

Absenteísmo e comprometimento: novas reflexões a partir de um estudo de caso analisado sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho

Maria Irene Stocco Betiol

Maria José Tonelli

Escola de Administração de Empresas São Paulo da FGV- EAESP-FGV

Av. 9 de julho, 2029 – São Paulo

Abstract

This paper presents the results of a case study carried out in a large-scale Brazilian company, of the services sector, and the objective was to comprehend the questions of absenteeism and commitment at work. Using the Psychodynamics of Work (Dejours, 1994) as a theoretic referential, focus group with shop floor workers were carried out, in order to comprehend the expectations of the performance of their work. The research showed the work organization, in its concrete and symbolic aspects, caused suffering, dissatisfaction and fears that led to the lack of commitment and absenteeism.

Keywords: *Psychodynamics of work, absenteeism, commitment*

INTRODUÇÃO

As mudanças no mundo do trabalho contemporâneo têm levado vários autores a repensar as condições necessárias para o bom desempenho no trabalho (Rifkin, 1995; Spink, 1997; Hirata, 1997; Antunes, 1999). Neste cenário, a questão do comprometimento do trabalho passa a ser discutida, revigorando o interesse pela questão do absenteísmo, um tema tradicional na gestão dos Recursos Humanos (ver, por exemplo, Clugston, 2000; Domagalski, 1999; Harrison, 1998).

A problemática do absenteísmo tem gerado muitas discussões a respeito de suas razões objetivas e subjetivas e vários campos do conhecimento têm sido chamados a contribuir para fazer avançar o entendimento de suas causas e incluem, especialmente, a psicologia, a sociologia, a ergonomia. Com o objetivo de compreender esse fenômeno, sempre presente nas empresas, esta pesquisa, partiu da demanda de uma empresa brasileira do setor de serviços, ligada ao tratamento e distribuição de correspondências e malotes. O presente artigo traz os resultados parciais obtidos com intervenções de campo, sob ótica da psicodinâmica do trabalho. Devemos esclarecer que as metas neste estudo são: i) promover o entendimento e a discussão da problemática do comprometimento do trabalhador com seu trabalho e com a empresa a que está vinculado; ii) analisar, com base em um estudo de caso concreto, os aspectos psico-sociais que levam as pessoas à desmobilização e ao descomprometimento com o trabalho, levando, por consequência, ao absenteísmo; iii) contribuir para o avanço do campo de estudo desta temática, propondo uma análise teórico-prática, a partir da abordagem da psicodinâmica do trabalho (Dejours, 1994) que, como uma disciplina relativamente nova, tem trazido novas luzes para o entendimento da relação entre as pessoas e as organizações. O trabalho foi organizado da seguinte forma: após esta breve introdução, discutimos na segunda parte, os conceitos da psicodinâmica do trabalho, na qual baseamos a intervenção de campo; na seção três, apresentamos os procedimentos adotados para coleta de dados no campo; na seção quatro,

discutimos os resultados obtidos e, na última parte, apresentamos algumas considerações finais.

1. PROCEDIMENTOS DE CAMPO

A coleta de dados neste trabalho decorreu do interesse em explicitar, a partir do pedido de uma empresa de serviços, as características do acentuado absentéismo dos funcionários de nível operacional. A ausência freqüente de muitos funcionários prejudicava fortemente a produtividade, gerando, além disso, um verdadeiro círculo vicioso decorrente de problemas ergonômicos e adoecimentos daqueles que permaneciam no trabalho, já que as tarefas eram redistribuídas entre os presentes para garantir a produtividade. Tendo por base o modelo teórico-metodológico da psicodinâmica do trabalho, que detalharemos na seção seguinte, nos encaminhamos para o campo.

Os dados foram coletados utilizando-se de dois conjuntos amostrais que serão descritos a seguir. O primeiro deles, denominado intervenção piloto, foi realizado nas instalações da própria empresa e teve por objetivo conseguir uma primeira aproximação do campo de modo a explicitar detalhes das atividades realizadas por estes funcionários na empresa. Para isso realizamos dinâmicas de grupo, uma pela manhã e outra à tarde, com dois grupos distintos, tendo cada uma a duração de 4 horas. Participaram do encontro 23 pessoas, um grupo com doze, outro com onze pessoas. A escolha dos funcionários que participaram destes grupos foi decidida pelas chefias, a partir do pedido dos pesquisadores com as seguintes recomendações: os funcionários deveriam ser representativos, portanto de diferentes unidades, diferentes funções, todos das áreas operacionais e que não estivessem presentes as hierarquias superiores, para não inibir a palavra do grupo. O número de pessoas presentes também foi sugerido pelos pesquisadores e seguiu as orientações teóricas sobre os limites dos pequenos grupos de trabalho, ou seja, em torno de 8 a 12 pessoas. Nestes dois encontros da intervenção piloto, foram realizadas algumas atividades, com o objetivo de esclarecer a relação destas pessoas com seu trabalho. Para isso, os participantes responderam à questões sobre medo, sofrimento e prazer no trabalho, bem como fizeram desenhos coletivos, em pequenos subgrupos, que representassem a empresa. A seqüência das atividades realizadas estão descritas a seguir.

