabando por hesitar seu questionamento (DEJOURS, 2011).

O sujeito passa a lutar contra a desestabilização das estratégias de defesa. O sofrimento se torna fruto do enfraquecimento desses artifícios defensivos e não mais do trabalho. O trabalhador, na busca da felicidade, transforma estratégias de defesa em ideologia defensiva, ocorrendo assim conflitos de poder (DEJOURS, 2011).

### **O coletivo de trabalho e a cooperação**

Segundo Mendes (2010) a construção de regras e pactos feitos entre trabalhadores do mesmo setor, a fim de encontrar saídas para adversidades comuns, formam o coletivo de trabalho. Esse coletivo é capaz de criar regras constantes em razão das mudanças que correm na organização do trabalho. Para a autora, o coletivo de trabalho passa pela cooperação, que não pode ser confundida com coleguismo ou conveniência estratégica. A cooperação implica solução de compromisso. O coletivo se compromete a cumprir as normas e técnicas estabelecidas pelo

grupo, como também a negociação das regras que estão em contínua mudança. Através da elaboração de normas o indivíduo é capaz não só de se manter engajado, como também manter o compromisso com o seu trabalho. Uma vez que o sofrimento é compartilhado, o coletivo de trabalho se torna uma possibilidade de enfrentamento desse sofrimento.

Coadunando com as ideias de Mendes, Cruz Lima (2013) relata que a cooperação é construída a partir de três pilares: visibilidade, confiança e espaço de discussão.

A visibilidade, de acordo com Cruz Lima (2013), pode ser compreendida como entender bem o trabalho do outro. Para que o trabalho se torne inteligível é necessário falar sobre o real do trabalho. O trabalhador precisa relatar para os seus pares sua astúcia na realização da tarefa, isto é, sua fala revela as transgressões (transposições, rompimentos) às normas e técnicas na execução do trabalho. Esse fato provoca no trabalhador sentimentos de prazer e culpa. Prazer por sua inteligência prática, culpa por driblar as prescrições do trabalho.

Quando um trabalhador apreende o saber do trabalho realizado pelo seu par, o mesmo pode gerar julgamento em relação a essa atividade. O fato de outro trabalhador se aprimorar na atividade realizada pelo seu par pode gerar o julgamento de quem se apropriou do saber do trabalho. Entretanto, o mesmo pode ser vencido através da confiança (CRUZ LIMA, 2013).

Quando se encontra no grupo de trabalho visibilidade e confiança, Cruz Lima (2013) afirma que o espaço de discussão deve ser construído. Esse pode ser realizado em ambientes formais ou informais. Contudo, esses espaços de discussão se tornam um processo difícil e frágil, tendo em vista que precisa reconhecer o direito de cada um no uso da palavra e da escuta.

Ainda nesse contexto, o objetivo da discussão realizada pelo coletivo de trabalho defendido por Dejours (2005) e as decisões devem ter como foco principal a coordenação das atividades e das inteligências singulares na cooperação dos trabalhadores, papel este que cabe à gestão. A discussão efetuada pelo coletivo de trabalho permite não só o progresso nas regras de ofício, como também se torna responsável em eliminar ou estabilizar alguns modos operatórios. Posto isto, pode-se dizer que as arbitragens (decisões) são uma atividade normativa, ou seja, uma atividade na qual são produzidas as normas de trabalho, que só é possível ser elaborada através da cooperação entre os trabalhadores, sem os quais nenhum coletivo de trabalho pode existir.

## Metodologia e discussão dos dados

A partir da análise dos dados coletados por meio de entrevistas presenciais com 11 gestores, de diferentes níveis hierárquicos e setores da economia no Brasil, foi possível levantar duas categorias centrais que tratam de competências gerenciais em liderar pessoas no ambiente organizacional.

Estas entrevistas foram realizadas considerando o Método de Explicitação do Discurso Subjacente – MEDS – (NICOLACI-DA-COSTA, 2007). A escolha do método se deu pelo pressuposto de que não se considera apenas a construção da realidade por uma percepção do mundo externo, mas, indo um pouco além, considera a internalização da língua no contexto em que ela é usada, isto é, a internalização de conceitos, valores e regras, evidenciada no discurso, que caracteriza a construção e reconstrução do indivíduo conforme os valores sociais do grupo ao qual pertence em determinado período. Assim, o objetivo a ser alcançado por meio deste método foi ouvir e captar detalhadamente – dado o intuito de alcançar sempre o máximo de profundidade – o que os entrevistados tinham a dizer, em contextos naturais e da forma mais livre possível, assim como explorar as inconsistências, contradições e outros indicadores presentes nos discursos desses entrevistados (NICOLACI-DA-COSTA, 2007; 2013).

