

**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO  
SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE  
ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA DO ESTADO DE MATO GROSSO  
COORDENAÇÃO DE ENSINO, PESQUISA, E EXTENSÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU NA ÁREA DA SAÚDE**

Cassandra Lannes de Carvalho Almeida.

**GESTÃO DE DESEMPENHO COM VISTAS A RESULTADOS HUMANOS: UMA  
EMERGÊNCIA**

CUIABÁ

2011

CASSANDRA LANNES DE CARVALHO ALMEIDA

GESTÃO DE DESEMPENHO COM VISTAS A RESULTADOS HUMANOS: UMA  
EMERGÊNCIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão do Trabalho e Educação na Saúde, realizado pela Escola de Saúde Pública de Mato Grosso em parceria com a ENSP/FIOCRUZ. Linha de Pesquisa: Gestão De Pessoas, como exigência parcial para obtenção do Título de Especialista, sob a orientação da Profª Ms. Nilene Duarte.

Cuiabá

2011

**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO  
SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE  
ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA DO ESTADO DE MATO GROSSO  
COORDENAÇÃO DE ENSINO, PESQUISA, E EXTENSÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU NA ÁREA DA SAÚDE**

CASSANDRA LANNES DE CARVALHO ALMEIDA

**GESTÃO DE DESEMPENHO COM VISTAS A RESULTADOS HUMANOS: UMA  
EMERGÊNCIA**

A banca examinadora abaixo assina e **APROVA** o Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado em sessão pública ao Programa de Pós-Graduação Latu Sensu na Área da Saúde, Curso de Especialização em Gestão do Trabalho e Educação na Saúde da Escola de Saúde Pública de Mato Grosso

**Cuiabá, 28 de julho de 2011**

**Banca Examinadora:**

---

**MS. Ana Paula Correa Girardi**

---

**MS. Eliete Balbina Santos Saragiotto**

---

**MS. Nilene Duarte (Orientadora)**

## **AGRADECIMENTOS ESPECIAIS:**

A DEUS, pelo dom da vida e pela maior bênção concedida, pertencer a família a que fui destinada.

Aos meus pais, que foram meus arquitetos e bênçãos dos céus em minha existência: MIGUEL HENRIQUES DE CARVALHO (in memorian) e URACY LANNES DE CARVALHO (in memorian);

Ao meu esposo, companheiro de todas as horas, (do latim: com-panen), aquele que compartilha o pão: nas horas de fartura e nas horas amargas, JOÃO CRISÓSTOMO DE ALMEIDA;

Ao meu único e valioso tesouro, meu filho JOÃO HENRIQUE LANNES DE C. ALMEIDA, que tem sido a maior escola de vida para mim;

A minha única irmã NADJA LANNES DE C. SANTOS, meu cunhado JORGE LUIS FELIX DOS SANTOS e meus sobrinhos-afilhados: ANNA JÚLIA LANNES DE C. SANTOS e JOÃO MIGUEL LANNES DE C. SANTOS, crianças que trazem mais colorido aos meus dias nublados;

A minha avó-ama, MARIA LUIZA FONTES (in memorian), a Vó Lola, que não tem nenhuma relação consanguínea comigo, mas que me acolheu como filha, suprimindo a ausência involuntária de meus pais, gratuitamente, registrando em minha memória, afáveis lembranças infantis.

À IRENE BALERONI CAJAL, minha professora da Pós-Graduação-UFMT, pessoa que tomou assento na minha vida por ter “pescado” a força-pulsante que existia em mim e que eu nem sempre soube identificar; profissional que a exemplo de Paulo Freire, não dicotomiza o que diz, do que faz. Nossas histórias são como a da linha e o linho (do Gilberto Gil), uma tecendo a outra, num processo marcadamente produtor de significados.

## **AGRADECIMENTOS INSTITUCIONAIS:**

A Maria das Graças de Oliveira Figueiredo, entusiasta da/pela Educação como força mobilizadora de mundos mais bonitos de se viver;

A minha orientadora, Nilene Duarte, pela confiança em mim depositada, pelo respeito às minhas limitações epistemológicas e, sobretudo pelo encorajamento a minha liberdade e autonomia na consecução deste trabalho;

A Marta Maciel Metello Mansur Bumlai, diligente profissional e quem me incentivou a fazer este curso como necessidade de trabalho e realização de desejos;

A Márcia Araújo da Silva, incentivadora de processos de Qualificação para o serviço, sem nunca interditar vontades de vôos maiores;

A Rose Maria G. Peralta Fava, pelas lindas cartografias de afetos, extensivos e intensivos, que fazem-na uma esmerada profissional;

A José Duarte Pinheiro Rodrigues, com quem divido a cena dos processos de trabalho em Gestão de Pessoas na Escola de Saúde Pública de Mato Grosso, e profissional a quem eu reverencio pela competência técnica e generosidade humana;

A Melry Kissy Rodrigues da Silva, profissional com quem também divido o espaço dos trabalhos, pela parceria cotidiana;

A Tuan James, profissional que exerce seus processos de trabalho com tamanha amorosidade e devotamento, representando exemplo de vida para nós, jovens ingressantes na carreira do SUS;

A Elza Melo Gomes Machado, profissional que faz a diferença nas relações de trabalho, pela retidão com que conduz o seu ser/estar no mundo, sempre atenta às implicações éticas com o outro e consigo mesma;

A Eliete Balbina Santos Saragiotto, a quem amei desde o primeiro dia em que nossos caminhos se entrecruzaram, profissional que me ensinou a usar o “olho-vibrátil” na produção do agir cotidiano e a realizar qualquer ação no mundo com paixão.

A Marinês de Barros Fortes, profissional que tem me ensinado a quebrar a rigidez dos meus modelos existenciais, permitido-me experimentar novas formas de agir no mundo;

A Antônio Carlos Gargioni, profissional da mais alta estirpe, sempre território fecundo para o acolhimento e a promoção do outro; generoso no auxílio impecável e indispensável a este trabalho, sem o qual não teria a mesma configuração;

A Eloá de Carvalho Lourenço, pela singular presença no mundo, profissional que desperta em mim, a força-pulsão de viver/existir a partir da plenitude do amor e da expansão dos processos vitais;

A João Batista dos Santos Lima pelo esmerado trabalho de revisão, sem o qual este trabalho não seria o mesmo, e pelo profissionalismo que faz a diferença no mundo;

A Paula Viviana Queiroz Dantas Assis, pela parceria na busca incessante pelo protagonismo em se construir uma existência alicerçada em princípios de paz e harmonia; profissional que tem me ensinado que só é possível cuidar do outro se cuidarmos de nós mesmos. Em especialíssimo, agradeço pela genuína colaboração no desvelamento de questões não entendidas no percurso e pela generosidade e paciência em me ensinar a lidar com a tecnologia-informática.

A Flávia Elizabeth Dias, profissional que é a expressão da feminilização da força de trabalho no setor saúde, enquanto mulher corajosa, “arretada”, que se entrega de corpo-e-alma a sua atuação no mundo;

A Soraia Pinto Tamberi Rodrigues Maciel pela solicitude e resolutividade no encaminhamento de seus processos de trabalho, enquanto Vice-Presidente da Comissão Permanente de Qualificação;

A Juliana Furquim Rodrigues Alves Martins, profissional exemplar, pela linda pesquisa realizada na Secretaria de Estado de Saúde, sensível aos processos de valorização dos trabalhadores; e ainda pela generosidade em publicizar seus resultados antes mesmo da conclusão finalizada;

A todos os meus colegas da ESPMT e a cada um em particular, porque desde o momento em que cheguei aqui só experimentei coisas que adoçam a vida e a existência;

A todos os professores do Curso de Especialização, pela generosidade intelectual em socializar saberes e pela abertura transdisciplinar de acolhimento e respeito à nossa incipiência no exercício da produção do conhecimento, em especial a Professora Nilza Maria Campos, Babi, pela competência técnica agregada a uma extraordinária riqueza humana;

A todos os meus colegas do Curso de Especialização, pela convivência dos últimos meses e pela valorosa experiência de intercâmbio de saberes, em especial ao JUCINEI CLAUDIO DA BOA MORTE, profissional da maior envergadura ética e um primoroso ser humano.

## EPÍGRAFE

Não sei... se a vida é curta...  
ou longa demais para nós.

Mas sei que nada do que vivemos  
tem sentido,  
se não tocarmos o coração das pessoas.

Muitas vezes basta ser:  
colo que acolhe,  
braço que envolve,  
palavra que conforta,  
silêncio que respeita,  
alegria que contagia,  
lágrima que corre,  
olhar que sacia,  
amor que promove.

E isso não é coisa de outro mundo:  
é o que dá sentido à vida.

É o que faz com que ela  
não seja nem curta,  
nem longa demais,  
mas que seja intensa,  
verdadeira e pura...  
enquanto durar.

(Cora Coralina)

ALMEIDA, Cassandra Lannes de Carvalho. **Gestão de desempenho com vistas a resultados humanos**: uma emergência. 2011. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Trabalho e Educação na Saúde) - Escola de Saúde Pública de Mato Grosso, Mato Grosso, 2011.

## RESUMO

Este trabalho monográfico cumpre com o objetivo de trazer reflexões acerca da emergência em se buscar novos paradigmas para a área da Gestão de Pessoas, com vistas a resultados humanos, para além dos econômicos, pois que historicamente o modelo econômico teve prevalência sobre o social, trazendo conseqüências nefastas para a saúde da organização, com ressonâncias à saúde do trabalhador. A organização do mundo do trabalho espera que o trabalhador apresente desempenho e *performance* que, via de regra, estão voltados à maximização da produção de bens e serviços, com maior retorno em menor tempo, obedecendo à lógica do: “*Fazer- mais e bem-feito*”, entretanto, só será possível alcançar melhores resultados SE as organizações constituírem *lócus* de aprendizagem e de encontros entre sujeitos aprendentes-ensinantes. Alcançar esse Modelo de Gestão que fortaleça processos educativo-formativos dos Profissionais da Saúde como forma de melhoria e eficiência na resolutividade dos processos de trabalho e valorização do trabalhador, reconhecendo-o como o grande diferencial na/da organização, sem o qual nenhuma outra tecnologia teria razão de ser, é a tônica que anunciamos. As mudanças demandam tempo e coragem, mas não devemos fugir ao debate de um ‘olhar cuidadoso’ sobre o tema, haja vista tantos teóricos que apregoam a urgência de processos emancipatórios, através de processos permanentes e continuados de educação/formação para uma qualidade de vida ao ser humano e ao mundo do qual faz parte. Nossas convicções vão ao encontro de algumas, de tantas, teorias enunciadas por estudiosos como Michel Maffesoli (sociólogo contemporâneo) que propõe uma “razão-sensível” ao mundo das idéias; ainda de Edgar Morin (filósofo contemporâneo) que contribui com as idéias de uma ciência com consciência, realinhando processos racionais aos emocionais; Humberto Maturana (Biólogo chileno) que tanto tem contribuído com o avanço da Neurociência através da Teoria da Autopoiese e da Biologia do Amor; e de Paulo Freire (pedagogo) que proclamou uma Educação para a liberdade, para a autonomia, para a esperança e o amor. Como objetivo geral deste trabalho, propusemo-nos a analisar as organizações de trabalho, nas suas micropolíticas, e seus impactos à saúde/vida do trabalhador, e como específicos: 1) Descrever a relação existente entre o mundo do trabalho e o modelo econômico com ressonância sobre a vida/saúde do trabalhador e da organização; 2) Descrever os pressupostos da transição da Administração de Recursos Humanos para a Gestão de Pessoas; 3) Caracterizar a relação trabalho-trabalhador-organização à luz da Psicodinâmica do Trabalho. Na perspectiva metodológica, trata-se de pesquisa Bibliográfica, com abordagem Qualitativa, a partir da Análise de Conteúdos. O percurso investigativo nos permite inferir a urgência das reflexões acerca do tema, haja vista que a força do capital tem ‘sabotado’ o capital humano nas organizações.

**Palavras-Chaves:** Gestão de Pessoas, Resultados Humanos, Educação Permanente em saúde, Psicodinâmica do trabalho.

ALMEIDA, Cassandra Lannes de Carvalho. Personnel Management, focusing in human:

## ABSTRACT

This work aims to bring a reflection on whether to seek new paradigms for the area of Personnel Management, focusing in human outcomes beyond the economic, which historically the economic model has had precedence over the social, bringing disastrous consequences for the organization with resonances on the workers. The organization under this aspects, expects the worker to have a high *performance*, which includes maximizing the production of goods and services with a higher return in less time according to the logic of “Make more, and well done”. However, it will only be achieved IF the organization constitutes a *locus* for learning and when there are moments of teaching and learning. Achieving this management model that enhances educational and formative processes of Health Professionals as a way of improving efficiency in problem solving that recognizes him as the great difference in the organization, which no other technology would have reason to exist, is the keynote for this text. The changes take time and courage, but we should not escape the debate a ‘watchful eye’ on the subject, considering many theorists who proclaim the urgency of autonomy processes through ongoing processes and continuing education/training for a quality of life to humans and the world to which it belongs. Our convictions go forward some of many theories set out by educationalists such as Michel Maffesoli (contemporary sociologist) who proposes a “sensitive-reason” to the world of ideas, Edgar Morin (contemporary philosopher) that contributes to the ideas of a science with conscience, rational processes realigning the emotional, Humberto Maturana (Chilean Biologist) that has contributed to the advancement of neuroscience through the theory of autopoiesis and the Biology of Love, and Paulo Freire (professor) who proclaimed an education of freedom for autonomy, for hope and love. As general objective of this work, we decided to analyze the organization of the works, in their micropolitics and their impacts on health and worker’s life. As specific objective: 1) to describe the relationship between the area of work and the economic model with resonance about the life/worker’s health and the organization, 2) to describe the transition ideas of Human Resources Management for Personnel Management, 3) to characterize the relationship between labor – employee – organization under the Psychodynamics of work. In the methodological perspective, it is a literature research, qualitative approach, using the analysis of contents. This investigation allows us to infer the urgency of the reflections on the theme, considering that the power of capitalism has ‘sabotaged’ human capital in organizations.

**Key Words:** Personnel Management, Human Results, Continuing Education in Health, Psychodynamics of work.

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>26</b>
<b>1 OLHAR ANALÍTICO SOBRE O TRABALHO</b>	<b>26</b>
1.1 Visão filosófica sobre o trabalho	26
1.2 Visão histórica do trabalho	26
1.3 Pequena viagem sobre as teorias clássicas da administração e seus precursores	29
1.3.1A administração científica de taylor	29
1.3.2 A administração de ford	30
1.4 Abordagem humanística da administração	31
1.5 Abordagem comportamental da administração	36
1.5.1 A teoria x (concepção tradicional de direção e controle), dentre outros pressupostos, considera o homem (trabalhador):	37
1.5.2 A teoria y (concepção mais avançada da administração e que integra os objetivos individuais e os organizacionais) traz os seguintes pressupostos:	37
1.6 Lógica do capital influenciando o mundo do trabalho	38
1.7 O modelo toyota de produção	40
1.7.1 Outros olhares para o sistema toyotismo	41
1.8 Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas: novo conceito ou apenas um modismo?	42
1.9 Organizações de trabalho como territórios de aprendizagem e de lutas contra o solapamento do 'humano' em detrimento dos 'modelos econômicos capitalísticos'	46
1.10 Gestão de pessoas por competências e gestão do conhecimento	49
1.11 Psicodinâmica do trabalho – contribuições dejourianas	53
1.11.1 Subjetividade, trabalho e ação	59
1.11.2 Sofrimento e inteligência no trabalho (ou inteligência prática)	61
1.12 Interface entre dejours e merhy	63
1.12.1 O trabalho como produtor de autoprodução ( ou autopoiese)	63
1.12.2 Trabalho e ser humano:urgência de resgate de processos de subjetivação	64
1.12. 3 Trabalho e inconscientes que protestam	65
1.12. 4 Trabalho e inconscientes que sonham e desejam	65
1.12. 5 Trabalho e necessidade de problematização	67
1.12. 6 Sentidos para o trabalho	67
1.12. 7 Trabalho e vida	68
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>69</b>
2.1 Da análise e resultados dos dados	69
2.2 Conclusão	70
2.3 Recomendações para a gestão	71
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>74</b>

## INTRODUÇÃO

É histórica a luta em defesa da saúde pública brasileira. Desde o início da República, vem se buscando implementar um sistema de saúde público e eficiente, mas foi com a Reforma Sanitária, movimento que expressava a luta contra a ditadura militar e que trazia em seu bojo o tema “*Saúde e Democracia*”, trazido à baila na 8ª Conferência Nacional de Saúde, em 1986, que esse latente sentimento sanitarista tomou corpo e foi assegurado, através de emenda popular, como imperativo legal na Constituição Federal em que garantiu a *Saúde* como um direito de todos e dever do Estado.