Informou-se aos participantes da dinâmica, na abertura das reuniões, que o objetivo era recolher as impressões, percepções e observações que eles tivessem a respeito do próprio trabalho. Nos dois grupos foram propostas as seguintes atividades:

1. Inicialmente os participantes organizaram-se em duplas, com o objetivo de conhecerem-se para, a partir desta conversa, apresentarem-se reciprocamente;
2. Foi solicitado aos participantes que escrevessem, em cartazes, em uma frase ou uma palavra, o que era a empresa e explicassem os motivos dos conteúdos escritos, bem como um desenho que representasse a organização;
3. Foi pedido aos participantes que respondessem anonimamente a algumas questões que permitissem levantar alguns temas em que estivessem presentes as percepções dos trabalhadores sobre os medos que enfrentam no trabalho, satisfações com o próprio trabalho, expectativas dos projetos da empresa percebidas pelos funcionários e as necessidades de mudança na empresa;
4. Após cada questionário, respondido individualmente, foram feitas leituras dos conteúdos para o grupo, sem a identificação dos respondentes, de modo a protegê-los de uma possível ansiedade pela exposição de dificuldades frente ao coletivo.

Em momento posterior, trabalhamos com dois outros grupos, numa intervenção de caráter distinto da primeira, mas que também ocorreram nas dependências da organização. Em relação a este segundo momento foram realizadas duas dinâmicas de grupo, com a duração de 2 horas cada uma. Estiveram presentes em cada dinâmica do grupo oito funcionários da empresa, o que nos permitiu coletar as expressões de 16 participantes. Mas, neste caso, todos exerciam a mesmo tipo de atividade, isto é, formavam um “coletivo de ofício”. A palavra do “coletivo de ofício” tem, na abordagem teórico-metodológica que estamos privilegiando (e que detalharemos na seção 3), peso significativo. Entendemos por coletivo de ofício, um grupo de pessoas que trabalham em atividades semelhantes, de forma interdependente ou não, mas que partilham espaço físico comum (Dejours, 1998). Nesta perspectiva, a livre expressão daqueles que compõem esse coletivo do ofício nos permitem compreender as vivências, as dificuldades e os prazeres no exercício da atividade. Nessa segunda intervenção, diferentemente da intervenção piloto, o grupo foi solicitado a falar livremente, isto é, não foram estimulados com questões diretas sobre medo, sofrimento ou dificuldades no trabalho. Neste tipo de trabalho de grupo, as pessoas podem se apoiar umas nas outras, permitindo a explicitação dos sentimentos presentes no exercício de suas atividades, ou seja, elas, ao mesmo tempo em que se estimulam a falar, complementam-se na expressão dos sentidos atribuídos às vivências em situação de trabalho. Cabe ressaltar que, nas duas primeiras dinâmicas de grupo, que denominamos de Intervenção Piloto, os participantes pertenciam à diferentes áreas da empresa; e que nesta última intervenção, todos os participantes faziam parte de um coletivo de trabalho.

Ainda que este segundo momento tenha trazido um conjunto de dados extremamente relevantes para a compreensão da problemática em discussão, neste artigo vamos apresentar os resultados que obtivemos apenas com a Intervenção Piloto.

Os dados recolhidos, dentro de procedimento ético de pesquisa, foram autorizados pelos participantes, com a observação de que nem seus nomes nem a empresa poderiam ser identificados. Este procedimento nos impediu, de apresentar de modo mais detalhado, as características da empresa, que é de grande porte e abrangência nacional.

2. ABORDAGEM TEÓRICO-CONCEITUAL

Na abordagem psicodinâmica do trabalho e, principalmente, em obra recente de C. Dejours (1997, p. 42-3), duas definições de trabalho estão presentes; a primeira delas diz que o trabalho é uma “atividade útil coordenada” mostrando sua dimensão operacional. A seguir, o autor amplia a definição dizendo que o trabalho “é a atividade coordenada desenvolvida por homens e mulheres para enfrentar aquilo que, em uma tarefa utilitária, não pode ser obtido pela execução estrita da organização prescrita”. Nesta nova definição permanece a dimensão utilitária e operacional, mas também, emerge a dimensão humana, não mecânica, que supõe ajustes, inventividade, engenhosidade, inteligência, e na mobilização desta inteligência, para dar conta daquilo que foi prescrito no trabalho. Este conceito abre um espaço que será ocupado pela interpretação do sujeito, pela sua deliberação e pela sua ação, para dar conta do real do trabalho; em suma, abre espaço para a conduta humana, que não é simples comportamento, observável, objetivável, mas que supõe dimensões “(...) não visíveis – os motivos, impulsos e pensamentos que acompanham, precedem e seguem um comportamento”, conforme Dejours (1997, p.26). Para Torrente (1997), a importância da definição de trabalho dada pela psicodinâmica do trabalho se “situa no quadro referencial das pesquisas atuais que tendem a aproximar o conceito de trabalho daquele de ação (...), portanto, no seio das relações sociais (...), reatualizando o aspecto primordial da contribuição do sujeito na construção do trabalho e permitindo uma espécie de descoberta de si mesmo através da construção de sua

identidade, na ação”. (Torrente, 1997, p.180). Vemos, pois, a presença de múltiplas dimensões quando se aborda a questão do trabalho: a objetiva, a social e a subjetiva.