A análise dos depoimentos coletados considerou as respostas do grupo de entrevistados como um todo, chamada de análise inter-participantes, assim como levou em consideração as respostas individuais, chamada de análise intra-participantes (NICOLACI-DA-COSTA, 2007). A análise inter-participantes é relevante para identificar e categorizar recorrências nos discursos dos entrevistados, de acordo com a similaridade das entrevistas. Ainda que as questões não sejam aplicadas na mesma ordem a todos os entrevistados, elas estarão presentes em cada entrevista, o que proporciona uma análise comparativa entre as respostas obtidas. Já a análise intra-participantes é relevante para proceder com comparações internas aos depoimentos de cada entrevistado, a fim de buscar inconsistências, contradições, novos conceitos e usos de linguagem, etc.

As duas categorias principais levantadas podem ser chamadas de “ouvir” (as pessoas do grupo) e “construção coletiva” (criando conjuntamente os acordos normativos do trabalho). A partir do momento em que foi possível perceber que o aspecto sensorial moveu os gestores entrevistados a



ouvir os membros de suas equipes, também foi possível compreender que o resultado dessa aproximação, dessa intersubjetividade, foi a possibilidade de construir a solução buscada de forma conjunta.

Pelo discurso dos gestores, a categoria da construção coletiva assume um significado de operação conjunta, uma forma ativa de busca pelo resultado que consolida as capacidades de gestão e operação e que proporciona a possibilidade efetiva de uma nova organização do trabalho, de acordo com os feitos surgidos dessa construção.

Pois é, olha só... Vamos deixar emergir do grupo, vamos permitir que o grupo construa a solução. (...) E aí a gente descobrindo isso a gente vai tá trabalhando lado a lado com eles. Nem sempre eu ando pelo diretório acadêmico, então, ao fazer isso, a gente descobre e começa a trabalhar com o grupo e vai levando o grupo a atender aquilo que é a proposta da universidade. (Gestor F)

Esta categoria tem sua utilidade a partir do momento em que mobiliza as pessoas envolvidas para a mudança que se faz necessária na organização do trabalho, proporcionando sentido, ampliando visões, investindo experiências singulares e gerando o espaço de reconhecimento mútuo. E torna-se, por isso, uma prática gerencial com efetivação pontual, temporária, enquanto existe a demanda. Havendo nova situação de confronto com uma nova realidade em que os mecanismos subjetivos busquem superá-la, pode ser que esta categoria possa emergir novamente. No entanto, como é dependente do contexto, é possível observar que emerge da situação que se apresenta no real do trabalho, sendo possível compreender seu desenvolvimento, mas não sendo possível afirmar sua eficácia em outros momentos.

No entanto, algumas contradições aparecem na fala dos entrevistados, que chamam a atenção para o desafio da efetivação do coletivo de trabalho.

Se tivesse que sentar do lado da pessoa, e ficar do lado da pessoa falando pra ela “vamos fazer desse jeito... Faz desse jeito, pra ver que vai dar resultado”... (...) E, a gente chegou no... no valor. Então foi o que? Sentando com eles do lado, é... aquele troço, na época eu era coordenador, e falei “galera, não tem jeito, eu vou sentar com vocês, vou ficar com vocês, vou desenvolver com vocês, vou explicar como vocês vão fazer, e vamo nessa... e a gente vai chegar na meta”, e chegamos. (Gestor B)

Em um primeiro momento, o discurso se apresenta como uma prática gerencial adotada para trazer os membros da equipe de trabalho para uma construção conjunta e livre, como uma ação de coordenação das inteligências dos trabalhadores para que o coletivo de trabalho seja efetivado. Contudo, é possível perceber na fala acima que o trabalho realizado possui uma fonte de diretrizes: “*vou explicar como vocês vão fazer*”.