É interessante observar que a luta pelo Sistema Único de Saúde – SUS foi resultante da ação de sujeitos-protagonistas que proclamavam a idéia-concepção de que os atores da produção do cuidado deviam integrar a dupla dimensão: ‘*ser ator da produção do agir em saúde*’ e de ‘*assumir seu engajamento político*’, na medida em que lutavam contra o *status quo*.

Também é salutar lembrar que o movimento pela Reforma trazia no âmago dos pressupostos de luta: *A defesa pela vida*, garantindo sua promoção, prevenção, proteção e manutenção, também assegurada em força de legislação, consubstanciada na Lei Orgânica 8080/90.

A palavra *Saúde*, segundo Deonísio da Silva (Em Revista Caras, Etimologia) é de origem latina *salute*, declinação de *salus*, que significa *conservação da vida*.

Nossa abordagem à noção de *Saúde* ao longo deste trabalho, não será somente em contraponto à doença ou enfermidade, mas no amplo sentido de potencialização de vida, em todas as suas formas de expressão, e na dilatação dos processos vitais.

FREUD (apud MILLANI) enuncia que a vida é regida por dois princípios que se chocam, quais sejam: os instintos de **vida** e o instinto de **morte**. Pelos referenciais freudianos, o instinto de vida leva o indivíduo a integrar e interagir na civilização, no seu meio, permitindo uma aproximação com o mundo. Já o de morte provoca no indivíduo a condição de alienação ao meio em que pertence, A tensão (conflito) estabelecida entre o princípio da realidade, que é dinâmica e ambivalente, e o princípio do prazer (objeto de desejo) pode resultar em frustração, sofrimento e dor, causados pela não concretização de uma relação intra/interpessoal e com o mundo.

Neste sentido, entendemos o princípio da **vida** como uma energia-pulsão que permite integração, interação e relação, e o princípio de **morte** como tudo que desintegra; força que desestabiliza, desinstaura, desterritorializa, provocando dor e sofrimento.

Para FREUD (1920, apud BRANT et. al. 2004), sofrimento é.

*o estado de expectativa frente ao perigo, e da preparação para ele, ainda que seja um perigo desconhecido (angústia); ou medo quando ele é conhecido; ou susto quando o sujeito topa com um perigo sem estar preparado para enfrentá-lo. Portanto, o sofrimento se configura como uma reação, uma manifestação da insistência em viver em um ambiente que, na maioria das vezes, não lhe é favorável*

Evidenciando a trama e o drama nas/das relações '**saúde-adoecimento**' e '**sofrimento-prazer**' experimentados nas relações de trabalho, faremos uma leitura assentados na Teoria da Psicodinâmica do Trabalho, na perspectiva de Dejours, avaliando a discrepância entre o *trabalho prescrito* (entendido como 'tarefa', sua divisão, normatizações, ritmos, controles, hierarquização) e o *trabalho real* (a atividade produzida, levando em conta as antíteses, os paradoxos, os ineditismos inerentes à realidade).

Entendemos como precarização do trabalho, o adoecimento/sofrimento, como psicopatologias adquiridas ou desenvolvidas a partir das relações no/do mundo do trabalho, porque desvitalizam e desvigoram a força do trabalhador e a saúde da organização.

Lembre-mos de que o modelo de Gestão centrado na organização de trabalho taylorista-fordista só fez potencializar o hiato entre o *prescrito* e o *real*, promovendo no trabalhador sentimentos de frustração profissional, baixo engajamento, enfraquecimento de um sentido para o trabalho, esgotamento emocional, doenças ocupacionais (físicas, psicossomáticas e psicossociais), como estresse, Burnout, síndrome do pânico, ansiedade fóbica, crise de angústia, depressão inespecífica, crescente ocorrência de assédios, uso excessivo de álcool ou abuso de medicamentos ingeridos com finalidade de aliviar as tensões, dentre outras manifestações.

A organização também paga um preço alto por esse distanciamento, revelado pela alta taxa de absenteísmo, afastamentos por problemas de saúde, inércia do trabalhador, que muitas vezes é entendido como '*desleixo*' e não como um sintoma

resultante do choque entre os interesses de um lado patronal e de outro, do trabalhador.

Para MENDES (2007), os exemplos de conflitos (tensões) no interior das organizações são muitos e se configuram no jogo de disputas, intencionalidades, interesses e escolhas, como “trabalhar sozinho X trabalhar em equipe”; “atender normas com as quais não concorda/acredita X sofrer retaliação”; “cooperar X sobrecarregar-se”; denunciar práticas que discorda X silenciar”, etc.

Para a autora (op. cit.) não é possível estabelecer relações socioprofissionais sem conflitos, entretanto é possível que a Gestão atue de forma a enfrentar essa realidade, ressignificando os sentidos de: ‘trabalhador’, ‘trabalho’ ‘conflito’ e ‘sofrimento’, criando ‘estratégias defensivas’ e ‘mobilização coletiva’ para o enfrentamento da situação.

Por todo resquício da herança dos modelos clássicos da administração deixados por seus precursores, faz-se necessário dar o salto em que trabalhador não seja visto somente como o “*Homo Economicus*”, mas como a integração dos: “*Homo Sapiens-Sapiens*” e “*Homo Social*”.

CHIAVENATO (1993) explica que foi com a Administração Científica que surgiu o conceito de *homo economicus*, segundo o qual a pessoa (trabalhador) é movida apenas por recompensas salariais, econômicas e materiais, de forma que o homem procura o trabalho não porque goste dele, mas como o único meio de ganhar a vida. Essa estreita visão da natureza humana – o homem econômico – não se reduz a ver o homem como um empregado por dinheiro, mas o vê como um “indivíduo limitado e mesquinho, preguiçoso e culpado pela vadiagem e desperdício, por isso deveria ser controlado continuamente pelo trabalho racionalizado”.

Neste percurso discursivo, mostraremos a premência de superação de muitas idéias legadas historicamente ao mundo do trabalho. E um dos caminhos viabilizados é através dos processos educativo-formativos, em que o homem se percebe como um ser que sabe que sabe - *Homo Sapiens-Sapiens* (consciência de seu ser/estar no mundo com todas as implicações daí advindas) e se reconheça como um ser social - *Homo Social*, que se faz nesse movimento do encontro de subjetividades, encontros autopoieticos, em alternância de papéis, ora como produtores, ora como consumidores, engendrando sentidos e significados, sobretudo no trabalho vivo em ato.

DEJOURS (1992) advoga a idéia de que a organização do trabalho é

potencialmente patogênica, embora existam trabalhadores que consigam reduzir ou até evitar o sofrimento no trabalho.

“As únicas coisas que não passam são estas expectativas dos trabalhadores: desejo de justiça, desejo de valorização e reconhecimento, desejo de transparência, desejo de evoluir, ter boa liderança, ter bom ambiente de trabalho e ter seu trabalho dignificado”, enuncia RIBEIRO (apud MACARENCO, 2006).

Neste sentido, percorreremos uma investigação com enfoques: nos **inconscientes que desejam** (mudanças e justiça social) e nos **inconscientes que protestam** (através de políticas e estratégias de resistência).

Para FRANCO et. al. (2007), a micropolítica do trabalho se estabelece de forma tensionada:

*O mundo do trabalho em saúde, centrado no Trabalho Vivo em Ato, se revela como um lugar permanentemente tenso entre: o previsto e o imprevisto; entre o dado e o dando; entre o vivo e o morto; entre o controle e a autonomia; entre o aprisionamento e a liberdade; entre a ética e a moral; entre o capital e o trabalho; entre o político e o técnico, entre o pedagógico e o organizacional; entre o subjetivo e a subjetivação, entre protagonismo/liberdade e protagonismo/reprodução; entre trabalhador como sujeito/produzidor e sujeito/vítima; entre a impotência e a potência do ator.*

MERHY (2005b) assegura que “a humanidade, na saúde, construiu muitos tipos distintos de saberes e que independentemente da conformação tecnológica que o agir em saúde adquirir, deverá responder sempre as questões-chave: do ponto de vista da ética da vida, o que produzimos? Nós apostamos na vida? Como?”

FRANCO et. al. (op. cit.) sugerem um mapeamento analítico sobre a organização da saúde e seus processos de trabalho, através do método cartográfico, que tem como pressuposto um modo de produção dependente do Trabalho Vivo em Ato, o que por si só traz uma alta complexidade para a cena em foco, pois esse Trabalho Vivo, ao ser operado em ato, traz uma grande potência instituinte de formar redes, com alta capacidade de subjetivação. Por outro lado, pode operar também para fazer capturas de subjetividades desejantes e instituintes.

Em ROLNIK (apud FRANCO et. al., 2007), encontramos a definição para o ato de cartografar, que é maior que mapear: “cartografar é acompanhar a construção e desconstrução de mundos, que se criam para expressar afetos contemporâneos, em relação aos quais os universos vigentes (dados e instituídos) tornam-se

obsoletos. O que o cartógrafo quer é mergulhar na geografia dos afetos e, ao mesmo tempo, inventar pontes para fazer sua travessia: pontes de linguagem”.

MERHY (2005b) defende a idéia de que:

*O campo das ações de saúde deve ser um encontro das multiplicidades, no qual se pode apostar que sujeitos-sujeitados conseguem emergir como sujeitos autônomos, produtores de novos sentidos para o viver e compromissados de maneira efetiva com a vida, em suas formas de expressão. Desta feita, o nosso agir diário está vinculado a um modo ético-político de se posicionar no mundo das práticas produtoras ou des-produtoras de vidas.*

O autor anuncia que “quem está nesse *front* não pode desconhecer que, com seu fazer cotidiano implicado, está inserido num conjunto de lutas radicais. Lutas sem tréguas. Lutas pela possibilidade de ser imaginada. De ser desejada. De ser constituída. Produzida. Lutas contra a força do mercado. Contra a massacrante massificação de uma globalização capitalística”.

MERHY (op. cit.) ainda defende que a “Frente pela Saúde” depende de atores que:

*apostam na defesa intransigente de que todos somos tão iguais, que devemos ser diferentes. Atores que devem estar envolvidos com a produção de um modo de viver, que não viole a potência de vida que há no mundo das coisas, do social e das pessoas. Produtores de sentidos que apostem que a minha vida é a sua vida, a minha liberdade é a sua liberdade, o meu direito é o seu direito. A minha igualdade é a sua igualdade.*

Qual seja o “lugar” que ocupemos, seja como trabalhadores (na Atenção, na Gestão, na Educação) ou usuários/consumidores (enquanto controle social) temos uma responsabilidade sanitária com projetos que estejam em consonância com a Defesa da vida.

Embora enquanto sujeitos-produtores de um modo de agir no mundo, busquemos a linearidade nos/dos processos vitais, e como tendência natural, fugimos das idéias de tensão/conflito, por toda a representação simbólica de estresse e desgaste que esses termos nos reportam, Freud, Merhy e Dejours anunciam o conflito como força produtora de novos sentidos em nossa práxis. O conflito como algo que anunciasses uma possibilidade de ruptura com o que não está adequado.

CECÍLIO (2005) também enuncia o uso positivo dos conflitos advindos dos modos de agir em saúde, propondo um dispositivo operacional, denominado de “planilha de análise de conflitos”, enquanto “dispositivo de gestão”.

Por todas as considerações levantadas, este trabalho acontece a partir de algumas premissas acerca da produção do cuidado e que buscaremos evidenciar ao longo do percurso, quais sejam: a) o agir em saúde traz consigo três dimensões indissociáveis, e que precisam ser reconhecidas, as dimensões *ético-político-pedagógicas*, pois o ato de produzir o “cuidado”, é um ato fundamentalmente pedagógico; b) o agir em saúde é centrado no Trabalho Vivo em Ato, o que implica um trabalho de alta complexidade; c) as tensões constitutivas do mundo do trabalho em saúde podem servir de matéria-prima para mudanças nos modos de produção; d) as relações de trabalho podem gerar sentimentos de sofrimento/prazer.

Partindo do princípio de que uma pesquisa nasce a partir de questões que inquietam, angustiam, preocupam ou simplesmente porque necessitam de uma melhor investigação, elegemos o tema, calçados em alguns pressupostos e/ou considerações nucleares que nos instigaram a esse estudo e que o **justificam**:

**a)** Em 2003, a rede ObservaRH e o CONASS, evidenciam os pontos emergenciais e as fragilidades no SUS, nas áreas de: **Gestão do Trabalho:** decorrente do distanciamento entre o RH e os eixos decisórios; fragmentação das ações – ainda centrada em contratação e pagamento; e da **Educação na Saúde:** decorrente do hiato entre a ‘*teoria*’ e a ‘*prática*’; entre o ‘*ensino*’ e o ‘*serviço*’.

Em detrimento dessa constatação, em 2003 é criada a SGTES/MS - Secretaria de Gestão do Trabalho e Educação na Saúde/Ministério da Saúde, com o intuito de fortalecimento dessas áreas.

**b)** Segundo BRASIL (2010), a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) e a Organização Mundial de Saúde (OMS) elegeram a Década de Recursos Humanos como sendo a do período compreendido entre 2006-2015. Portanto estamos experienciando a “Era da Gestão de Pessoas”.

**c)** As transformações contemporâneas no mundo do trabalho desafiam as capacidades humanas de interpretação e tomadas de decisão, exigindo um perfil de trabalhador disposto e preparado para enfrentar e superar imprevistos. Para tanto, as organizações devem garantir capacitação, desenvolvimento, qualificação e treinamento a esse trabalhador para atender essas expectativas, mas em

contrapartida devem também garantir as condições necessárias, físicas, sociais e psicoafetivas favoráveis à mobilização dessas inteligências;

**d)** A premência do reconhecimento de que as pessoas são o fator preponderante e diferencial que impulsionam o funcionamento das organizações, de modo que de nada adiantariam tecnologias de última geração se não houvesse pessoas qualificadas, capacitadas e, sobretudo, motivadas para operá-las;

Em alusão ao uso da palavra “**emergência**” no título deste trabalho: **Gestão de Desempenho com vistas a resultados humanos: uma EMERGÊNCIA**, temos a esclarecer que a palavra carrega o duplo significado de: 1) para uma necessidade de se fazer surgir, irromper, nascer, produzir; 2) expressa o caráter de urgência, premência.