Para a psicodinâmica do trabalho, a “organização do trabalho” é elemento chave de análise do comprometimento e envolvimento do trabalhador com sua atividade. Para Hubault (1996), a análise da atividade não se confunde com a análise da observação dos comportamentos, no sentido mais behaviorista do termo. No exercício de qualquer atividade profissional, está presente uma dimensão que Dejours (1997), denomina o “real” do trabalho, isto é, “aquilo que resiste ao conhecimento e ao domínio e que se caracteriza pela distância irreduzível entre a organização prescrita do trabalho e a organização real do trabalho” (Dejours 1997, p. 26).

Considerando, portanto, o “real do trabalho”, Hubault (1996), argumenta que o compromisso e o engajamento com o qual o operador tem que se defrontar para dar conta da tarefa que lhe é atribuída, vai além daquilo que se pode vê-lo fazendo; o comportamento manifesto não esgota a possibilidade de compreensão daquilo que está oculto que é a intencionalidade (e as estratégias) da pessoa em situação de trabalho. Ainda segundo Hubault (1996), a tarefa, que é a dimensão lógico-técnica e organizacional e que se traduz por aquilo que é solicitado seja feito, pode entrar em conflito com outra lógica que é a do “ser vivo”, encarnado e único. Este conflito entre duas lógicas, requer um compromisso operatório por parte de quem vai executar a tarefa, compromisso este denominado atividade. O compromisso que se estabelece entre estas duas lógicas, decorre de um ato solitário do sujeito e visa dar conta da produtividade. Todavia, este não é o único compromisso que necessita ser administrado pelo sujeito. O trabalho não é, simplesmente, uma atividade cognitiva e instrumental. Ele é, também, vivido afetivamente e construído socialmente, conforme Berger e Luckman, 1990. A afetividade, a construção social, a dimensão lógica-técnica etc estão presentes na “organização do trabalho”. Esta tem dois focos de análise: de um lado, a divisão do trabalho, isto é, a divisão de tarefas entre os operadores, repartição, cadência, modo operatório prescrito e, por outro, a divisão de homens, isto é, repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle etc. Se as condições de trabalho, que dizem respeito às pressões físicas, químicas, biológicas e mecânicas do posto de trabalho, impactam principalmente o corpo das pessoas que trabalham, a organização do trabalho atua ao nível do funcionamento psíquico.

Como aponta Dejours (1994, p. 126), “A divisão das tarefas e o modo operatório incitam o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito, enquanto que a divisão de homens solicita sobretudo as relações entre pessoas e mobiliza os investimentos afetivos, o amor, o ódio, a amizade, a solidariedade, a confiança, o comprometimento etc”. A organização do trabalho apela, pois, a um outro compromisso que tem que ser analisado no contexto de trabalho. Como afirma Clot (1998, p.250), “A psicodinâmica do trabalho privilegia as relações que os sujeitos mantêm entre si, nos coletivos [de trabalho] e com a organização do trabalho”. Ainda segundo Clot, a ação é apreendida através da narrativa, remetidas diretamente à utilidade de uma ação real. E é dentro deste coletivo e por intermédio da narrativa que se estabelece um segundo compromisso, o da racionalidade comunicativa conforme denominação de Habermas (1988).

O trabalho tem, segundo Dejours (1997), um objetivo técnico e de produção, portanto, submetido aos critérios da eficácia e da utilidade, mas também ocorre no mundo social, pois trabalhar supõe cooperação, convívio e compreensão entre as pessoas. A ação que decorre, em um primeiro momento, de uma racionalidade cognitiva-instrumental, enfrenta, em um segundo momento, uma outra questão, aquela das “condições de possibilidade de uma deliberação coletiva eficiente, o que não acontece espontaneamente” (p.71). Estamos diante da questão da intercompreensão que faz apelo à racionalidade

comunicativa que mantém, com a racionalidade cognitiva-instrumental, certa tensão que tem que ser negociada dentro de um espaço de discussão no interior dos coletivos de trabalho, para que as injunções da organização do trabalho sejam superadas. A abertura deste espaço de discussão permite flexibilizar certas formas de organização prescrita do trabalho que impedem a visibilidade do esforço que o operador desenvolve para dar conta da tarefa que lhe foi atribuída para atingir o real do trabalho.