Aqui chama a atenção o fato de que, contraditoriamente ao discurso, a prática gerencial de construir coletivamente não preza pela participação livre e ativa dos trabalhadores que formam o coletivo. As normativas são determinadas pela gestão, que enrijece o *modus operandi* daquilo que outrora deveria se constituir a partir da contribuição dos membros da equipe. Esta determinação gerencial vai contra o que os pressupostos teóricos propõem quanto ao espaço de discussão, essencial para a efetivação do coletivo de trabalho e da cooperação. Determinando os caminhos a serem adotados, a gestão priva os trabalhadores de uma discussão efetuada pelo coletivo de trabalho, que permitiria não só o progresso nas regras de ofício, como também se tornaria responsável em eliminar ou estabilizar alguns modos operatórios.

Em outra extração, é possível destacar como o poder, em suas formas coercitiva e legítima, aparece como um interventor do processo de cooperação, enfraquecendo o espaço para que a visibilidade e a confiança sejam efetivadas no processo de construção coletiva.

Então hoje, a gente foi construindo isso devagarzinho. Com a experiência que a cada um tinha, com a minha experiência, e a gente foi conseguindo fazer isso se transformando numa realidade. Foi um processo muito rico, muito gostoso, muito bom. (...) Eu sou uma pessoa autoritária... Sou uma pessoa autoritária... (...) Onde é que meu autoritarismo se manifesta? Não é nem nos processos de construção, mas é no dia a dia. (...) Então, se a sua certeza for contrária a minha, me prove. Porque eu tenho a caneta, a decisão em última instância é minha, ne... então, eu preciso ser convencida de que minha certeza não é certa. Então vão bora conversar, do jeito que for, desde que a gente se respeite, vai falando... vai falando, me convença de que eu to errada, e se eu tiver errada, se você me convencer de que eu to errada, ué, eu to errada, sem problema. Então, o que que eu faço: eu converso muito com eles. A gente senta e fala muito. A gente fica horas, falando, falando, falando, falando... preferencialmente até que se chegue a um consenso. Enquanto esse consenso não chega, são horas infundáveis de discussões e tal. Então... um caminho que eu entendi que seja um caminho muito interessante é esse, é falar muito, é ouvir muito, é abrir muito os espaços de conversa sobre aquele mesmo tema. E... Isso tem funcionado, isso tem funcionado. Muita conversa, muita repetição do conceito. (Gestor D)

Nota-se a evidente contradição intra-participante entre os trechos de “*e a gente foi conseguindo fazer isso se transformando numa realidade. Foi um processo muito rico, muito gostoso, muito bom*” e de “*Porque eu tenho a caneta, a decisão em última instância é minha, ne... então, eu preciso ser convencida de que minha certeza não é certa*”. A intimidação explícita de que a decisão final é da gestão é posta como um fator a ser superado pelo grupo, negando a capacidade de realização e construção do trabalho que os membros da equipe podem assumir. O fato de o grupo ficar “*horas, falando, falando, falando, falando... preferencialmente até que se chegue a um consenso. Enquanto esse consenso não chega, são horas infindáveis de discussões e tal*” não expressa o resultado de uma construção que tem como base a confiança, assim como não evidencia um espaço para discussão, mas, sim, justifica a tentativa de colocar a prova a verdade e a certeza da prescrição determinada pela gestão para que os acordos normativos sejam implementados.

Outro destaque que pode ser percebido nas falas dos gestores entrevistados refere-se à desqualificação do trabalhador como um ser pensante. Esta ação interfere no processo de construção de regras e pactos feitos entre os trabalhadores, que forma o coletivo de trabalho, como forma de obterem saídas para as adversidades encontradas na realidade do trabalho. Se o trabalhador é tratado como alguém que não é capaz de pensar seu próprio trabalho, o coletivo é desafiado no que se refere à criação de regras para o enfrentamento das mudanças na organização do trabalho.

Não adianta tentar colocar, por exemplo, esse [funcionário] que eu tava te falando, que tem dificuldades de pensar de maneira macro, tem um pensamento um pouco caótico, uma maneira de raciocinar caótica, não adianta pegar esse cara e pensar no processo como um todo, eu tenho que pegar esse cara e botar pra desenvolver uma planilha, desenvolver uma rotina que eu já estabeleci previamente. “Não fuja disso, você vai me entregar isso dessa forma e dessa forma... Você vai apertar o A e depois o B”. É assim que ele vai funcionar. Se eu chegar pra ele e “toma, eu quero isso, se vira pra me entregar, inventa a maneira de me entregar”, não vai sair... (Gestor E)

Além da desqualificação do trabalhador como um ser que não pensa, o discurso dos entrevistados revela outra forma de intervenção: a manipulação da subjetividade como meio de alcançar os resultados organizacionais esperados.