Ainda circunscrevem-se, no título, as idéias de integração da dimensão pedagógica, atrelada ao ético-político, como realidade sócio-histórica, com grande potência para o devir; de história como possibilidade. Outra idéia é que a dimensão humanística requer um “cuidado” mais atencioso nas organizações, haja vista que a força do capital tem interditado o Capital humano;

Há uma enorme necessidade de dar visibilidade “a relevância de disseminar capacidade pedagógica por toda a rede do Sistema Único de Saúde, de forma que se cumpra uma das mais nobres metas formuladas pela saúde coletiva no Brasil: tornar a rede pública de saúde uma rede de ensino-aprendizagem no exercício do trabalho”, preconiza CECCIM (2005).

Segundo FLEURY e FLEURY (apud MACARENCO, 2006), “na economia baseada no conhecimento, o que mais adiciona valor são as atividades inteligentes.” Ainda STEWART (op. cit.) advoga a idéia de que “na era do capital intelectual, as partes mais valiosas do trabalho tornaram-se essencialmente humanas: sentir, julgar, criar e desenvolver relacionamentos.”.

FREUD (apud MACARENCO, 2006) considera que os “homens se orgulham de suas realizações e têm todo o direito de se orgulharem, mas essas realizações não aumentaram a quantidade de satisfação prazerosa que poderiam esperar da vida e não os tornaram mais felizes.”

MACARENCO (Op. Cit) argumenta que a partir da consciência do “estar-no-mundo”, proposta por Edgar Morin, “emerge uma mudança de valores pessoais, denominado por alguns de pós-modernidade – sistema de valores, que se opõe à ênfase ao crescimento econômico que caracterizou a moderna sociedade industrial, para dar importância aos aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho e o

equilíbrio do ser.

Em síntese, elegemos este tema por ser a “Gestão” um assunto que traz à tona o grande desafio de ser apreendido na cultura organizacional; por ser a ordem desta década (2006-2015) e pela emergência de que todos esses agires não sejam questão de retórica, mas que passem a fazer parte da prática e da vivência nos espaços de trabalho.

Quanto à pertinência do estudo, há quem defenda arduamente que uma pesquisa só é relevante se for “útil”. Apropriamo-nos da discussão trazida por FRANCO et. al. (2007) acerca do conceito de *utilidade*, na qual os autores defendem que o conceito de útil depende de quem fala e de que lugar societário se fala, pois um ato útil para alguém pode ser inútil para outro. Assim, o conceito de útil é uma construção simbólica.

Partindo dessa premissa, consideramos que este estudo será relevante e útil, porque o movimento de (re) pensar a práxis provoca uma mudança no nível de consciência do sujeito-trabalhador, de forma que ele não será mais o mesmo, com ganho pessoal-profissional para o trabalhador e para a organização da qual faz parte.

Esta pesquisa cumpre ainda com a possibilidade de contribuir como material de apoio à Gestão, na medida em que promove um olhar acerca da dinâmica do trabalho com toda a complexidade que o tema suscita.

Conhecer o contexto da consolidação do Sistema Único de Saúde - SUS, nesses 22 anos de implantação, evidenciando os avanços e percalços, nesse Sistema, que a nosso ver, constitui a maior política pública e democrática existente e ainda a grande “Tecnologia” sócio-político-historicamente construída, revestiu-nos duplamente:

- a) da co-responsabilidade sanitária de lutar por seu fortalecimento;
- b) do orgulho de ser/fazer o SUS acontecer, como sujeito proativo desse processo.

Dos **problemas** de pesquisa, fomos mobilizados por três interrogadores:

- 1) Em que medida os paradigmas gerenciais, pautados no modelo econômico, têm comprometido o “Capital Humano” nas/das relações de trabalho com ressonâncias à saúde do trabalhador?

2) Em que medida a Gestão de Desempenho pode atuar como braço forte nos processos de efetivação da Gestão de/com Pessoas?

3) Em que medida a Psicodinâmica do Trabalho pode contribuir com a trama e o drama dos atores sociais no/do mundo-do-trabalho, apontando mobilidades subjetivas e coletivas; e estratégias defensivas para o enfrentamento da distância entre o trabalho real e prescrito.

Esses questionamentos surgiram assentados no raciocínio hipotético de que:

1) Com a virada neoliberal, o contexto do trabalho passa por inúmeras transformações, como a internacionalização dos mercados (globalização), competição exacerbada, crescimento extraordinário da produtividade e da riqueza. O lado humano e os processos de subjetivações necessitam de “cuidado” para não ser solapado pela força do capital.

2) A Gestão de Desempenho pode atuar como braço-forte para a efetivação da Gestão de Pessoas na busca por *resultados humanos*, para além da retórica, através de processos formativo-educativos emancipatórios e de autonomização do trabalhador, promovendo nos trabalhadores a assunção de seu protagonismo e de sua responsabilidade ético-sanitarista com o agir-no-trabalho, e, ainda, assegurando uma qualidade de vida nas relações de trabalho.

3) Ciências como Psicologia e Sociologia do Trabalho podem municiar e denunciar os choques de interesses da bipolaridade: de um lado, os dos trabalhadores, e do outro, do patronal.

Este estudo teve como objetivo geral: “analisar as organizações de trabalho e seus impactos à saúde/vida do trabalhador”. E como objetivos específicos: a) *Descrever a relação existente entre o mundo do trabalho e o modelo econômico com ressonância sobre a vida/saúde do trabalhador e da organização; Descrever os pressupostos da transição da Administração de Recursos Humanos para a Gestão de Pessoas; c) Caracterizar a relação trabalho-trabalhador-organização à luz da Psicodinâmica do Trabalho.*

No que tange ao percurso metodológico, buscamos em MINAYO (2007), a definição de que “*metodologia* é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”.

Desta feita, ao nosso “olhar”, levando em consideração que método seja o caminho percorrido pelo pensamento para abordagem da realidade e ainda considerando que: a) há muitos caminhos, vide quantidade de teóricos que abordam tal

tema; b) a realidade é dinâmica e ambivalente; entendemos que qualquer caminho seja válido, desde que, evidentemente, se tenha a clareza aonde se pretende chegar.

DEMO (apud SILVA et al, 2001), insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático.”

Nestes termos, seguindo as orientações de SILVA et al (2001), este percurso metodológico encontra-se dividido, para fins didáticos, em duas fases. Na primeira, discorreremos sobre a caracterização do estudo e na segunda, as etapas trilhadas.

1) Da caracterização da Pesquisa:

a) Do ponto de vista da sua natureza:

Como Pesquisa Aplicada, porque além das contribuições práticas decorrentes do ato de produzir conhecimento, este tipo de pesquisa cumpre com o intuito de fazer algo de maneira mais eficaz/eficiente.

b) Do ponto de vista da forma de abordagem do problema:

Como Pesquisa Qualitativa, porque tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental.

GODOY (apud MACARENCO, 2006), argumenta que o significado que pessoas dão as coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador e que os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

c. Do ponto de vista de seus objetivos:

Como exploratória na medida em que se “pretende encontrar os elementos necessários que permitam um contato com determinada temática para obter os resultados.

d. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos:

Como pesquisa bibliográfica, porque elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos, periódicos, material disponibilizado na Internet, legislações, etc.

e. Do método científico:

Em consonância com RICHARDSON (2008), este trabalho fundamenta-se na dialética, numa proposta integrativa em que se juntam as perspectivas:

a) da dialética espontânea da antiga Grécia, representada por Aristóteles e Heráclito, para os quais “o mundo está sempre em permanente estado de movimento e se apresenta como a interação dos contrários, como sua unidade e oposição”.

b) da dialética de Hegel, na qual as contradições se transcendem dando origem a novas contradições que passam a requerer solução. É um método de interpretação dinâmica da realidade. Considera que os fatos não podem ser considerados fora de um contexto social, político, econômico, etc., empregado em pesquisa qualitativa. Na dialética das idéias, desenvolve-se a dialética do mundo real.

c) da dialética materialista, cujo maior representante foi Marx, método para análise da realidade, que considera o movimento exterior e a consciência humana.

2) Das Etapas transcorridas:

a) Da Escolha do Tema: *Pressupostos básicos que permeiam a busca de resultados humanos no trabalho.*

A escolha do tema se deu a partir do uso do dispositivo analítico da escuta da “fala” dos trabalhadores, enquanto trabalhadora do SUS, lidando com processos de Gestão de Pessoas, na medida que muitos profissionais quando vêm solicitar eventos funcionais como férias, licença-prêmio ou licença para tratamento de saúde o fazem mediante estado de exaustão face ao enfrentamento das tensões(conflitos) da/na cotidianidade do ambiente de trabalho, denunciando uma carência de programas de qualidade de vida no trabalho e de desenvolvimento a partir de

processos formativos e/ou educativos que busquem o alinhamento entre as capacidades de pensar (saber), sentir (saber-ser) e agir (saber-fazer e entrega-para-fazer) e o equilíbrio entre *razão* e *emoção* na execução dos processos de trabalho.

b) Da Revisão de Literatura:

Na corrida para determinar o “estado da arte”, buscamos artigos científicos, teses, livros e teorias relacionados ao tema. Nosso arcabouço teórico está balizado, fundamentalmente, em quatro áreas: Administração, Saúde, Educação (na Saúde) e a Psicologia do Trabalho.

c) Da Metodologia:

c.1 - Instrumento de Coleta de Dados:

Para atingir nossos objetivos, dividimos o instrumento em três eixos temáticos, quais sejam:

c.1.1) Gestão de Pessoas / Gestão do Trabalho.

c.1.2) Produção em Saúde.

c.1.3) Psicodinâmica do Trabalho.

A escolha por materiais, artigos, teses, livros se deu, eminentemente, a partir de discursos que elegemos para contemplar os eixos temáticos. Desta feita, buscamos por:

c.1.4) Palavras-chaves (discursos): gestão por competência / gestão de desempenho / rh(recursos humanos) / rh(relações humanas) / rh(resultados humanos) / (inter)subjetividade.

c.1.5) Palavras-chaves (discursos): trabalho vivo em ato / educação permanente em saúde / micropolítica.

c.1.6) Palavras-chaves (discursos): psicopatologia do trabalho / psicodinâmica do trabalho / relação saúde-adoecimento no trabalho / trabalho real e prescrito.

c.2 - Da Análise e Resultados dos Dados:

Na esteira de MINAYO (2004), para a análise e interpretação dos dados, foi utilizado o método da “Análise de Conteúdo”, na perspectiva hermenêutico-dialética, enquanto metodologia de abordagem da comunicação. Hermenêutica baseada na dedução (inferência) sob a técnica da “Análise da Enunciação”.

A Análise da Enunciação, segundo MINAYO (op. Cit.) “apóia numa concepção de comunicação como processo e não como um dado estático, e do discurso como palavra em ato. (...) (nesta perspectiva), “na produção da palavra elabora-se ao mesmo tempo um sentido e operam-se transformações”. Por isso o discurso (...) é um momento de criação de significados com tudo o que isso comporta de contradições, incoerências e imperfeições”. (...) “a proposta da Análise de Enunciação (...) é a compreensão do significado. A conexão entre os temas abordados e seu processo de produção evidenciam os conflitos e contradições que permeiam e estruturam o discurso”.

DEJOURS (1992) esclarece que os objetos de investigação (sofrimento/prazer) da Psicodinâmica são, essencialmente, subjetivos e que seria ilusório querer objetivá-los, entretanto, a teoria da Psicodinâmica está ancorada na Psicanálise (de Freud), na Hermenêutica (de Gadamer e Ricoeur) e na Teoria da Ação Comunicacional (de Habermas).

Faz-se necessário, posicionarmo-nos quanto a nossa assunção na construção epistêmica, enquanto sujeito-pesquisadora, como sujeito-implicado, balizada pelos referenciais merhyanos no artigo intitulado “O conhecer militante do sujeito implicado: o desafio em reconhecê-lo como saber válido”. Merhy assevera que já “está consagrado pelas discussões sobre o “fazer ciência”, que o sujeito pesquisador carrega a dupla dimensão: *sujeito-epistêmico* (portador de teorias e métodos) e *sujeito-ideológico* (um sujeito ‘cultura’), ou seja, um sujeito interessado que dá valor a certas coisas e não outras, que tem certas opções e não outras, que tem certas concepções ideológicas e não outras”. Por conseguinte, essa dobra é tão constitutiva, tão acoplada à ação da pesquisa, como pele ao corpo.

É preciso explicitarmos, também, na perspectiva de GUATTARI et. al. (2010), nosso reconhecimento acerca da **enunciação-coletiva**, rompendo com as amarras da *individualização da enunciação*, porque assumimos que o nosso discurso está atravessado por um sem-número de enunciações-outras, das quais já nos apropriamos, como nossas, pelas inteligências múltiplas e coletivas.

**ASPECTOS ÉTICOS**

Por se tratar de pesquisa bibliográfica, não será necessário submeter este projeto à apreciação do Comitê De Ética Em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos.

## CAPÍTULO I:

### 1 Olhar analítico sobre o trabalho:

#### 1.1 Visão filosófica do trabalho

Para uma breve apresentação das visões filosófica e histórica do trabalho, foi considerada a obra de ARANHA et. al. (1986), que define o trabalho como um processo no qual o homem transforma a natureza e se transforma, num processo de autoprodução, desenvolvendo habilidades; fazendo uso da ação criativa; aprendendo a conhecer as forças da natureza e desafiá-las; reconhecendo suas próprias forças e limitações; relacionando-se com os companheiros e vivendo os afetos de toda relação, através de disciplina. Diferencia-se da ação animal por ser dirigida por um projeto (antecipação da ação pelo pensamento), portanto é deliberada e intencional. Nessa perspectiva dialética, o trabalho é estabelecido pelo diálogo entre a teoria e a prática.

O homem nunca será o mesmo, pois o trabalho altera a visão que ele tem do mundo e de si mesmo.

#### 1.2 Visão histórica do trabalho

ARANHA et. al. (op. Cit) enuncia que a concepção de trabalho sempre esteve predominantemente ligada a uma visão negativa. Mesmo na Bíblia, Adão e Eva viviam felizes até que o pecado provocou sua expulsão do Paraíso e a condenação ao trabalho com o “suor do seu rosto”. A Eva coube também o “trabalho” do parto.

A etimologia da palavra reforça o conceito pejorativo do termo, pois que trabalho vem do latim *tripaliare*, do substantivo *tripalium*, aparelho de tortura formado por três paus, com objetivo de aprisionar os condenados ou animais pouco dóceis e difíceis de ferrar.

Nasce então a associação do trabalho com tortura, sofrimento e labuta.

Na antiguidade grega, todo trabalho manual é altamente desvalorizado e só executado pelos escravos. A atividade teórica é considerada a mais digna do homem, que traz em seu bojo a prevalência da atividade racional. Platão julgava a finalidade dos melhores homens como sendo a “contemplação das idéias”.

Na Idade Média, Santo Tomás de Aquino buscou reabilitar o valor do trabalho manual, difundindo a equivalência de todos os trabalhos, contrapondo à sua própria construção teórica de pensamento assentada na visão grega.

É justamente na Idade Moderna, que a situação começa a se inverter, motivada pelo crescente interesse pelas artes mecânicas e pelo trabalho em geral, fruto da ascensão dos burgueses, vindos de segmentos dos antigos servos que compravam sua liberdade e dedicavam-se ao comércio.

Com as Grandes Navegações abrem-se caminho para eminentes descobertas e invenções, que alteram de forma significativa a vida social e econômica, que determinarão a passagem do feudalismo ao capitalismo.