Se o real do trabalho não pode ser atingido através das normas prescritas, o operador, para dar conta do trabalho, pode se defrontar com a necessidade de atuar fora das normas estabelecidas. A manutenção deste segredo desmobiliza os agentes que se vêem diante de situações paradoxais: é preciso infringir regras prescritas para dar conta do real do trabalho, de um lado, e deve, por outro lado, manter o segredo desta infração. Esta tensão interna gera desgaste psíquico e sofrimento, pelo temor de ser culpabilizado diante de um incidente ou acidente decorrentes da infração das regras. Como contornar este problema? Está em pauta, aqui, a questão da confiança. De uma dimensão individual, afirma Dejours (1999a), passa-se à dimensão do coletivo e da cooperação. A organização do trabalho, em função de suas contradições internas, não pode prescindir de discussões, deliberações e debates abertos entre trabalhadores e hierarquias superiores. Se o esforço do trabalhador para dar conta do real do trabalho for reconhecido pelos pares e pelas chefias, abre-se a possibilidade de que o sofrimento, no trabalho, tenha um sentido. Este reconhecimento mobiliza um maior investimento e comprometimento do trabalhador com o seu trabalho, pois contribui para a construção de sua identidade no campo social, mediada pelo trabalho.

Insatisfação no trabalho

As considerações colocadas anteriormente nos levam a argumentar que o absenteísmo e a falta de comprometimento no trabalho podem estar relacionados à insatisfação que está sendo vivida no trabalho. A insatisfação no trabalho decorre muitas vezes dos sentimentos que são experimentados no exercício da função, especialmente quando se trata de níveis operacionais com menor qualificação. O exercício de qualquer tarefa não é neutro, ou seja, o trabalho sempre tem algum significado para a própria pessoa que o executa, para a família, para os amigos, para o grupo social de referência. Conforme assinala Dejours (1998), entretanto, muitas tarefas não representam, nem para as pessoas nem para seu meio social, um atividade digna. De acordo com o autor: “ Não há um só texto, uma só entrevista, uma só pesquisa ou uma greve em que não apareça, sob suas múltiplas variantes, o tema da indignidade operária. Sentimento experimentado maciçamente na classe operária: o da vergonha de ser robotizado, de não ser mais do que um apêndice da máquina, às vezes de ser sujo, de não ter mais imaginação ou inteligência, de estar despersonalizado etc. É do contato forçado com uma tarefa desinteressante que nasce uma imagem de indignidade. A falta de significação, a frustração narcisista pálida, feia, miserável (...) sua tarefa não tem significação humana. Ela não significa nada para a família, nem para os amigos nem para o grupo social e nem para o quadro de um ideal social, altruísta, humanista ou político” (Dejours, 1998, p. 48-49).

É possível observar que o sentimento de indignidade e de desqualificação que decorrem do exercício de uma tarefa, levam aqueles que realizam as tarefas operacionais de base a se perceberem como não merecedores de reconhecimento. As hierarquias corroboram com este sentimento pois privilegiam e honram as tarefas mais complexas e de maior risco. Podemos acrescentar que o salário também contribui para essa desqualificação, já que além de ser um elemento concreto (tarefas complexas recebem pagamentos maiores), recebem um reconhecimento simbólico da tarefa. Ou seja, podemos argumentar

que receber um salário mais baixo (além das conseqüências diretas na qualidade de vida) carrega também o sentido de mostrar que a tarefa não é significativa nem na empresa nem socialmente.

O conteúdo de uma tarefa comporta, pois, dois grandes sentidos para a pessoa que a realiza:

1. um sentido concreto que está na atividade em si mesma, ou seja, na movimentação psicomotora exigida para o desenvolvimento dos objetivos do trabalho e que remete a todas as considerações teóricas anteriores;
2. um sentido simbólico, isto é, o reconhecimento que a tarefa recebe, de um lado, por parte das relações que se estabelecem dentro do trabalho e que implica a chefia, os pares e, quando é o caso, também os subordinados; de outro, por parte das relações estabelecidas com o grupo social mais amplo, a saber, amigos, parentes, família, vizinhança, que compõem a rede de relações das pessoas.

O sentido dado ao trabalho decorre, portanto, do valor que é atribuído pela pessoa a estas duas dimensões. Mas vale destacar que a construção dos valores que damos ao trabalho está, por sua vez, atrelado a nossa convivência social já que nos construímos como pessoa a partir dos processos de socialização, conforme já observado por Berger e Luckman (1990), isto é, a nossa identidade e os nossos valores são formados nos processos de relações sociais.