E aí, assim, nessas horas é que eu entro com aquela... vamos dizer, com termo... é... não é o ideal, mas com a camaradagem. Claro que é assim, “ah, poxa, quando você precisa a gente dá sempre... entende o seu lado e tudo e talvez agora seja a hora de você dar uma ajudada, porque a gente ta precisando”. Então eu procuro, assim, não ser uma pessoa que impõe as coisas. Mas tentar... é... fazer com que os compromissos sejam cumpridos sem que... é... aquilo se configura numa obrigação ainda que a obrigação dele é trabalhar para a empresa. (...) Por isso eu não o obrigo, porque a minha... a minha percepção é que quando vem a obrigação ele é reativo. Aí ele vai tentar dificultar ou vai tentar, vamos dizer assim, prorrogar aquela situação. E aí eu tento sair por essas outras situações, ne. (Gestor G)

As premissas de uma construção coletiva, neste caso, são usadas como um mecanismo estratégico para cooptar o trabalhador a adotar as práticas determinadas pela organização. Nota-se que o uso do termo “camaradagem” revela uma ação consciente de usar a subjetividade do trabalhador como forma de barganha ou intimidação, uma dívida de favor para com a gestão. Abrir o espaço para visibilidade, confiança e discussão não se mostra, aqui, como uma coordenação do coletivo de trabalho, mas, sim, como uma maneira de capturar o comprometimento dos indivíduos em favor dos objetivos organizacionais. Essa ação consciente revela-se como uma estratégia gerencial quando se observa uma fala como *“Por isso eu não o obrigo, porque a minha... a minha percepção é que quando vem a obrigação ele é reativo. Aí ele vai tentar dificultar ou vai tentar, vamos dizer assim, prorrogar aquela situação. E aí eu tento sair por essas outras situações, ne”*.

Um destaque que se faz necessário ainda nessa fala é quanto à visão do papel da ação de trabalhar para o indivíduo. O trabalho não é visto como um espaço de construção de identidade, mas como uma obrigação: *“Mas tentar... é... fazer com que os compromissos sejam cumpridos sem que... é... aquilo se configura numa obrigação ainda que a obrigação dele é trabalhar para a empresa”*.

Uma análise que pode ser feita em trechos como os citados anteriormente refere-se a um valor subjacente, que aparece como uma ligação transversal, ou seja, uma categoria axiológica, que pode ser chamada por internalização do foco em resultados, própria do sistema capitalista.

O objetivo internalizado pelos gestores entrevistados para mobilizar pessoas sob suas responsabilidades está mais voltado para o atendimento à pressão para o alcance de metas e

resultados organizacionais do que para uma organização do trabalho que preza pelo desenvolvimento e consideração do aspecto humano no trabalho.

Esta categoria axiológica, através das falas e das análises realizadas, pode ser compreendida como o principal elemento interventor que faz da construção coletiva uma prática gerencial instrumental, que desafia o fortalecimento do coletivo de trabalho frente aos padrões rígidos da organização do trabalho, que preza pela sedução e cooptação da subjetividade dos trabalhadores.

### **Conclusão**

Em síntese, um dos desafios que se apresentam nos modelos de gestão atuais refere-se à coordenação da organização do trabalho a fim de que haja condições adequadas para a constituição dos processos de coletivo de trabalho e de cooperação.

A pesquisa trouxe uma perspectiva pela qual se pode observar que os processos de coletivo de trabalho e de cooperação não têm se constituído de maneira legítima. Ao contrário, têm sido manipulados a fim de atender aos objetivos subjacentes, como, por exemplo, o foco em resultados.

Posta esta perspectiva, conclui-se que os acordos normativos no trabalho são constituídos por normas, pactos e regras feitos entre os trabalhadores com o intuito de encontrar soluções para as instabilidades da realidade do trabalho. São estes acordos normativos – isto é, esta cooperação – que farão a base do coletivo de trabalho, na qual o trabalhador se mantém engajado e comprometido com seu trabalho.

O papel central da gestão, neste processo, é assegurar que haja espaço para a confiança, visibilidade e espaço de discussão entre os trabalhadores, coordenando as atividades e as inteligências singulares entre estes trabalhadores para que se efetive a cooperação. No entanto, o que se observou no campo, é que o discurso gerencial preza pela cooperação e pela construção coletiva do trabalho, sem, contudo, se efetivar como prática gerencial.