O Capitalismo anuncia aperfeiçoamento das técnicas que garantam o desenvolvimento do processo de acumulação de capital e a ampliação dos mercados, permitindo a compra de matérias-primas e de máquinas. Muitas pessoas passam, então, a vender sua força de trabalho em troca de um salário, promovendo a emergência de uma nova classe, o proletariado.

O aumento da produção desenha o cenário, alterando as relações de trabalho de modo que os trabalhadores serão submetidos à divisão do trabalho, a um ritmo e horários preestabelecidos. O fruto do trabalho não lhes pertence, pois é o empresário, em troca de um salário, que ficará com os lucros.

No século XVIII, a mecanização no setor industriário sofre extraordinário impulso na Inglaterra, com o surgimento da máquina a vapor.

Está posto nesse contexto o grande paradoxo do mundo do trabalho: de um lado o resplendoroso progresso econômico e de outro, implicações sociais nefastas à vida do trabalhador, submetidos a condições subumanas, com extensas jornadas de trabalho, que chegam até dezoito horas por dia, sem direito a férias, sem garantia para a velhice, doença e invalidez; arregimentação de crianças e mulheres como mãos-de-obra mais barata; condições insalubres em lugares mal-iluminados e sem higiene; mal pagos, os trabalhadores viviam mal alojados e em promiscuidade.

Deste estado de coisas é que nascem no século XIX os movimentos sociais, que pretendem denunciar e alterar tal situação.

ARANHA (op. Cit) apresenta Hegel, filósofo alemão do séc. XIX como autor da primeira leitura otimista da função do trabalho, na célebre passagem do “senhor e do escravo”, descrita na Fenomenologia do espírito. Hegel se reporta a uma luta travada entre dois homens e que ao vencedor cabe matar o vencido. Quando da

vitória, o ganhador decide preservar a vida do vencido, pois desta forma, seria permanentemente reconhecido como “senhor”. O vencido se submete à condição de “servo”, pois que sua vida não fora sacrificada. O servo submetido faz tudo para o senhor, a ponto deste perceber que não tem mais domínio de suas ações, pois colocou entre si e o mundo, o escravo, que detém inteiramente o conhecimento sobre a natureza. O ser do senhor se descobre como dependente do ser do escravo, e em compensação, o escravo, de certa forma, recupera a liberdade. Daí surge a compreensão de trabalho como expressão da liberdade reconquistada.

Marx, na esteira de Hegel, retoma a temática com duras críticas a essa visão otimista do trabalho. Mostra que a desvinculação do objeto/serviço produzido pelo trabalho do seu produtor provoca um sentimento de não-pertencimento, fenômeno da alienação. Isso não significa que Marx não considere o trabalho a condição da liberdade, mas que o homem deva superar a condição alienante do trabalho pela consciência de si no mundo.

ARANHA (op. Cit) traz uma elucidativa reflexão acerca dos conceitos de alienação, dos quais nos apropriaremos. Juridicamente, significa a perda do usufruto ou posse de um bem ou um direito pela venda, hipoteca etc.

Em outro contexto, alguém é tido como “alienado mental”, quando é louco.

Em situações diárias da vida, alguém é chamado de ‘alienado’ quando se desinteressa de assuntos considerados importantes, tais como questões políticas e sociais.

Nos mais diferentes contextos, há um elemento comum: a perda. No sentido jurídico, perde-se a posse; na loucura perde-se a razão e o louco perde o controle de si; o homem comum alienado perde a compreensão do mundo em que vive e torna alheio à sua consciência.

Dessa perversa lógica, de um lado, o trabalhador que não se enxerga no produto de seu trabalho, e ainda encontra-se submetido a forças estranhas a ele, como não escolher seu salário, horário, ritmo de trabalho, sujeitando-se à obediência cega; e do outro o produto de seu trabalho assumindo formas abstratas (dinheiro, capital, valor de troca, valor de mercado), convertendo-se em realidades soberanas e tirânicas, produz-se o fenômeno da “humanização” da mercadoria (serviço) e à “desumanização” do trabalhador.

1.3 Pequena viagem sobre as Teorias Clássicas da Administração e seus precursores:

#### 1.3.1 A administração científica de Taylor

Para ARANHA (op. Cit.), a industrialização trouxe a dicotomia concepção-execução do trabalho, processo em que uns concebem e outros apenas executam o trabalho, sempre parcelado e cada vez mais especializado.

Frederick Winslow Taylor, por vezes chamado pela perífrase “o pai da administração científica”, teoriza esse processo a partir do livro Princípios de administração científica, criando parâmetros de um método científico de racionalização da produção, denominado de taylorismo, que propunha aumento da produtividade, racionalização do tempo e de gastos desnecessários.

Para CHIAVENATO (1993), Taylor tinha uma concepção altamente pessimista em relação à natureza do homem, visto como indolente, irresponsável e negligente, por isso desenvolveu um sistema educativo baseado na intensificação do ritmo de trabalho, com vistas à eficiência organizacional.

É a partir das idéias da administração científica de Taylor, que preconizava a necessidade da Administração ser estudada e tratada com o estatuto de ciência e não só empiricamente, entendendo o desenvolvimento do trabalhador com vistas a alcançar maior eficiência à produção e prosperidade ao patrão; também foi Taylor quem cunhou o conceito do homo economicus – homem econômico – segundo o qual, o homem é um ser racional, centrado em si mesmo e movido pelo desejo de riqueza.

Apesar de toda visão negativista enunciada por Taylor na perspectiva do trabalhador, sua contribuição no campo das relações humanas no trabalho foi expressiva.

MORGAN (apud MACARENCO, 2006) faz uma reflexão crítica acerca do processo de mecanização da vida, vejamos:

*Embora Taylor seja freqüentemente visto como o vilão que criou a administração científica, é importante entender que ele, na realidade, era parte de uma tendência social mais ampla, que envolve a mecanização da vida em geral (...). Em geral, o taylorismo foi imposto nos locais de trabalho. Muitos de nós impomos formas de taylorismo dentro de nós mesmos, à medida que treinamos e*

*desenvolvemos capacidades especializadas de pensamento e ação, que modelamos nosso corpo para atender a certos ideais preconcebidos. “Sob a influência do mesmo tipo de mecanicismo, que ajudou a Taylor se tornar tão poderoso, muitas vezes, vemos e tratamos a nós mesmos como se fôssemos máquinas”.*

### 1.3.2 A administração de Ford

Henry Ford intensificou a idéia da divisão do trabalho, no início do século XX, nos EUA, introduzindo o sistema de linha de montagem na indústria automobilística. Empresário, pragmatista, buscou implementar o conceito da eficiência, baseando-se nas premissas da produtividade, intensificação e economicidade.

Segundo MACARENCO (2006), na linha de montagem de Ford, implantada em 1913, saía um carro a cada 84 minutos. A velocidade e a rapidez na fabricação assombraram o mundo, assomado ao preço de venda (bastante reduzido) e a grandiosa produção anual.

Decorrente desse sucesso, segundo Macarenco, adveio um interesse pelo bem-estar do trabalhador. Uma das marcas do modelo-fordista foi a atenção dispensada ao pessoal de alta competência, com recompensas salariais e assistenciais, inéditos àquele momento. Por conta disso, foi considerado um precursor da Escola das Relações Humanas.

O sistema fordista consolidou o fenômeno da ‘monetarização’ do trabalhador, que segundo MERLO et. Al. (2007), era a forma de estimular a produção, chegando a pagar US\$ 5 por 8 horas de jornada, o que equivalia quase o dobro do salário médio de então, e também porque Ford reconhecia a dupla dimensão do trabalhador: além de produtor em massa, representava um consumidor em massa, na dupla dobra de produção-consumo.

HARVEY (apud MERLO et. al., 2007) evidencia o surgimento de uma nova política explícita nesse modelo:

*... seu reconhecimento explícito de que a produção em massa significava consumo em massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista.*

MERLO et. al. (op. Cit.) elucidam que o modelo fordista está intimamente associado ao modo norte-americano de trabalhar e viver (american way of life), fundado no hedonismo (busca da felicidade pelo consumo). Aumentos salariais para estimular o consumo implicam em renúncia ao prazer da vida para o pós-trabalho.

Numa perspectiva menos romântica acerca do “cuidado” com a qualidade de vida do trabalhador, no modelo-fordista, MERLO et. Al. situam o pós Segunda Guerra Mundial, como o momento de consolidação do intervencionismo estatal, sob a égide da social-democracia, criando redes de proteção social como a Welfare State (o Estado de Bem-Estar Social), salvaguardando políticas públicas vitais para o crescimento da produção e do consumo. Ainda buscava subsidiar o trabalhador/consumidor com amplo programa de políticas públicas, como educação, saúde, habitação, seguro-desemprego, seguridade social. Afinal, o sistema previdenciário permitia aos assalariados continuarem como consumidores mesmo quando desempregados, doentes ou aposentados.

O modelo taylorista/fordista prevaleceu como modo de organizar o trabalho até meados dos anos 70, quando movimentos estudantis passaram a criticar os valores e o modo de vida determinantes do sistema capitalista, acirrando as lutas dos trabalhadores.

#### 1.4 Abordagem Humanística da Administração

Segundo CHIAVENATO (1993), a Teoria Administrativa sofreu uma enorme revolução conceitual a partir da Abordagem Humanística - AH com a transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela Teoria da Administração Científica) para a ênfase nas pessoas, considerando seus aspectos psicológicos e sociológicos.

A Abordagem Humanística (AH) ocorre com o surgimento da Teoria das Relações Humanas (TRH) , que foi possível graças ao desenvolvimento das ciências sociais, como a Psicologia e, em particular, a Psicologia do Trabalho.

A TRH alavancou como consequência das conclusões obtidas na Experiência de Hawthorne, desenvolvida por George Elton Mayo e seus colaboradores, como um movimento de reação e oposição aos pressupostos taylorista-fordistas e ainda anunciava a necessidade de se ‘humanizar’ e ‘democratizar’ as relações do/no trabalho.

Para CHIAVENATO (1993), várias foram as conclusões desse estudo e que municiaram o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas. Vale ressaltar a ênfase ao homo social, já que a integração social é que estabelece o nível de competência e de eficiência; além da ênfase aos aspectos emocionais.

Vejamos no Quadro abaixo, as principais diferenças entre a Teoria Clássica da Administração-TCA e a Teoria das Relações Humanas-TRH:

<b>Teoria Clássica da Administração - TCA</b>	<b>Teoria das Relações Humanas - TRH</b>
Trata a organização como uma máquina.	Trata a organização como grupos de pessoas.
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia.	Enfatiza as pessoas.
Inspirada em sistemas de engenharia.	Inspirada em sistemas de psicologia.
Autoridade centrada	Delegação plena de autoridade.
Linhas claras de autoridade.	Autonomia do trabalhador.
Especialização e competência técnica.	Confiança e abertura.
Acentuada divisão do trabalho.	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas.
Confiança nas regras e nos regulamentos.	Confiança nas pessoas.
Clara separação entre linha e staff.	Dinâmica grupal e interpessoal

(Fonte: CHIAVENATO, 1993)

MAYO (apud CHIAVENATO, 1993) preocupou-se, em seu longo percurso investigativo, com o esmagamento do homem pelo impetuoso desenvolvimento da civilização industrializada, salientando que a eficiência material aumentou poderosamente, sem, contudo desenvolver a capacidade humana para o trabalho.

Mayo acreditava que as pessoas e suas motivações satisfeitas são a chave do sucesso organizacional, e que recompensas salariais não eram o bastante, pois o trabalhador necessita de recompensas não-materiais, sociais e simbólicas, de valorização e reconhecimento. Julgava que a humanidade precisava reconciliar com

o mercado de trabalho. Defendia arduamente que o comportamento do trabalhador é ditado pela lógica do sentimento, enquanto dos patrões, pelo custo e eficiência.

Com o advento da TRH e em decorrência dela, uma nova linguagem compõe o repertório administrativo, com verbetes como: motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupo, em franca oposição aos conceitos clássicos de: autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, etc.

CHIAVENATO (op. Cit.) revela que a compreensão da motivação do comportamento requer o conhecimento das necessidades humanas e que ao longo da vida, o homem evolui por três níveis ou estágios de motivação, que à medida que vai amadurecendo, vai ultrapassando os estágios mais baixos e desenvolvendo níveis mais elevados. Os três níveis são de ordem: fisiológica, psicológica e de auto-realização.

a) Necessidades Fisiológicas: são as vitais relacionadas com a sobrevivência. As principais são as de alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção contra os perigos.

b) Necessidades Psicológicas: são as exclusivas do homem, aprendidas e adquiridas no decorrer da vida, expressando um padrão mais elevado e complexo. São raramente satisfeitas em sua plenitude. Classificam-se em:

b.1) Necessidade de segurança íntima: é aquela que leva o indivíduo à sua autodefesa, à procura de proteção contra o perigo, à ameaça ou à privação potenciais.

b.2) Necessidade de participação: é necessidade de fazer parte, de ter contato humano, de participar conjuntamente com outras pessoas de alguma coisa ou empreendimentos. Mayo se apropriou bastante desta explicação para compreender o comportamento em grupo. A aprovação social, o reconhecimento do grupo, a necessidade de contato, de dar e receber amizade, dentre outras que levam o homem a viver em grupo e socializar-se. No interior da dinâmica social existe a simpatia (sentimento que leva à coesão social) e a antipatia (que leva à dispersão social).

b.3) Necessidade de autoconfiança: reporta à forma como cada pessoa se vê e se avalia, ao auto-respeito e a consideração que tem consigo mesmo.

b.4) Necessidade de afeição: é a necessidade de dar e receber amor e carinho.

A partir da TRH, constatou-se que todo o comportamento humano é motivado. Que a motivação, no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento buscando à satisfação de uma ou mais necessidades.

Segundo LEWIN, (apud CHIAVENATO, 1993), a satisfação é fundamentalmente a liberação de tensão, uma descarga tensional que permite o retorno ao equilíbrio anterior.

Quando a satisfação das necessidades não alcança êxito, causada por uma barreira, ocorre a frustração. Em estado de frustração, a tensão existente não é liberada por meio da descarga, mantendo o organismo em estado de desequilíbrio.

É importante enfatizar que o organismo humano está submetido permanentemente a um ciclo motivacional, já que é característica humana buscar progressivamente maiores satisfações, com metas mais sofisticadas.

Segue abaixo, um quadro demonstrativo das principais premissas entre a TCA e a TRH:

<b>Características e Premissas</b>	<b>Teoria Clássica da Administração - TCA</b>	<b>Teoria das Relações Humanas - TRH</b>
Abordagem básica	Engenharia humana - adaptação do homem à máquina e vice-versa.	Ciência Social aplicada - adaptação do homem à organização e vice-versa
Modelo de homem	Econômico-racional - maximizador de vantagens financeiras	Racional-emocional - também motivado por sentimentos e critérios "não-racionais"
Comportamento organizacional do indivíduo	Animal isolado - atomismo tayloriano - reage como indivíduo	Animal social - carente de apoio e de participação grupal - reage como membro grupal

Comportamento funcional do indivíduo	Padronizável -the one Best way para todos	Não padronizável -diferenças individuais justificam métodos diferentes
Incentivação	Financeira (material) -maior remuneração por maior produção	Psicológica -apoio, elogio, consideração
Fadiga	Fisiológica -estudo de tempos e movimentos, pausas adequadas	Psicológica -monotonia, rotinização -ausência de criatividade -subutilização de aptidões -programação excessiva
Unidade de análise	Cargo -a tarefa, tempos e movimentos -avaliação de cargos e salários	Grupo -a equipe -avaliação do moral grupal
Conceito de organização	Estrutura Formal -conjunto de órgãos, cargos e tarefas Organograma, fluxograma -relações entre órgãos e funções	Sistema social -conjunto de papéis Sociograma -relações percebidas, desejadas, rejeitadas e reais entre pessoas.