Se, como aponta Dejours (1998), o trabalho é visto como indigno, desqualificado, sem significado social, a imagem que a pessoa constrói sobre si mesma, é uma “imagem feia”, num quadro chamado de “vivência depressiva”, por Dejours, 1998, p.49. Este quadro se caracteriza por um cansaço que se origina não propriamente do esforço para a realização da tarefa (ainda que existam tarefas onde este esforço é considerável e contribua para a fadiga), mas do investimento necessário para se enfrentar um trabalho que não permite a realização das aspirações da pessoa. Colocando de outra forma, é bem mais difícil realizar uma tarefa para a qual não vemos qualquer significado, que não estimula nossa imaginação, que não nos projeta no meio social, ou seja, tarefas onde o nosso comportamento deve obedecer à inflexibilidade dos condicionamentos, onde nossa inteligência não é utilizada senão para nos fazer permanecer num lugar onde, se não fosse por grave necessidade, não permaneceríamos por nosso livre desejo. O que a Psicodinâmica do Trabalho (Dejours, 1994) mostra, portanto, é que nosso comprometimento com a tarefa, deriva do conteúdo simbólico do trabalho, seja para o próprio sujeito seja em relação ao exercício de uma profissão seja frente ao estatuto social que pode ser percebido neste trabalho.

A concepção da psicodinâmica do trabalho ressalta, portanto, que nossa satisfação no trabalho decorre da adequação do conteúdo concreto e do conteúdo simbólico em relação à tarefa. Quando uma pessoa esgota as possibilidades de atender à estas duas demandas no exercício de sua função, cabe considerar que estamos diante da necessidade de um esforço extra que gera um cansaço excessivo, o início de um sofrimento intenso que pode resultar em algum tipo de adoecimento. Ou seja, estamos diante de uma intensa carga do trabalho, conforme denomina Dejours (1994), responsável pelo esforço necessário para o desempenho no trabalho.

Dejours (1998) considera que, além de todas as questões anteriormente levantadas, o medo se constitui num sentimento sempre presente no exercício do trabalho. Este medo pode ser decorrente de um perigo real no exercício da tarefa (por exemplo, no caso dos trabalhadores da construção civil e neste caso, as reações são específicas deste grupo), mas o sentimento de medo pode também ser resultante das relações entre as pessoas no

trabalho. Neste caso, de acordo com o autor, podemos falar em ansiedades e estas resultam de três condições:

1. a possibilidade de perder o emprego que gera a ansiedade causada pela fome. Vale ressaltar que o desemprego é uma constante no mundo todo como consequência da reestruturação produtiva (Caldas, 2000, Rifkin, 1997, Forrester, 1998, Dejourns, 1999b), mas tem causado maior impacto nos países em desenvolvimento;
2. a possibilidade de adoecimento causado pela degradação do organismo, ou seja, as dimensões físicas e ergonômicas da tarefa cujas consequências recaem diretamente sobre o corpo;
3. a possibilidade de uma degradação do funcionamento mental e psicoafetivo, que decorre diretamente das relações que se estabelecem entre as chefias, hierarquias e da própria organização do trabalho.

Para reforçar a questão da ansiedade que decorre das condições atuais de organização do trabalho, podemos citar Coutrot (1999) que, ao discutir as patologias que emergem de uma cooperação forçada no trabalho, afirma “os administradores neo-liberais enviam a seus subordinados uma mensagem contraditória, ou pelo menos, paradoxal: sejam espontâneos! Dêem o melhor de vocês mesmos, dia e noite, não contem as suas horas nem os seus esforços, desenvolvam as suas engenhosidades e os seus sorrisos. Se os nossos meios [econômicos] nos permitirem nós os manteremos empregados no ano que vem (...) As exigências dos clientes e dos acionistas, que penetram nos corações dos escritórios e das oficinas, dão o ritmo do trabalho dos assalariados. Resultado: falta de tempo, stress, impressão de sobrecarga mental e física crescentes” (Coutrot, 1999, p. 79).

De acordo com Coutrot (1999), a forte insatisfação (que leva a um grande sofrimento) no trabalho, decorre da intensidade e da carga de trabalho que crescem no momento em que se reduzem a solidariedade e a cooperação dos coletivos de trabalho, condições estas que permitiam amortecer os choques e que davam sentido à vida no trabalho.

Conforme podemos observar, a partir dos autores discutidos anteriormente, a problemática do absenteísmo e do comprometimento reflete os sentimentos de medo e de angústia, presentes na atual organização do trabalho, além dos ritmos alucinantes e das sobrecargas de trabalho.

3. RESULTADOS DA PESQUISA

3.1. Impressões gerais sobre o clima nos dois grupos

A partir da primeira atividade proposta, isto é a de auto-apresentação dos participantes, já foi possível perceber a dificuldade de integração das pessoas, pela dimensão da instituição. No primeiro grupo, o da manhã, ocorreram discussões mais técnicas, com reivindicações mais funcionais. Foi um grupo mais participativo verbalmente, porém escreveu menos nos cartazes do que o grupo da tarde. Talvez estivessem mais temerosos, por que tinham um senso crítico mais aguçado. Pareciam ter também melhores condições de escolaridade. Mas nas questões respondidas individualmente, escreveram mais do que o segundo grupo.