Os acordos normativos no trabalho, caracterizados por uma prática gerencial baseada na construção coletiva, apresentaram-se não como uma forma de construir o trabalho de forma livre e com participação ativa dos trabalhadores, mas como uma prática gerencial de imposição de

diretrizes que emolduram e enrigecem o trabalhador, como se a solução para o trabalho real estivesse sempre apontando para a prescrição das tarefas.

O discurso subjacente dos gestores apontou, ainda, para o exercício do poder em suas formas coercitiva e legítima, como um mecanismo interventor no processo de cooperação, que, ao invés de coordenar as inteligências singulares, enfraquece a possibilidade de efetivação da visibilidade e da confiança na relação entre os trabalhadores. A intimidação de forma explícita se mostrou presente em muitos trechos dos discursos, na qual a verdade absoluta imposta pela gestão é posta como um fator a ser superado pelo grupo, colocando em segundo plano a possibilidade que o grupo de trabalhadores tem de construir o trabalho pela sua própria capacidade de realização.

Tais vieses presentes nos discursos capturados no campo mostram que há uma tendência da gestão em desqualificar o trabalhador, negando a sua capacidade de pensar e de encontrar soluções para o trabalho de forma natural e singular. Visto como uma obrigação, e não como um espaço de constituição do próprio indivíduo, o trabalho é tratado pela gestão muitas vezes como um meio de manipular a subjetividade do trabalhador para fins de atendimento aos resultados organizacionais.

Portanto, o que esta pesquisa buscou mostrar refere-se à interface entre uma competência gerencial discursiva de construir o trabalho de forma coletiva e a prática gerencial adotada de maneira instrumental, cuja repercussão incide de forma relevante nas relações sociais entre os trabalhadores.

Foi possível concluir que há espaço para uma adequada coordenação do coletivo de trabalho, mas que, todavia, é dominada por uma categoria axiológica de foco em resultados. No entanto, resta saber se as práticas gerenciais atuais de construção de acordos normativos no trabalho, da maneira com que a pesquisa apresentou, são objetos de algum intuito de mudança ou se devem continuar a servir aos interesses de um sistema dominante, da maneira com que se apresentaram.

Não tendo a pretensão de esgotar o assunto, os resultados e as discussões trazidas por esta pesquisa podem e devem servir de inspiração para que outros trabalhos futuros possam aprofundar os pontos aqui apresentados, de maneira a trazer novas contribuições para a organização do trabalho.

## Bibliografia

- Cruz Lima, S. C. (2013), “Coletivo de trabalho”, In Vieira, F. O. (org.), *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho*, Curitiba, Juruá, pp. 93-97.
- Dejours, C. (2012), *Trabalho vivo*, Brasília, Paralelo 15.
- Dejours, C. (2005), *O Fator Humano*, Rio de Janeiro, FGV.
- Dejours, C. (2011), *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*, São Paulo, Atlas.
- Gaulejac, V. (2007), *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*, Aparecida/SP, Idéias e Letras.
- Maximiano, A. C. A. (2006), *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*, São Paulo, Atlas.
- Mendes, A. M. e Araujo, L. K. R. (2010), “Violência e sofrimento ético: contribuição da psicodinâmica do trabalho”, In Mendes, A. M. (Org.), *Perspectivas da psicodinâmica, da ergonomia e sociologia clínica*, São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie, pp. 91-106.
- Morgan, G. (2011), *Imagens da Organização*, São Paulo, Atlas.
- Moraes, R. S. (2013), “Estratégias Defensivas”, In Vieira, F. O. (org.), *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho*, Curitiba, Juruá, pp. 153-157.
- Nicolaci-da-Costa, A. M. (2013), “Desvendando tramas do cotidiano: o Método de Explicitação do Discurso Subjacente (MEDS)”, In Nicolaci-da-costa, A. M. e Romão-Dias, D. (Orgs), *Qualidade faz diferença: métodos qualitativos para a pesquisa em psicologia e áreas afins*, Rio de Janeiro e São Paulo, Editora PUC-Rio e Edições Loyola, pp. 41-65.
- Nicolaci-da-Costa, A. M.; Romão-Dias, D. e Di Luccio, F. (2007), *O campo da pesquisa qualitativa e o Método de Explicitação do Discurso Subjacente (MEDS)*. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 22, n. 1, pp. 65-73.
- Robbins, S. P. (2002), *Administração: mudanças e perspectivas*, São Paulo, Saraiva.