(Fonte: CHIAVENATO, 1993 – Adaptado de Kleber T. Nascimento)

Segundo CHIAVENTATO (op. Cit), a TRH dominou a teoria administrativa por mais de uma década, contudo ao final da década de 50, essa teoria entra em declínio, passando a ser acidamente criticada, de forma que suas concepções passaram a ser revistas.

Para MACARENCO (2006), “nenhum estudo na história da Administração recebeu tanta publicidade, foi alvo de tantas interpretações e aceitação, e ao mesmo tempo duramente criticado, como os experimentos conduzidos na fábrica do

Western Electric Co, no bairro de Hawthorne, em Chicago, Illinois, no período compreendido entre 1924 a 1932”.

Ainda MACARENCO (op. Cit) assevera que a grande contribuição dos estudos de Hawthorne foi agregar ao trabalhador as dimensões de sentimentos e valores, com ênfase à solidariedade social e que na “gestão dos dias de hoje, essa interação, longe de ocorrer pela rotina do trabalho, ocorre pela necessidade de interagir com novos conhecimentos; de compartilhamento de informações; de intermediação de novas tecnologias e possibilidade de aprendizagem. Ainda pontua que apesar dos estudos de Hawthorne terem sido considerados insuficientes, na perspectiva estreita de análise, sem ela não se teria avançado na Teoria X.

### 1.5 Abordagem Comportamental da Administração

A Teoria Comportamental - TC (ou Teoria Behaviorista) da Administração surge com um novo enfoque, desprezando as posições normativas e prescritivas das teorias anteriores e agregando posições explicativas e descritivas. A ênfase permanece nas pessoas, mas considerando o contexto organizacional.

Segundo MACARENCO (2006), “o movimento behaviorista surgiu como evolução de uma dissidência da Escola das Relações Humanas, que recusava a concepção de que a satisfação do trabalhador gerava de forma intrínseca a eficiência do trabalho. A TC defendia a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação, com influência de vários campos científicos, como a antropologia, a psicologia e a sociologia.

Dos nomes exponenciais desta teoria, elegemos as idéias de Douglas McGregor, contidas no livro “O Lado Humano na Empresa”, publicado em 1960, no qual enuncia as Teorias X e Y, e que vão subsidiar muitas outras teorias motivacionais.

McGregor constrói suas idéias levando em consideração dois aspectos opostos da administração: um com centralidade na teoria tradicional, predominantemente mecanicista e pragmática, que denominou de ‘Teoria X’ , e outro, com centralidade nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, a que chamou de ‘Teoria Y’.

Essa tese propõe que TODO ato administrativo está baseado numa teoria e as pressuposições teóricas subjacentes às atividades administrativas determinam seu “agir-administrativo” e ainda os resultados a serem alcançados.

1.5.1 A Teoria X (Concepção tradicional de direção e controle), dentre outros pressupostos, considera o Homem (trabalhador):

a) De modo geral, a natureza humana tem uma “aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível”. Essa visão tem gênese no castigo imposto a Adão e Eva, por terem comido a fruta da Árvore do conhecimento, expulsos do Paraíso e condenados a um mundo onde tinham que trabalhar para viver. Para tanto enfatiza o papel de gerenciamento à produtividade, buscando: “uma boa média de trabalho por dia”; “combatividade aos males da operação tartaruga”, dentre outras, reflete, pois, a crença de que a gerência deve agir de forma a neutralizar uma inerente tendência humana a fugir do trabalho)

b) Devido a essa aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais.

c) De modo geral, o trabalhador prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo (pressuposição da ‘mediocridade das massas’).

1.5.2 A Teoria Y (Concepção mais avançada da Administração e que integra os objetivos individuais e os organizacionais) traz os seguintes pressupostos:

a) O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso. O ser humano comum não detesta, por natureza, o trabalho. Dependendo das condições, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e será voluntariamente realizado) ou uma fonte de punição (e será evitado, se possível).

b) O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço dos objetivos com os quais se compromete.

c) O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas, isto é, a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação.

d) O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las. A recusa de responsabilidades e a falta de ambição são, geralmente, conseqüências da experiência, e não características humanas inatas.

e) A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, engenhosidade e criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente comum do que se pensa.

Num contexto organizacional, em que a Gestão é movida pela visão da Teoria Y, entende-se que os limites da colaboração humana não são limites da natureza humana e sim da engenhosidade da direção em descobrir como fazer atuar o potencial representado pelo seu capital intelectual.

Num contexto organizacional, em que há o fortalecimento dos pressupostos da Teoria X, o trabalhador já se encontra no papel de 'culpado' por todo e qualquer não-atingimento dos resultados, gerando angústia e sofrimento.

A Teoria Y abriu espaço para implantação de práticas de "Descentralização e Delegação", como instrumento de libertação das pessoas ao controle excessivo e sua assunção do protagonismo no espaço laboral.

MACARENCO (2006) avalia que McGregor:

*desde o início do século XX, compreendeu que só há duas maneiras de "olhar" o homem: de um lado o indolente e de outro, o confiante. Dependendo da maneira que a organização o tratar, será na mesma proporção que ele retribuirá; dependendo de suas possibilidades de experimentar seu potencial e do espaço concedido, será o quanto ele poderá agir no sentido criativo e construtivo.*

## 1.6 Lógica do Capital influenciando o mundo do Trabalho

Para tratar desta abordagem, apropriaremos-nos das discussões propostas por MACARENCO (op. Cit) advogando a idéia de que a lógica do sistema econômico mostra sua face destrutiva na perspectiva humanística, na medida em que o processo de socialização humana está vinculado aos interesses capitalísticos, refletidos na falta de regras e compromissos com direitos do trabalhador; aumento

da fragilidade no interior das entidades de classe trabalhadora; precariedade e informalidade na contratação de serviços e terceirização da força de trabalho. Essa crise traz repercussão na subjetividade e nos valores daqueles que vivem do trabalho.

A velocidade do circuito produtivo imprime uma necessidade imperiosa de redução do tempo de vida útil dos produtos, promovendo um processo de descartabilidade do valor de uso das mercadorias, na medida em que estes se tornam obsoletos e desatualizados em curto espaço de tempo. Essa lógica pode estar sendo aplicada também às pessoas.

A crítica à racionalização do trabalho, caracterizado pelo modelo-taylorista, centrado na fragmentação, especialização e decomposição das tarefas, reduzindo a ação do operário a uma rotinização de atividades repetitivas e mecânicas, abriu espaço para o surgimento da sociologia crítica e da teoria marxista, que apontava a condição do capital como o fator mais intensivo na extração do sobre-trabalho. Marx introduziu o conceito econômico de 'mais-valia', sendo esta extraída do trabalhador com o prolongamento da jornada de trabalho, representando a razão entre a mais valia e o capital variável, ou seja, o que fora investido na força de trabalho e a mercadoria sendo a fonte de valor.

A mais-valia produzida pelo trabalho pode tomar a forma de dinheiro, mercadoria ou meios de produção.

Macarenco avalia que algumas das páginas mais brilhantes de O Capital, obra publicada por Karl Marx, são as que descrevem as fases da revolução industrial, em que os capitalistas estendem a jornada de trabalho de maneira inconcebível, forçando até mesmo meninos de nove anos a trabalharem por três turnos de doze horas em terríveis condições das fundições de ferro. Sobre esse fato, Marx revela que "é trabalho morto, que apenas se reanima, à maneira dos vampiros, chupando o trabalho vivo e que vive quanto mais trabalho vivo chupa".

A partir das contribuições dos ideais marxistas, fica a pergunta que não quer calar: nas nossas organizações de trabalho, com o nosso agir cotidiano, em que medida reproduzimos a força do capital?

## 1.7 O Modelo Toyota de Produção

O Sistema Toyota de Produção, que vem evoluindo desde os anos de 1950, constituindo a semente do modelo japonês de administração, expressa uma visão compactada e melhorada das idéias dos pioneiros da administração, e traz em seu bojo o mote de viabilizar nas organizações de trabalho espaços de/para aprendizagem.

MERLO et. al. (2007) classificam como a Terceira Revolução Tecnológica em curso, iniciada nos anos 70, a introdução do modelo de organização do trabalho centrado na experiência japonesa conhecida por toyotismo, seguida da Primeira Revolução que ocorreu em meados do século XVIII, na Inglaterra, quando se iniciou o uso intensivo de mão-de-obra e a Segunda, iniciada no final do século XIX e início do século XX, nos EUA, período em que a eletricidade passou gradativamente a fazer parte do cotidiano das cidades e a alimentar os motores das fábricas.

Essa nova fase do capitalismo trouxe em seu âmago profundas modificações de base técnica, no campo da microeletrônica, com o desenvolvimento da informática, da robótica e da telemática; período em que os mercados e a produção internacionalizaram-se.

O toyotismo apresentou ao Ocidente técnicas, métodos e princípios de relações humanas e de participação nos processos de trabalho como nunca dantes experimentados, demandando um trabalhador mais escolarizado, com raciocínio lógico, com capacidades de se relacionar com os colegas, motivado para o trabalho, engajado com os objetivos organizacionais, um colaborador.

Para MAXIMINIANO (apud MACARENCO, 2006), os dois princípios norteadores do Sistema Toyota são: o princípio da eliminação de desperdício e fabricação com qualidade. Essas duas diretrizes alavancaram a Toyota, de empresa insignificante, à posição de terceira montadora do mundo, após a General Motors e a Ford. Para tanto, esse sistema dependia do comprometimento e envolvimento dos funcionários. Daí nasce o terceiro princípio, uma administração participativa, com pactuação nos processos decisórios.

*essa nova forma de organização industrial baseada na inteligência dos trabalhadores pareceu estabelecer uma relação mais justa entre o capital e o trabalho, pois possibilitou ao trabalhador uma condição melhor de qualificação, de participação, de*

*multifuncionalidade e de polivalência. Aumenta assim a possibilidade de maior realização pessoal no espaço de trabalho enquanto o perfil do trabalhador passa a requerer especialização com flexibilidade, que consiste na capacidade do trabalhador de inovar e contribuir para uma fase da sociedade capitalista, que tem base em novos conhecimentos para intensificar o trabalho. (MACARENCO, 2006)*

### 1.7.1 Outros olhares para o Sistema Toyotismo

MALAGUTI (apud MERLO et. al., 2007) explicita que se criou um clima camuflado da oposição de interesses entre trabalhadores e gerência, através de uma atmosfera de pseudoliberalidade.

CIPOLLA (apud MERLO et. al., 2007) enfatiza que as rígidas formas de controle aparecem transfiguradas em lideranças motivadoras, num espaço em que o próprio grupo exerce pressão sobre os indivíduos, substituindo o despotismo direto por um despotismo coletivo.

A partir da implantação deste modelo e devido as inovações tecnológicas, cresce o desemprego, disseminando formas precárias de relações de trabalho, estimulando o individualismo e a competitividade. Acrescido a esse cenário, fortalece o ideário neoliberal, onde o mercado passa a ser o regulador da sociedade, sobretudo, do capital e do trabalho; com estímulo às privatizações das empresas estatais e o enfraquecimento das políticas públicas, desbancando as redes de proteção social, como o Estado de Bem-Estar Social.

Segundo MERLO et. al. (op. Cit.), nestes duros tempos sociais, com todas as mudanças na organização do trabalho, houve um afetamento à saúde do trabalhador (tanto física como mental), pela busca de formação permanente, pela vivência do medo nos espaços de trabalho, que muitas das vezes promove o rompimento da reciprocidade e solidariedade entre os colegas de trabalho. Em contrapartida, no âmbito internacional, fortalecem grupos, classes e movimentos sociais comprometidos com as lutas pela humanização do trabalho.

Mas foi em ALVES (2011), em seu livro “Trabalho e Subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório”, que encontramos a perspectiva mais sombria trazida pelo Sistema Toyota de Produção, pulverizando o ideal de ampliação do maquinário técnico-científico-informacional, com intensa exploração do trabalho, aumento da informalidade e perda de direitos, precarização do trabalho,

disseminação da doença universal do estresse, dentre outras características. Introduce novos conceitos, como: 'trabalho em equipe', 'círculos de controle de qualidade', 'polivalências', 'multifuncionalidades', 'metas e competências', 'colaboradores', 'parceiros', cuja substância, destas duas últimas, se encontra no inverso da nomenclatura.

ALVES (op. Cit.) contrapõe-se à literatura especializada, esta comprometida com a visão amena dessas configurações produtivas, quando enuncia o fenômeno social da dessocialização e desefetivação do homem que surge a partir da degradação ampliada do mundo do trabalho e da vigência da acumulação por espoliação, denominado de sociometabolismo da bárbarie.

Nestes momentos em que se veiculam idéias de competitividade, metas, resultados, corremos sérios riscos de comprometer a qualidade de vida das relações humanas nos ambientes sociais, sobretudo familiares e laborativos, na medida em que personificamos a 'competição predatória': privatizando saberes, disputando espaços e poderes, desaprendendo práticas de cooperação e troca.

O espírito de alteridade é esvaziado de sentido, e vive-se a máxima do "cada um por si e Deus por todos", ou ainda potencializando os ideais do filósofo Tomaz Hobbes em suas célebres expressões: "Homo homini lúpus", que significa, o homem é o lobo do homem; ou ainda "Bellum omnium contra omnes", é a guerra de todos contra todos.

#### 1.8 Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas: Novo conceito ou apenas um modismo?

Segundo MACARENCO (2006), um verdadeiro "espírito gestor" invade a vida organizacional e privada das pessoas, a partir dos anos de 1980, trazendo à tona um efusivo culto à idéia de gerenciamento, pois buscava-se aprender gerenciar as emoções, o tempo, a imagem, o financeiro, e a explicar o mundo a partir das categorias de gestão.

Apesar da força da idéia de gerenciamento, a autora afirma que nas organizações, a Gestão de Pessoas ainda é um conceito a ser aprendido e implementado.

DUTRA (2001) assegura que a forma de gestão de pessoas tem apresentado um crescente desconforto em todos que participam ou se dedicam ao estudo do

cotidiano da vida organizacional face ao descompasso existente entre as práticas de gestão e as reais necessidades das pessoas e das organizações. Segundo este formador de opinião, as saídas para amenizar este problema passam pela introdução de novos conceitos que ajudem a compreender e implementar práticas renovadas no âmbito da gestão, evidenciando o papel do elemento humano e da educação corporativa.

FISCHER (In: DUTRA, 2001) afirma que em pesquisas realizadas pelo Progep (Programa de Estudos em Gestão de Pessoas), nas linhas de pesquisa dos autores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade-FEA-USP, todos os pesquisados, no Brasil e no exterior, são unânimes na crença de que a Gestão de Recursos Humanos sofreu alterações profundas nos últimos anos. Este autor assevera que estamos vivendo um movimento de avanço efetivo na teoria e na prática organizacionais que justificam sua reconstrução conceitual.

O autor em tela advoga a idéia de que a mudança de linguagem não é fortuita (De: “Administração de Recursos Humanos”, para: “Gestão de Pessoas”), e que para além da questão semântica, a nova nomenclatura expressa um marco de redefinição sobre o espaço de atuação profissional, atravessado por uma nova visão sobre o trabalho.

O autor se propõe, no espaço deste artigo, avaliar se essa mudança conceitual expressa uma realidade ou é apenas mais um modismo, já que em administração essa diferença é tênue, por ser a teoria organizacional uma ciência aplicada, diferente das demais, estando absolutamente envolvida com o seu objeto de estudo e em permanente contato com ele, e que tem a função de oferecer referências ao mercado.