O segundo grupo caracterizou-se por um clima mais emocional, onde as questões pessoais estiveram mais presentes. Em alguns momentos percebeu-se que alguns dos participantes fizeram esforço para conter a emoção e o choro. Deu a impressão de ser um grupo de maior carência sócio-econômica do que o primeiro, já que enfatizaram mais estas

carências do que a própria problemática do trabalho. Estavam mais ansiosos com as atividades grupais do que o primeiro, não tendo uma noção clara do que iria acontecer. Assim que foi aberto o espaço para falar, explodiram temas que indicavam sentimentos tais como: injustiça social, falta de oportunidades para qualificação e não reconhecimento sobre as competências e as possibilidades de participar através de sugestões e opiniões funcionais. A expressão que se segue dá conta do sentimento de injustiça acima indicado: "quem pode pagar recebe auxílio para fazer faculdade, quem não pode pagar continua alijado destes benefícios oferecidos pela empresa".

O grupo também deu a impressão de ter um nível educacional mais baixo, com menor capacidade de abstração e de expressão escrita. Mas fica uma dúvida: será que o grupo tem, mesmo, menor capacidade de abstração, ou a emoção estava mais forte, impedindo a clareza de raciocínio. Ficou claro, todavia, que as reivindicações eram mais pessoais do que funcionais. De qualquer modo vale considerar que as condições psicossociais deste grupo indicam bastante sofrimento. Este sofrimento é um ponto a ser destacado. Sugerimos que estas dimensões devam ser consideradas e até mesmo que seja feito um diagnóstico mais profundo antes de introduzir-se mudanças ou intervenções na organização do trabalho, pois resistências podem ocorrer e inviabilizar quaisquer projetos de mudança.

Vale ressaltar que o reconhecimento simbólico da função do entregador de correspondência é muito importante e eles se orgulham dessa profissão. Os trabalhadores que exercem atividades externas de entrega de correspondência referem-se aos "seus clientes", numa relação bastante personalizada. Por outro lado, o trabalho de triagem, realizado internamente, é verbalizado como sendo monótono, massacrante, maçante, tedioso, sem perspectivas.

Outro dado importante é que todos percebem a necessidade de complementar a capacitação e a educação para manter o emprego mas, contraditoriamente, se vêem muito impotentes para isso. Há um temor para o enfrentamento das novas tecnologias que estão por vir. Expressam desinformação sobre o que realmente vai acontecer com eles e com o próprio emprego após a implantação da nova tecnologia. Falam em mudança e até desejam modernizações dos equipamentos, mas não sabem quais os impactos destas mudanças. Há, também, entre os participantes dos grupos, um sentimento de decepção pela distância entre o discurso e a prática de mudança, mas expressam orgulho de pertencer à empresa e desejo de não serem excluídos, sentimento que é descrito com uma frase em um dos painéis: "não ver o fim".

3.2. Levantamento dos principais medos, satisfações e expectativas dos participantes dos grupos, em relação à empresa

A - Os principais medos, por ordem de frequência, foram:

- Medos que decorrem das relações que se estabelecem na organização do trabalho, especialmente as relações com as chefias e a questão da cooperação e formação de equipes, exemplificados com as seguintes expressões: "não conseguir uma oportunidade na empresa", "chefias que não compreendem o outro lado, o do empregado", "o não reconhecimento das chefias", "abuso de poder", "falta de diálogo", "medo de fofoca", "medo de intrigas", "de gente invejosa", "de traição" etc.;
- Medo de demissão e desemprego. As expressões foram diretas: "medo do desemprego", repetidas por várias pessoas;

- Medo de acidentes, incidentes e assaltos, expressos pelas seguintes frases: "medo de assalto", "medo de ser mordido por cachorro", "de ser atropelado", "de chuva" etc.;
- Medo de adoecimento: "medo de tendinite", "de dores nas costas", "de sofrer algum dano físico como vejo muitos casos na empresa" etc.

B - Satisfações decorrentes do trabalho

A lista com os indicadores de satisfação no trabalho permitiu o levantamento de duas categorias complementares: as satisfações concretas e as satisfações simbólicas.

As satisfações concretas dizem respeito a situações objetivas, como por exemplo, a necessidade de proteger a própria vida, em seu sentido amplo. A análise desta satisfação leva em consideração a economia psicossomática, isto é, a preservação do corpo de danos físicos, ao mesmo tempo em que se favorece o escoamento da energia através das vias privilegiadas de cada um de nós, seja ela física, sensorial ou intelectual.

Como exemplo das satisfações concretas, destacamos as seguintes expressões: "ter saúde", "quando eu termino o meu percurso", "quando eu digo graças a Deus por mais um dia bom", "poder garantir meu sustento e me manter financeiramente", "poder dar mais conforto para minha família", "poder comprar o que estou precisando e poder pagar minhas dívidas", "receber pouco, mas receber", "horário de almoço", "horário de saída", "voltar para a casa, bem, no final de minha jornada", "receber o vale cesta e poder comprar os produtos no meu mercado de preferência" etc.