FISCHER (op. Cit) elucida que a “comprovação de um novo conceito passa por duas condições básicas: o teste do cientista e o teste do mercado. Do ponto de vista do cientista, o conceito é verdadeiro quando estabelece estreita fidelidade com os pressupostos que norteiam seus estudos. Da perspectiva do mercado, a partir do grau de aceitação desse conceito”. Desta feita, segundo o autor, a moda faz parte do processo de difusão e de internalização de um novo conceito por parte das organizações, e não deve ser evitada ou condenada.

Seguindo este debate, a expressão ‘Gestão de Pessoas’ tem sido introduzida no meio acadêmico e de trabalho, não somente como uma versão atualizada da Administração de Recursos Humanos - ARH, mas com implicações de sentidos:

<b>Administração de Recursos Humanos - ARH</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>
Ajusta o indivíduo a um estereótipo de “eficiência”.	Fomento do autodesenvolvimento como patrimônio da pessoa.
Prioriza o instrumental e o previsível na abordagem do comportamento humano: total monopólio sobre as pessoas.	Prioriza o real e o imprevisível na abordagem no comportamento humano: perda desse monopólio.
Reconhece apenas um agente consciente na dinâmica complexa: a Administração.	A dinâmica complexa se estabelece nas relações entre pessoas e organizações.
Do ponto de vista das relações de poder: mecanismos de regulação de conflitos.	Do ponto de vista das relações de poder: reconhece a existência e a manifestação de interesses antagônicos e de contradições, mas também de processos de cooperação, criando certa lógica política, social, ideológica e comportamental.
Área estruturada do ponto de vista departamental.	Conjunto de processos interligado de maneira sistêmica.
Pessoas: Mais um recurso (insumo). Obs.: A administração foi construída em torno da idéia da otimização de recursos: Otimizar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros, e “pessoas” sempre foi seu grande objetivo.	Pessoas: maior tecnologia da organização; o bem mais valioso. Reconhecido como: “Capital Humano”, “Inteligência Competitiva”, “Capital Intelectual”. Otimização dos investimentos em desenvolvimento e em processos educativo-formativos. Obs.: A noção de otimização de pessoas está cada vez mais desgastada.
Otimização de produtividade, competência e entusiasmo.	Otimização das características mais humanas – o saber, a intuição, a emoção, a sensibilidade e a criatividade:

	<p>fatores intangíveis.</p> <p>Obs.: Esse caráter humano encontra pouco espaço para prosperar, uma vez que acirra a competição entre desempenho e resultados. O relacionamento entre pessoas e organização torna-se distante, impessoal e desprovido de sentido afetivo.</p>
Perfil exigido: obediente e disciplinado.	Perfil esperado: autônomo e empreendedor.
Foco: Controle das pessoas, postura passiva.	<p>Foco: o trabalhador é visto como gestor de sua relação com a organização, bem como do seu desenvolvimento pessoal/profissional.</p> <p>Obs.: Gestor pressupõe mobilização não somente de músculos e parte da inteligência, mas de todo o seu potencial criador, intuitivo, interpretativo.</p>
Competências organizacionais.	Íntima relação entre as competências organizacionais e individuais.
Estruturas verticalizadas e centralizadas.	Estruturas horizontais e amplamente descentralizadas.
Rígida divisão entre trabalho mental e manual.	<p>Atividades complexas, exigindo pessoas com capacidade de pensar e executar diversas tarefas ao mesmo tempo.</p> <p>Obs.: Palavras de ordem: “Era do conhecimento”, “Rápida obsolescência do conhecimento”, “Educação global”.</p>

(Fonte: Adaptação das idéias de André Luiz Fischer, Joel Dutra, Maria Tereza Leme Fleury e Marisa Eboli – In: DUTRA, 2001).

A partir das discussões ora enunciadas pelos doutos teóricos da administração, estamos vivendo ainda a transição da ARH para a Gestão de

Pessoas, na medida em que as transformações não foram colocadas totalmente em prática.

Na literatura, pode-se observar, porém que apesar de toda discussão acerca do uso do termo “Recursos Humanos” e da concepção subjacente de trabalhador que essa expressão imprime, ainda assim é de uso corrente entre grande parte dos autores.

Faz-se necessário evidenciar, que em BRASIL (2010) há uma ressalva de que “a expressão “Recursos Humanos”, embora consagrada pelo uso, já foi muito criticada, e, no que depender da abordagem adotada pela Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde do Ministério da Saúde, deverá ser utilizada cada vez com mais reservas (grifos nossos), porque o trabalhador não é a versão humana análoga aos recursos materiais ou financeiros, os quais são solicitados e empregados segundo tabela já definida.”

Outra observação pertinente é a de que na esfera federal, adota-se o termo ‘Gestão do Trabalho’, em substituição a ‘Recursos Humanos’, enquanto no âmbito estadual de Mato Grosso, nas Secretarias de Estado de Administração(SAD) e da Saúde (SES), prevalecem o uso da terminologia ‘Gestão de Pessoas’. Evidentemente que nenhuma escolha é neutra de sentidos, presumimos que a diferença entre uma e outra seja o enfoque: O Ministério da Saúde foca o ‘trabalho’, enquanto a SAD/MT e SES/MT focam as ‘pessoas’.

### 1.9 Organizações de trabalho como territórios de aprendizagem e de lutas contra o solapamento do ‘humano’ em detrimento dos ‘modelos econômicos capitalísticos’

Na esteira da Tese de Macarenco, em que a autora promove um rico debate acerca do papel formativo-educativo na vida do trabalhador e da organização, com ganhos para ambos, buscamos nesta abordagem reiterar a emergência de que haja uma ressignificação da concepção de “organização”, como espaços de aprendizagem e de lutas contra a hegemonia da força capitalística sobre a humanística.

Para tanto, a autora lança mão da visão de alguns teóricos, como Marx, que proclamou a dimensão dialética da realidade, considerando que:

*se por muito tempo a organização foi tida como um local de exploração, dominação e alienação, também o é a instituição por excelência, fonte de riqueza e de cultura, destinada a resolver a maioria dos problemas que hoje enfrentamos.*

ANTUNES (apud MACARENCO, 2006) explicita que Marx objetivou despertar a consciência operária para a sua missão histórica e revolucionária, indissociável de sua autonomia. Para o alcance da condição de liberdade seria imprescindível a apropriação do conhecimento da realidade como ferramenta para combate ao *status quo*

Em DRUCKER, no livro “Sociedade Pós-Capitalista” (apud MACARENCO, 2006), o autor revela que:

*“estamos atravessando outra época de mudanças radicais, da Era do Capitalismo e da Nação-Estado para uma Sociedade do Conhecimento e uma sociedade de Organizações. O principal recurso na sociedade pós-capitalista será o conhecimento e os grupos sociais mais importantes serão constituídos pelos trabalhadores do conhecimento”.*

Segundo ZACCARELLI et. al. (apud MACARENCO, 2006):

*a pessoa deve estar preparada para ser um profissional do conhecimento, um conhecimento que seja útil a ponto de poder ser “vendido” para algum segmento da sociedade que esteja disposto a pagar por ele*

MACARENCO (op. cit) considera que:

*“O conhecimento tornou-se necessário para o indivíduo participar do processo de valorização do capital e o saber mescla-se ao mundo do trabalho. A introdução do trabalho intelectual do operário coloca-o num processo de interação com novos conhecimentos e alterações nos processos de trabalho. Assim cada vez mais a força de trabalho deverá ser mais complexa e funcional e sua exploração mais intensa e mais sofisticada. (...) Nesse contexto o trabalho intelectual, que participa do processo de criação de valores, também é uma mercadoria e tem seu valor de troca no mercado.”*

MACARENCO enuncia que na Era do Conhecimento, da valorização do capital humano, o nível de desenvolvimento dos trabalhadores torna-se uma forte condição de vantagem competitiva sustentável e é por essa razão que se estuda e

se pesquisa sobre novas aprendizagens, desenvolvimento de competências organizacionais e de competências e habilidades individuais.

MERHY (2002 a) argumenta que as organizações de saúde devam ser espaços de aprendizagem e de encontros de sujeitos histórico-político-sociais implicados com a construção democrática de modos de produção do cuidado, haja vista que o ato de produzir o cuidado é fundamentalmente um ato-pedagógico:

*O “pessoal da saúde” deve procurar participar intensamente deste lugar na perspectiva de permitir a expressão de sua multiplicidade interna no seu modo de buscar novos sentidos para sua prática, com a intenção de trocar vivências e experimentos, de produzir redes de produções de saberes, de solidariedades, de pautar eixos problematizadores, de se espalhar pelo mundo. (...) Construir lugares onde grupos e indivíduos possam se posicionar sobre seus desejos e intenções, demarcados pelo terreno das relações sociais implicado com a construção democrática de projetos e ações de saúde, que produza um modo de viver que não viole a potência de vida que há no mundo das coisas, das sociedades e das pessoas. Qualidades que não podem ser compartilhadas pelas relações sociais governadas por mecânicas instrumentais que a tudo transformam em recursos usáveis, como são as capitalísticas dirigidas. Estas têm sido demarcadas pela antiprodução da vida. Têm matado a cada dia a vitalidade naqueles mundos. Produzir modos de viveres coletivos, que ao construírem vida não gerem destruição, não só é possível como é um desafio a ser fabricado no dia a dia pelos coletivos sociais, que não querem se submeter aos processos capitalísticos. Hegemônicos, sem dúvida.”*

MERHY (op. cit) também enuncia a dureza, a luta que deve ser impetrada para se criar forças de resistência contra esse modo de fabricar formas de ser e viver, impostos pelo modelo neoliberal massacrante:

*(...) Ledo engano de que isto seja tranqüilo de ser construído. A sua justeza não se traduz em facilidades, estas situações são duras de acontecer. Remam contra o modo dos processos exploradores da vitalidade das coisas, contra os interesses mesquinhos e de poucos, mas poderosos e dominantes. Contra a força do mercado. Contra a massacrante massificação de uma globalização que a todos se quer como iguais. “Exigem a produção permanente de coletivos autônomos, que não tenham medo de se publicizarem, de se submeterem as tensões tão necessárias dos encontros nos espaços públicos”.*

Para DEJOURS (2004), as organizações de trabalho são espaços que podem desenvolver as inteligências individuais e coletivas:

*As situações ordinárias de trabalho não podem ser descritas como a justaposição de experiências e de inteligências singulares. Porque, via de regra, trabalha-se para alguém: para um patrão, um chefe ou superior hierárquico, para seus subordinados, seus colegas, para um cliente, etc. O trabalho não é apenas uma atividade; ele é, também, uma forma de relação social, o que significa que ele se desdobra em um mundo humano caracterizado por relações de desigualdade, de poder e de dominação. Trabalhar é engajar sua subjetividade num mundo hierarquizado, ordenado e coercitivo, perpassado pela luta para a dominação. Assim o real do trabalho não é somente o real da tarefa, isto é, aquilo que, pela experiência do corpo a corpo com a matéria e com os objetos técnicos, se dá a conhecer ao sujeito pela sua resistência a ser dominado.*

DEJOURS (op. cit.) apregoa, com muita propriedade, o exercício de criar, individual e coletivamente, “linhas de fuga”, “estratégias defensivas” nos espaços das organizações, como resistência à subordinação do “corpo dócil”, “corpo-disciplinado”, “corpo-capturado”, tão propalado por FOUCAULT (1983):

*Trabalhar é, também, fazer a experiência da resistência do mundo social; e, mais precisamente, das relações sociais, no que se refere ao desenvolvimento da inteligência e da subjetividade. (...) no interior das organizações são estabelecidos acordos entre os membros do coletivo a respeito das maneiras de trabalhar. (...) Chegar a este resultado supõe que cada trabalhador, individualmente, se envolva no debate coletivo para nele dar testemunho de sua experiência, esforçando-se para tornar visíveis e inteligíveis suas contribuições, seu saber-fazer, suas habilidades, seus modos operatórios. (...) os acordos firmados entre os trabalhadores no seio do coletivo, que se estabelecem na forma de acordos normativos, sob a forma de regras de trabalho, têm sempre uma vetorização dupla: de uma parte, um objetivo de eficácia e de qualidade do trabalho; de outra parte, um objetivo social.”*

#### 1.10 Gestão de Pessoas por Competências e Gestão do Conhecimento

As revisões de literatura acerca dos temas abarcados remontam para as contribuições de teóricos americanos (McClelland, Boyatzis, Spencer e Spencer, McLagan, Durand, Stewart, Prahalad e Hamel, e outros) e europeus, deste último, com predominância dos franceses (Le Bortef e Zarifian). Entretanto apropriaremos, sobretudo, das “tropicalizações” dos conceitos propostos por teóricos como Maria Tereza Leme Fleury, Afonso Fleury, Joel Dutra, todos professores da FEA-

USP, que segundo os dois primeiros, é fruto não apenas de uma reflexão teórica, mas resultado de trabalhos de pesquisa e consultoria.

DURAND (apud FLEURY & FLEURY, 2001) assevera que “nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; os gerentes e as organizações hoje procuram transformar recursos e ativos em lucros. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la de ‘competência’”.

O conceito de ‘competência’ isolado não tem respondido às reais necessidades e expectativas organizacionais, de maneira que este conceito deve estar atrelado a outros, como na proposta por DUTRA (2000, 2001 e 2008) associando os conceitos de ‘complexidade’ e ‘espaço ocupacional’; ou ainda por Maria Tereza Fleury, que atrela aos conceitos de ‘aprendizagem’ e ‘gestão do conhecimento’.

Segundo FLEURY & FLEURY( 2001), nos últimos anos, o tema ‘competência’, seu desenvolvimento, sua gestão, foi alvo de interesse acadêmico e organizacional, em três níveis: da pessoa (a competência individual); das organizações (as core competences) e dos países (sistemas educacionais).

Para DUTRA et. al (2000), trata-se de uma tema que configura como terreno minado, tal é a diversidade das interpretações, mas que o risco vale a pena por se tratar de um conceito que busca subsidiar as práticas de gestão.

BRANDÃO et. Al. (2001) argumenta que “em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus trabalhadores, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho” e que as orientações para alcançar esse diferencial, apesar das diferenças semânticas, caminham em uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos; gestão de competências; acumulação do saber; gestão do capital intelectual.

FLEURY & FLEURY (2001) atribuem a McClelland o início do debate sobre competência entre psicólogos e administradores nos EUA, em 1973, por ocasião da publicação do paper Testing for Competence rather than Intelligence.

Na década de 80, a literatura americana teve um papel significativo a respeito do tema. Nesta perspectiva, o conceito é pensado como conjunto de Conhecimento, Habilidades e Atitudes-CHA (isto é, conjunto de capacidades humanas) que

justificam um alto desempenho, e que a inteligência e a personalidade das pessoas são fundantes deste processo.

A contribuição francesa a respeito do tema nasceu nos anos 70, atrelado ao questionamento acerca da qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica, dado o descompasso entre as necessidades do mundo do trabalho e o ensino.

FLEURY & FLEURY (op. cit.) afirmam que nos anos 90, o conceito de competência emergiu na literatura francesa, por Zarifian (1999), para além da idéia de qualificação. Zarifian justifica a necessidade do modelo de competência para a gestão das organizações, a partir do foco das três mutações do mundo do trabalho:

1 A noção de incidente – o que ocorre de forma imprevista, não programada, perturbadora do desenrolar normal do sistema produtivo, de forma que a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver novas situações complexas do trabalho.

2 Comunicação – comunicar implica compreender o outro e a si mesmo, reconhecendo o outro como um legítimo outro, e não a extensão de si mesmo; exercício da prática de pactuar objetivos organizacionais e partilhar normas comuns para a gestão.

3 Serviço – a noção de serviço como atender a um consumidor / beneficiário / usuário , com centralidade.

Desta feita, Zarifian conceitua a competência como a “inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”.

Para Le Bortef (1995 apud FLEURY & FLEURY), a competência se situa numa encruzilhada, com três eixos formados: a) pela pessoa (sua biografia, socialização); b) pela sua formação educacional; c) pela sua experiência profissional. Segundo este autor: “A competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”.

Ainda Le Bortef (1995, apud DUTRA et. al., 2000), ressalta que:

*competência não é estado ou conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos, e que só é possível falar de competência quando há competência em ação, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos*

Para FLEURY & FLEURY (op. cit.), as competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados.

Levando em conta toda a teorização, podemos inferir que a idéia de competência está fortemente ligada a contextos em que se mobilizam inteligências a partir de situações complexas, e que a pessoa será tão competente quanto estiver inserida em processos contínuos de aprendizagem e o seu nível de entrega.

Segundo DUTRA et. al. (2000), alguns autores pensam a competência a partir da atuação da pessoa:

*... em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade. (...) Quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão a níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem-estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que um desequilíbrio destes fatores pode provocar de um lado sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade e, de outro, sensação de aborrecimento, frustração e ansiedade”.*

O referencial proposto por DUTRA (2000, 2001 e 2008) ainda acrescenta a idéia de ‘espaço ocupacional’, que segundo o autor seria a correlação entre ‘complexidade’ e ‘entrega’ e também a intermediação entre a ‘pessoa’ e ‘seu trabalho’, na medida em que a uma tendência das pessoas mais competentes serem demandadas a responder desafios, e quanto mais respondem bem, mais recebem maiores desafios, aumentando o escopo de seus espaços ocupacionais. Essa ampliação acontece em função de duas variáveis: as necessidades das organizações e a competência e entrega da pessoa em atendê-las.

Para finalizar, enfocaremos as contribuições de Maria Tereza Fleury, que enuncia uma simbiose entre competências e aprendizagem, na perspectiva de que estamos “condenados” a aprender aprender.

Para início de conversa FLEURY & FLEURY (2001), que para desenvolver as competências no espaço das organizações, deve-se percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual, para a aprendizagem em grupo, para aprendizagem na organização.

O indivíduo deve se interrogar: “Como eu aprendo?” E a resposta aparentemente simples implica:

*uma viagem interior, que recupera momentos em que o conhecimento se mistura com a emoção, sinalizando situações positivas e situações tensas e angustiantes. A aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias. Aquilo que se aprende e depois se esquece é como se nunca tivesse acontecido; o conjunto de coisas de que nos lembramos constitui a nossa identidade. (...) Aprendo lendo, aprendo ouvindo, aprendo errando, aprendo na prática, aprendo vivenciando a situação na minha cabeça, aprendo observando os outros. (...) As emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação de memórias. As pessoas se lembram melhor daquilo que lhes despertou sentimentos positivos do que daquilo que lhes despertou sentimentos negativos e se lembram mal daquilo que as deixou indiferentes. As emoções contribuem fortemente na motivação para a pessoa aprender. (...) Aprendizagem pode ser assim pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa.*

Para FLEURY & FLEURY (op. Cit.), a noção de competência lança luz sobre sua dupla dimensão: por um lado, desenvolvê-la implica agregar valor econômico e social à organização, por outro, agrega valor social ao indivíduo, pois ao desenvolvê-la com vistas ao sucesso organizacional, estão também investindo em si mesmas, não apenas como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do mundo.

#### 1.11 Psicodinâmica do Trabalho – Contribuições dejourianas

Face à abrangência do tema, e sem a ousada pretensão de explorar exaustivamente o assunto, traremos à baila algumas reflexões que possam municiar a área de Gestão de Pessoas no tocante a relação estabelecida entre saúde-trabalho-vida, propostos nos referenciais teóricos da Psicodinâmica, área da Psicologia do Trabalho, na vertente de Christophe Dejours.

Dejours é herdeiro da rica tradição francesa (de Le Guillant) da área denominada de Psicopatologia do trabalho, com pesquisas e estudos centrados no sofrimento-adoecimento advindos dos “choques” entre: a) as organizações do trabalho e o homem (enquanto sujeito sócio-histórico, portador de projetos, de esperanças e desejos); b) o trabalho prescrito (o esperado) e o trabalho real (o que é efetivamente produzido, levando ou não em consideração, as condições de produção); c) a dicotomização “concepção”/“execução” do trabalho (legado do modelo taylorista); d) tarefa / atividade; e) organização formal / informal; f) as forças-pulsão “instituído”/“instituinte”.

Segundo LANCMAN et. al. (2005), a partir de sua clínica do trabalho, mediante entrevistas e conversas com coletivos de trabalhadores, Dejours (1980) pôde observar que:

“Os trabalhadores não se mostravam passivos em face das exigências e pressões organizacionais, e, sim, capazes de se proteger dos efeitos nefastos à saúde mental. Eles sofriam, mas sua liberdade se exercia, mesmo que de forma muito limitada, na construção de sistemas defensivos”.

Essas constatações fizeram com que Dejours deslocasse seu foco investigativo das doenças mentais geradas pelo trabalho para o sofrimento e as defesas contra esse sofrimento, já que não foi possível identificar os “ruídos” da loucura do trabalho, mas um estado de normalidade. Focou nas dinâmicas do trabalho, ora produtoras de prazer, ora de sofrimento, pois que só é possível experimentar o sofrimento pela imensa potência de prazer.

Essa passagem da Psicopatologia (1970) à Psicodinâmica do Trabalho (década de 90) reflete a maturidade e o avanço nos estudos, reconhecendo a dialética dos movimentos.

MENDES (1995) elucida que nessa “segunda fase, a organização do trabalho é caracterizada pela mobilidade e mutabilidade; e o funcionamento psíquico, pelos mecanismos de mobilização subjetiva e de estratégias defensivas”.

DEJOURS (1987) apud MENDES (1995) define “organização do trabalho como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa (à medida que ele dela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade”

A Psicodinâmica não centra apenas (mas também) no lado negativo do trabalho – a psicopatologia da precarização, da influência dos pressupostos capitalísticos e globalizantes, das conseqüências humanas da virada neoliberal; mas também, instrumentaliza a percepção acerca da(s): a) ricas possibilidades do trabalho (como caminho para construção da identidade social); b) possíveis ressignificações do sofrimento em direção ao prazer e à saúde; c) concepção da ação no campo político, associando a subjetividade à teoria da ação, passando pelas relações entre trabalho e vida; d) pontes existentes entre os teatros do amor e do trabalho, incorporando a seu modo a questão de gênero.

Há que se notificar, segundo LANCMAN et. al. (op. cit.), que esse deslocamento causou dissidências no grupo de trabalho, de maneira que outra corrente clínica do trabalho, liderada por Yves Clot passou a tecer ácidas críticas a Dejours, acusando-o de promover a “*despotencialização da saúde*”, na medida em que preconiza a normalidade nas relações organização-homem; além do trabalho não apresentar mais a centralidade, que agora, na Psicodinâmica, se assenta na psicologia do sujeito ( analisando processos intersubjetivos nos espaços de trabalho): “o trabalho é, então, visto como operador fundamental da própria construção do sujeito, colocado no centro da Psicologia, no mesmo nível que a sexualidade”.

Ainda na fase em que seus percursos investigativos apontavam para a Psicopatologia, DEJOURS (1992) avalia que “falar em saúde é sempre difícil. Evocar o sofrimento e a doença é, em contrapartida, mais fácil: todo mundo o faz. Como se, a exemplo de Dante (Alighieri), cada um tivesse em si experiência suficiente para falar do inferno e nunca do paraíso”.

BRANT et. al. (2004), do Centro de Estudo da Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana, ENSP-FIOCRUZ, apontam para uma tendência atual em banir o sofrimento do mundo do trabalho e desconsiderá-lo numa dimensão contingencial à produção, cabendo à Gestão do Trabalho o papel de dar visibilidade aos processos de transformação do sofrimento em adoecimento, explicitando a existência de situações políticas (dominação e resistência), de gozo (mesclagem de prazer e dor) e econômicas (prescrição e consumo abusivos de medicalização).

Os autores em tela chamam-nos a atenção para a observação de que o ato de criar implica rupturas, portanto que não há criação sem corte, sem sofrimento. Ainda asseveram que no interior das organizações, a tristeza, via de regra, vem

sendo nomeada como depressão; e o medo, como paranóia. Desta feita, as conseqüências para o trabalhador são discriminação, estigmatização e exclusão, com espaço para o fenômeno da medicalização das manifestações do sofrimento nas organizações de trabalho, com prescrição indiscriminada, sobretudo, de antidepressivos e ansiolíticos.

Relevante também é o estudo realizado por MARTINS (2011), intitulado “*Aposentadoria por Invalidez dos Servidores da Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso dos anos de 1999 A 2009*”, em que a pesquisadora analisa os casos de Aposentadoria por Invalidez, da SESMT, num recorte temporal de dez anos. Os resultados apontam para um número de 66 (sessenta e seis) aposentados por invalidez, no decênio 99/09. O quadro abaixo evidencia o perfil dos servidores:

#### QUADRO 1:

Distribuição das aposentadorias por invalidez, segundo o perfil dos servidores, na SES/MT no período de 1999 a 2009

<b>PERFIL</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Médico	04	6,15
Enfermeiro	01	1,54
Fisioterapeuta	02	3,08
Psicólogo	02	3,08
Economista	01	1,54
Farmacêutica	01	1,54
Biólogo	01	1,54
Advogado	01	1,54
Dentista	01	1,54
Contador	01	1,54
Técnico em Assuntos Culturais e Educaçãois	01	1,54
Assistente Social	03	4,62
Técnica em Contabilidade	02	3,08
Técnico de Enfermagem	01	1,54
Atendente de Enfermagem	04	6,15
Auxiliar de Enfermagem	13	20,00

Assistente Administrativo	13	20,00
Auxiliar de Laboratório	01	1,54
Auxiliar de Serviços Gerais	08	12,31
Cozinheiro	02	3,08
Telefonista	01	1,54
Ajudante de Mecânico	01	1,54
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,00</b>

Fonte: MARTINS (2011) - Pesquisa de campo na SAD/MT-2010.

Dos 66 servidores aposentados por invalidez, apenas o perfil de 01 (um) trabalhador não fora localizado. Os resultados apontam para os cargos mais afetados, quais sejam: a) Auxiliar de Enfermagem (20%), Assistente Administrativo, ou Profissional de Nível Médio (20%), e Atendente de Enfermagem (6,15%).

Os resultados dessa pesquisa, que estão demonstrados no quadro 2 abaixo, coadunam com as teorizações propostas pela Psicodinâmica do Trabalho, na medida em que se evidenciam que no *hall* das principais causas para esse evento estão:

#### QUADRO 2

Distribuição das aposentadorias por invalidez, de acordo com os Grupos do CID- 10, na SES/MT no período de 1999 a 2009

<b>CAUSAS DE APOSENTADORIA POR INVALIDEZ</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Doenças do Aparelho Circulatório	16	26,66
Transtornos Mentais e Comportamentais	15	25,00
Doenças do Sistema Osteomuscular e do Tecido Conjuntivo	11	18,33
Neoplasias	08	13,33
Doenças do Olho e Anexos	04	6,66
Doenças do Sistema Nervoso	03	5,00
Algumas Doenças Infeciosas e Parasitárias	01	1,66
Lesões, Envenenamento e outras conseqüências de causas externas.	01	1,66
Doenças da Pele e do Tecido Subcutâneo	01	1,66
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>

Fonte: MARTINS (2011) - Pesquisa de campo na SAD/MT-2010.

Há que se explicar que dos 66 (sessenta e seis) servidores aposentados por invalidez, apenas 60 (sessenta) laudos de Aposentadoria foram possíveis de localização, pois os demais processos de aposentadoria estavam armazenados no Arquivo Público da SAD/MT.

MARTINS (op. cit.) também expõe um dado importante, quanto aos trabalhadores de Nível Médio, que apresentam um resultado peculiar, no tocante as causas de aposentadoria, conforme evidencia o quadro 3 a seguir:

### QUADRO3

Distribuição das causas das aposentadorias por invalidez, segundo o perfil de assistente administrativo, de acordo com os Grupos da CID-10, na SES/MT no período de 1999 a 2009

<b>CAUSAS DE APOSENTADORIA POR INVALIDEZ</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Doenças do Aparelho Circulatório	04	33,33
Transtornos Mentais e Comportamentais	02	16,66
Doença do Sistema Nervoso	02	16,66
Doenças do Sistema Osteomuscular e do Tecido Conjuntivo	01	8,33
Neoplasia	01	8,33
Doenças do olho e anexos	01	8,33
Lesões, envenenamento e algumas outras conseqüências de causas externas	01	8,33
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>

Fonte: MARTINS (2011) - Pesquisa de campo na SAD/MT-2010.

Esses números são reveladores de que as 2ª e 3ª causas estão relacionadas aos Transtornos Mentais e Comportamentais e Doenças do Sistema Nervoso, evidenciando uma urgência de um “olhar cuidadoso” para a saúde do trabalhador, no setor da saúde.

### 1.11.1 Subjetividade, trabalho e ação

DEJOURS (2004) atrela ao trabalho, as perspectivas da subjetividade e da ação. Desta feita, define o trabalho como:

*aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar. O real do trabalho sempre se manifesta afetivamente para o sujeito, aí se estabelece uma relação primordial de sofrimento, experimentada pelo sujeito, corporificada. Trabalhar é preencher a lacuna entre o prescrito e o real.*

DEJOURS (op. Cit.) evidencia outra questão central nessa metodologia, que são os acordos firmados entre os trabalhadores no seio do coletivo, de uma equipe ou de um ofício, que têm sempre uma vetorização dupla: de uma parte, um objetivo de eficácia e de qualidade do trabalhar; de outra parte, um objetivo social, do qual advém a relação contribuição-retribuição.

DEJOURS (op. cit.) explicita que a psicodinâmica do trabalho é uma disciplina clínica que se apóia na descrição e no conhecimento das relações entre trabalho e saúde mental; e também é uma disciplina teórica que se esforça para inscrever os resultados da investigação clínica da relação com o trabalho numa teoria do sujeito que engloba, ao mesmo tempo, a psicanálise e a teoria social.

DEJOURS (op. cit.) aponta para as controvérsias, entre os campos de saberes - sociologia, economia, ergonomia, psicologia, engenharia, que circunscrevem-se nas diferentes concepções do trabalho. Alguns focando na relação social (do tipo: relação salarial); outros tratam , sobretudo do processo de empregabilidade; outros ainda centram na perspectiva do trabalho como uma atividade de produção social.

A partir de um olhar clínico, o trabalho não é em primeira instância a relação salarial ou o emprego; é o <trabalhar>, isto é, um certo modo de engajamento da personalidade e da inteligência para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais), permeadas por acontecimentos inesperados, panes, incidentes, anomalias de funcionamento, incoerência organizacional, imprevistos provenientes tanto da matéria, das ferramentas e das máquinas, quanto dos outros trabalhadores, colegas, chefes, subordinados, equipe, hierarquia, etc.