Para a satisfação decorrente do conteúdo simbólico, foram considerados os seguintes aspectos:

- simbólico - subjetivo,
- simbólico – pares,
- simbólico – hierarquia,
- simbólico – família,
- simbólico – social mais amplo

Como exemplos de satisfação simbólica da ordem subjetiva, destacamos: "fazer um curso", "ter conhecimento cabal de meu serviço", "alegria", "gostar do que faz", "estar em paz com Deus em tudo" etc.

Quanto à satisfação simbólica em relação aos pares, na organização, destacamos: "satisfação de poder ajudar", "companheirismo entre os colegas", "ter bons amigos", "conseguir, na maioria das vezes, compreender e ser compreendido", "quando eu troco idéias no trabalho", "satisfação de ajudar e ser ajudado" etc.

Com relação à satisfação simbólica em relação à hierarquia, destacamos: "satisfação de seu chefe notar o quanto você é importante", "avaliação de seu desempenho 100%", "reconhecimento dos superiores", "poder triar sem intromissão da chefia" etc.

Sobre a satisfação simbólica em relação à família, temos as seguintes expressões: "ter uma família boa", "ver a família contente por você ter um bom emprego" etc.

Sobre a satisfação simbólica em relação ao grupo social mais amplo, destacamos: "estar produzindo em favor da sociedade", "satisfação de ver quem está recebendo aquela cartinha tão esperada", "contato com muitas pessoas", "satisfação em trabalhar nos correios", "saber que a carta chegou no prazo", "perceber (hoje), que a empresa está pensando mais no funcionário", "satisfação de ver o cliente satisfeito", "notar que ultimamente pode opinar", "alegria de estar aqui, integrado com todos vocês" etc.

C – Expectativas da empresa sobre os funcionários.

Quando se solicita a um funcionário que declare as expectativas da empresa sobre ele, convém considerar que são as expectativas percebidas, não, necessariamente, as reais expectativas. A pergunta é importante pois permite adequar o esperado pela organização àquilo que é percebido pelo funcionário. Se não houver concordância entre as duas partes, a correção deve ser feita através do treinamento e abertura de diálogo. As expectativas apresentadas pelos participantes do grupo foram categorizadas em três itens:

- Funcional;
- Subjetivo;
- Inter-relacional.

O aspecto funcional diz respeito ao desempenho objetivo no trabalho; o subjetivo diz respeito a condições emocionais, de ordem pessoal, e o inter-relacional engloba relações com os colegas, grupos de trabalho e com a própria instituição. Como exemplos de aspectos percebidos, na ordem funcional, destacamos as seguintes expressões: "funcionário constante, assíduo", "rápido no que faz", "organizado", "produtivo", "pontual", "que não espere que mandem começar o trabalho", "que tenha bom desempenho" etc.

Da categoria subjetiva, destacamos: "que sinta alegria e satisfação pelo que faz", "seja discreta" (note-se que esta observação partiu de uma mulher!), "que procure conhecer mais", "amadurecimento", "amor pela empresa", "orgulho", "honestidade" etc.

O aspecto inter-relacional é expresso pelas frases seguintes: "discordar quando achar conveniente", "contribuir para a boa imagem da empresa perante a sociedade", "fazer propaganda dos correios", "que não tenha problemas" !, "que participe dos eventos", "integração" etc.

D – O que é necessário mudar na empresa

Este tema foi subdividido nas seguintes categorias: Funcional, Inter-relacional, Funcional (no que se refere às condições de trabalho e Pessoal).

O aspecto Funcional diz respeito ao desempenho objetivo no trabalho no seu sentido amplo; o Inter-relacional diz respeito ao comportamento das chefias em relação aos funcionários; o Funcional/Condições de trabalho diz respeito a condições de trabalho que impactam no desempenho funcional; Pessoal, diz respeito ao comportamento do próprio funcionário e sua necessidade de mudança. Como exemplos da ordem Funcional, destacamos: "pesquisar mais sobre as contratações", "ajustes na área operacional", "dar mais treinamento alternativo", "conter gastos desnecessários", "prestar contas sobre os encargos", "ter disponibilidade para conhecer todas as áreas da empresa", "redistribuição", "cursos em cada região", "criação de telecursos em todas as unidades", "evitar terceirização" etc.

Como exemplos da ordem Inter-Relacional, as sugestões de mudança são as seguintes: "mudar chefias", "chefes mais compreensivos que não maltratem os funcionários", "melhor preparação dos superiores", "melhorar a comunicação entre chefes e subordinados", "saber pedir as coisas e prestar mais atenção ao funcionário", "mais flexibilidade" etc.

Como exemplos da ordem Funcional que impactam o desempenho profissional no que se refere às condições de trabalho destacamos: "mais uniformes de verão", "trabalho

noturno com melhores condições", "mudar alguns horários de trabalho", "aumento de salário e ajustes no ticket refeição", "aumentar informatização", "aumentar número de funcionários", "altura dos armários de triagem", "relógio de ponto mais atual", "trocar os veículos", "flexibilização da jornada de trabalho da triagem", "redução da poluição e ruído do 2S", "cursos de brigada anti-incêndio", "modernização dos equipamentos e acessórios", "transferência de setor para facilitar locomoção", "exercícios antes de começar a trabalhar, para aquecimento" etc.

As necessidades de mudança na área Pessoal receberam as seguintes sugestões: "mais profissionalismo", "decisões mais equilibradas", "empenho no crescimento e desenvolvimento", "comodismo de alguns colegas", "empregados revoltados" etc.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo compreender o comprometimento e o absenteísmo no trabalho. A partir das palavras dos trabalhadores nas dinâmicas de grupo, destacamos dois grandes temas que demandam atenção na gestão de pessoas nesta empresa: a questão dos medos objetivos, reais, vividos pelos operadores e a questão das ansiedades psicoafetivas, fruto dos relacionamentos difíceis com as chefias, condições estas decorrentes da organização do trabalho, que levam ao descomprometimento do trabalhadores pela falta do reconhecimento de seus esforços para atingir os objetivos de produção na empresa.

Em relação aos medos objetivos consideramos que o investimento na melhoria de algumas condições de trabalho poderá transformar o sofrimento percebido. Quanto à questão dos relacionamentos geradores das ansiedades psicoafetivas, seria desejável um treinamento para as chefias, com ênfase em temas relativos à liderança, funcionamento dos grupos e, principalmente, sobre a necessidade do reconhecimento do esforço que cada um põe em prática para dar conta da tarefa prescrita.

A redução dos quadros por licença saúde leva a um aumento absurdo da quantidade de trabalho daqueles que ficam. Essa condição gera, por sua vez, novas licenças, ao mesmo tempo em que aumenta o desânimo daqueles que ficam. Estamos aqui diante do quadro que Dejours (1998) denominou de vivência depressiva que leva a um descomprometimento com o exercício do trabalho. A usura do corpo e do psiquismo dos que ficam, pressionados pela ameaça de demissão, acelera os ritmos, aumenta o desgaste físico, levando ao desânimo psicológico. Sem a proteção da dimensão psíquica, o corpo enfraquece e as doenças psicossomáticas aumentam, evidenciando aqui o círculo vicioso a que nos referimos anteriormente, licença saúde, absenteísmo, descomprometimento.

Referências bibliográficas

ANTUNES, R. Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Editorial Bontempo, 1999.

BERGER, P.; LUCKMAN, L. A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 1990.

CALDAS, M.P. Demissão: impactos sobre os indivíduos e as organizações. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

CLOT, Y. Le Travail sans l'Homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie. Paris: La Découverte, 1998.

CLUGSTON, M. Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? Journal of Management, jan 2000.

- COUTROT, T. Critique de l'Organisation du Travail. Paris: Éditions La Découverte, 1999.
- DEJOURS, C. Psicodinâmica do Trabalho. Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho. São Paulo: Editora Atlas S. A ., 1994.
- DEJOURS, C. O Fator Humano. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1997.
- DEJOURS, C. A loucura do trabalho. São Paulo: Editora Cortez, 1998, 5ª edição.
- DEJOURS, C. Conferências Brasileiras. Identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: GV/EAESP; Edições Fundap, 1999a.
- DEJOURS, C. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1999b.
- DOMALGASKI, T. A . Managing stress: emotion and power at work. Humans Relations, June, 1999.
- FORRESTER, V. O horror econômico. São Paulo, Ed.
- HABERMAS, J. Teoria de la Acción Comunicativa – Crítica de la Razón Funcionalista. Madrid: Altea, Taurus, Alfaguara, S. A . , t. 1 e 2, 1988.
- HARRISON, D. Time for absenteeism: a 20 year review of origins, offshoots and outcomes. Journal of Management, may-june, 1998.
- HIRATA, H. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: Casali, A.Rios, I., Teixeira, J.E., Cortella, M.S. (organizadores) Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho. São Paulo: EDUC, 1997.
- HUBAULT, F. De quoi l'ergonomie peut-elle faire l'analyse? In: Daniellou, F. (Sous la Direction de), L'Ergonomie en Quête de ses Principes. Toulouse: Octares Editions, 1996.
- RIFKIN, J. O fim dos empregos: o declínio inevitável dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SPINK, P. Empregabilidade- comentários a partir do ensaio a partir de Helena Hirata. In: Casali, A.Rios, I., Teixeira, J.E., Cortella, M.S. (organizadores) Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho. São Paulo: EDUC, 1997.
- TORRENTE, J. Réflexion d'inspiration phénoménologique du concept de travail. In: Actes du Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail. Paris: AOCIP et GRASP, 1977.