### 1.11.2 Sofrimento e Inteligência no trabalho (ou Inteligência prática)

DEJOURS (2004) preconiza que:

*“o sujeito que trabalha reconhece a distância irreduzível entre o real, de um lado, e de outro, as previsões, as prescrições e os procedimentos, sempre sob a forma do fracasso e a sua resistência, emergindo sentimentos de impotência, até mesmo de irritação, cólera ou ainda de decepção ou de esmorecimento. O real se apresenta ao sujeito de modo afetivo. É na perspectiva do sofrimento no trabalho que o corpo faz a experiência do mundo e de si mesmo: em forma de um sofrimento corporificado, mas o sofrimento não é apenas uma consequência; ele é ao mesmo tempo proteção da subjetividade com relação ao mundo”.*

Para FREUD (1930) apud MENDES (1995), a atividade do homem caminha em duas direções: busca de ausência de sofrimento e desprazer, e de experiência intensa de prazer.

O sofrimento, enquanto afetividade absoluta, é a origem desta inteligência que parte em busca do mundo para se colocar à prova, se transformar e se engrandecer. É sempre o corpo que é envolvido em primeiro lugar: Não existe sofrimento sem um corpo para experimentá-lo.

LANCMAN et. Al. (2005), corrobora que DEJOURS (1987) propõe a inteligência criativa, astuciosa e corporal, na perspectiva da sabedoria prática, como sendo uma condição de mobilização no trabalho, caracterizada como dimensão desconhecida.

Para MENDES (1995), o sofrimento criativo não é sinônimo de prazer.

DEJOURS (op. Cit.), fortemente influenciado por Michel Henry, propõe o conceito de <<corpopropriação>> do mundo, que não coincide com o corpo dos biólogos, pois é um segundo corpo: o corpo que se habita; que se experimenta afetivamente; que se engaja na relação com o outro; que seduz e é seduzido; que agride e é agredido, corpo de muitas possibilidades e repertórios.

A este segundo corpo, corpo subjetivo, que se constitui a partir do corpo biológico, em psicanálise, é chamado de ‘corpo erógeno’

Para Dejours, a habilidade, a diligência, a sensibilidade técnica passa pelo corpo, se capitaliza e memoriza no corpo. O corpo inteiro, e não apenas o cérebro, constitui a sede da inteligência e da habilidade no trabalho, portanto, essa

inteligência do corpo se forma no e pelo trabalho, adquirida na condição da atividade.

Y. Clot (1995) apud DEJOURS (op. cit) afirma que: “a “corporeização” supõe que se mantenha um comércio prolongado e obstinado com a experiência do fracasso, dos caminhos sem saída, das tentativas vãs, dos ensaios desgostosos, da impotência”.

“A psicodinâmica do trabalho defende a hipótese segundo a qual o trabalho não é redutível a uma atividade de produção no mundo objetivo. O trabalho sempre coloca à prova a subjetividade, da qual sai enaltecida, acrescentada, ou ao contrário, diminuída, mortificada”. DEJOURS (op. cit)

LANCMAN et. al. (2003) caracterizam os três pilares teóricos da abordagem dejouriana, ancorados: na psicanálise (Freud), na hermenêutica (Gadamer e Ricoeur), e na Teoria da ação comunicacional (Habermas), sobre os quais evidenciaremos, a grosso modo:

a) A Psicanálise de Freud subsidiará a Psicodinâmica nos processos de apreensão e compreensão dessa vivência no trabalho, a partir do conceito psicanalítico de angústia, que representa a gênese do sofrimento, e pré-existe ao trabalho. A angústia se origina das relações parentais, desde a mais tenra idade, em que a criança é suscetível à angústia dos pais, sobretudo com aquelas que se têm mais dificuldades de lidar. Durante a aquisição da fala, até tenta expressar essa angústia, mas não encontra espaço nos pais. Toda essa carga angustiante não elaborada vai adquirir uma dimensão enigmática, constituindo como zona de fragilidade psíquica. E o trabalho constituirá o espaço social privilegiado para que floresça no agora adulto toda a potência da angústia. Essa relação complexa entre os mundos do trabalho e a psique, Dejours chamará de ressonância simbólica. E como estratégias de defesa, propõe atividades de escuta atenta às falas dos trabalhadores, individual e coletivamente; além da necessidade do reconhecimento (dos pares: o mais severo e crítico, da chefia e dos beneficiários diretos do serviço). Obs.: Dejours trabalha na perspectiva de o sujeito, ao ingressar ao mundo do trabalho, perceber-se na dobra: contribuição / retribuição simbólica (reconhecimento)

b) A Hermenêutica subsidiará a Psicodinâmica nos processos de estabelecer sentidos/significados do trabalho na vida das pessoas e na busca de entendimento

da ação do homem em um contexto determinado pelo trabalho. Para tanto, a Psicodinâmica seguiu as trilhas da tradição compreensiva das Ciências Humanas, estabelecendo interlocução com dois pensadores: Gadamer e Ricoeur: A) Gadamer conduz sua investigação na busca não da compreensão, mas das condições que permitem a compreensão, renunciando fazer da hermenêutica o fundamento das ciências humanas. Defendia a tese de que a tarefa da hermenêutica é a de elucidar o milagre da compreensão e da participação de uma significação comum. A hermenêutica, nesta perspectiva, pressupõe: reabilitação da autoridade da tradição; o sentido de um texto ultrapassa seu autor; interpretação, compreensão do sentido, distância crítica e acesso ao horizonte do outro, relação com a ética; e compreender é re-aprender a questão do outro. B) Ricoeur repõe a questão dos fundamentos para a hermenêutica, propondo superar a polaridade existente entre explicar e compreender. Retoma o problema da arbitrariedade da interpretação, centrando em três operações essenciais no processo de interpretação: a validação, a objetivação e a avaliação. Do ponto de vista epistemológico, Ricoeur e Gadamer convergem para uma questão: o antipsicologismo, na medida em que excluem a subjetividade de suas atividades científicas, em nome da objetividade. Essa questão incomoda profundamente Dejours, que não entende como esses respeitados hermeneutas eliminam qualquer resquício de subjetividade, porque lidar com temas como sofrimento, que tem uma peculiaridade por não ser um objeto de pesquisa como os outros, não é quantificável, depende da palavra autêntica, pronunciada, demandante de auxílio.

c) A Teoria da Ação Comunicacional de Habermas subsidiará a Psicodinâmica para dar fundamento teórico e metodológico sobre a pesquisa enquanto práxis. Habermas evolui as teorias da ação iniciadas por Aristóteles e Weber, assomando a idéia de que há também uma racionalidade subjetiva que norteia a ação. Habermas propõe três racionalidades para entender a problemática sociológica da ação (na Psicodinâmica, a ação no mundo do trabalho), quais sejam: A) a teleológica (voltada ao mundo objetivo, que até considera as pessoas, mas as entende como instrumentos); B) a axiológica (voltada ao mundo social, à legitimidade de uma ação, ao agir moral e ético); e C) subjetiva (voltada ao mundo pessoal, à autenticidade, à veracidade e à coerência expressiva do indivíduo)

## 1.12 Interface entre DEJOURS e MERHY:

Em nossa “viagem” em busca da revisão de literatura, pudemos identificar alguns pontos de convergência entre os autores Christophe Dejours e Emerson Elias Merhy. Aquele é parisiense, doutor em medicina, especialista em medicina do trabalho e em psiquiatria e psicanalista. Este último, médico sanitário, doutor em medicina, atualmente é professor aposentado de Medicina Preventiva e Social da UNICAMP; professor colaborador da Universidade Federal Fluminense na pós graduação e da UFRJ, com vasta produção científica acerca da urgência de uma reestruturação produtiva no setor da saúde, com primazia para o uso de uma tecnologia mais relacional (tecnologia leve), cômico de seu engajamento ético-político como ator do/no agir-em-saúde, generoso em pulverizar gratuitamente em sites de saúde coletiva grande parte de suas produções. Seguem algumas (das muitas) ricas reflexões desses autores, que se realinham:

### 1.12.1 O trabalho como produtor de autoprodução ( ou autopoiese)

DEJOURS (2004): Para construir uma analogia entre a relação ‘trabalho-corpo’, o autor se apropria, heurísticamente, da arqueologia psicanalítica da noção de trabalho na perspectiva da metapsicologia freudiana, estabelecendo elos semânticos entre o Arbeit freudiano, que se dá por meio das noções de Traumarbeit (trabalho do sonho), Trauerarbeit (trabalho de luto), Verdrängungsarbeit (trabalho de recalque), Arbeitsanforderung (exigência de trabalho), Verdichtungsarbeit (trabalho da condensação), dentre outros, o trabalho no sentido clássico de produção – poiêsis.

MERHY (2005b): Neste artigo, no subitem denominado “Acontecimentos, Portadores de Futuro e Autopoiese: Implicações”, o autor provoca uma reflexão acerca dos termos “Portadores de Futuro” e “Autopoiese”. Assim, situa sua preocupação acerca da não visibilidade dos movimentos de futuros diferenciados, fruto da repetição e da automação, de maneira que percebêssemos as possibilidades que o cotidiano tem em “nos arrancar dos lugares, nos desterritorializar. (...) pensar as cenas na perspectiva de uma micropolítica de encontros de distintos sujeitos. De posse dessa idéia, da micropolítica de encontros, podemos olhar, de novo, para todas as cenas / acontecimentos. Não mais sob a

ótica de que o presente instituído é duro, definido e dado, e que o futuro já estaria feito. Mas, sob o olhar de “lugares” onde se encontram ou se relacionam territórios e sujeitos, em acontecimentos. E aí, todas as cenas podem expressar outras possibilidades: nelas existem sujeitos, territorializados e em desterritorializações, encontrando-se nas suas dificuldades, possibilidades, lutas. (...) Essa tensão marca interdição com potência de desobstrução e me permite entender os encontros dos portadores de futuro como encontros autopoieticos. O que é encontro autopoietico? O encontro autopoietico é onde ocorre, micropoliticamente, encontro de duas vidas, de três vidas, de n vidas, em mútuas produções. O termo “autopoietico” é emprestado da biologia, que conceitua o movimento de uma ameba. A imagem de expressão e significação do caminhar de um ser vivo, que em seu movimento, produz vida. (...) Podemos ressignificar as cenas, que passam a ter novos sentidos: o mesmo lugar, ocupado pela interdição, é também espaço de encontros autopoietico. (...) Uma cena que pode transmitir angústia de morte, de repente, ser carregada, preenchida pela possibilidade da produção da vida”.

#### 1.12.2 Trabalho e Ser Humano: Urgência de resgate de processos de subjetivação

DEJOURS (2004): “Para a Psicodinâmica, o trabalho engaja toda a subjetividade. Resta examinar a relação inversa: o que a subjetividade deve ao trabalho?” Esta metodologia “defende a hipótese segundo a qual o trabalho constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma. Trabalhar não é somente produzir; é, também, transformar a si mesmo e no melhor dos casos, realizar-se. (...) A experiência subjetiva que se procura e a implicação coletiva na vontade de dar uma contribuição às condições éticas do viver junto, contrariando os preconceitos, fruto da ação política, em referência à subjetividade como nociva à formação da vontade coletiva e à ação”.

MERHY (2002a): “A aposta em uma cartografia, centrada nos próprios trabalhadores, dos serviços de saúde, que os colocassem no centro da análise como sujeitos implicados, permitindo que se ressignificassem enquanto os vários sujeitos que são, remetendo-se de um para o outro, analiticamente, abrindo as possibilidades coletivas de darem novos sentidos para os seus vários agires, múltiplo, para o campo da saúde como lugar de produção de capacidades de viver, e

de todas as possibilidades que isto pode significar, socialmente. MERHY (1997):

Quando o autor coloca a sua preocupação em relação à captura da subjetividade nos processos de trabalho, como ação intencionada de interdição do sujeito no seu reconhecimento como protagonista do processo: “Em particular, destacamos os papéis que jogam os processos de constituição e reprodução dos territórios existenciais auto-referenciais aos quais os trabalhadores estão “colados”, como resultado de processos agenciadores subjetivantes, que os produzem como “grupos sujeitados”, no dizer de Guattari. “Vale, neste sentido, destacar tanto o papel capturante de subjetividades que desempenham, por exemplo, as ideologias “domesticadoras” sobre os trabalhadores”.

#### 1.12. 3 Trabalho e Inconscientes que protestam

DEJOURS (2004): Dejours defende a idéia de que a inteligência do trabalho, via de regra, é transgressiva e subversiva, criadora de estratégias defensivas, porque nasce para “se proteger das sanções que podem ameaçá-la (a inteligência), levando a infrações relacionadas às prescrições e aos procedimentos. O que aconteceria se cada um, por sua vez, trabalhasse inteligentemente, a sua maneira, de acordo com seus próprios gostos, seu talento inventivo ou sua engenhosidade?

MERHY (1997): Neste espaço de debates, o autor anuncia que o cotidiano institucional se expressa como uma dobra (uma prega) entre o ‘*com-sentido*’ e o ‘*sem-sentido*’. Nessa dobra “operam estes “outros/estranhos”, tanto nos planos individuais como coletivos (...). Além disso, operam buscando e possibilitando novos caminhos instituintes, como linhas de fuga do que está estabelecido, possibilitando a emergência de novos instituídos no mundo das significações, desterritorializando o anterior para novos e incertos trajetos”. Obs.: Neste tocante, o autor se apropria da idéia apregoada por Carlos Matus, sobre o “Jogo Social da Incerteza”, em que jogadores podem alterar a lógica do mundo das significações.

#### 1.12. 4 Trabalho e Inconscientes que sonham e desejam

DEJOURS: Neste aspecto, apropriaremos-nos das discussões trazidas sobre Dejours em LANCMAN et. al. (2003; 2005), sobre a publicação do polêmico livro *A Banalização da Injustiça Social* (DEJOURS, 1999), inspirado em Hannah Arendt,

que cunhou o conceito de banalização do mal. Nesta obra, o autor faz uma leitura analítica dos efeitos nefastos do capitalismo globalizante, expandindo o medo e a instabilidade ao mundo do trabalho, sob ameaças do desemprego, da demissão, criando toda sorte de pressão freqüentemente insuportável para a saúde do trabalhador. Outra questão abordada passa pelo código de ética: em que a maioria das pessoas vêm se 'forçadas' a agir contra seus princípios morais. Desta feita, a saída viabilizada é a banalização da injustiça social. O mal visto como algo necessário, com tendência a uma neutralização da prática injusta, vivenciada pelas pessoas como mal dos tempos modernos, imutável, causalidade econômica ou sistêmica.

Nas organizações, o processo de re-produção do capital acaba produzindo essa nova forma de ser social: a corrosão do caráter. (DEJOURS, 1999; SENNETT, 1999). Apesar das ácidas críticas sobre as instituições, Dejours caminha na direção oposta ao seu ceticismo. No seu ser/estar como psicodinamista, produz conceitos, teorias e metodologias que criam esperanças, desejos de que a realidade possa ser diferente ou modificada.

MERHY (1997): Quanto ao *papel do sonho*: “Para pensar nisto, vamos nos reportar à vivência que temos no plano individual com o sonho, que muitas vezes aparece para nós como algo que é ruidoso, mostrando “falhas” no nosso mundo da identidade, das significações, no nosso território existencial como o lugar de uma certa referência identitária e de desempenho de certos papéis, onde achamos que sabemos quem somos e onde capturamos estes processos diferentes, estranhos. Aí, em um sonho, percebemos que um outro em nós se revela, mostrando que aquele mundo de significações onde nos encontramos, definindo-nos e aos outros, pode ser “esburacado”, pois tudo que já tinha um sentido pode começar a se revelar sem sentido, ou mesmo a mostrar outros sentidos e, alguns casos, este outro vem com tal força que a “captura” mostra-se difícil”.

MERHY (1997): Quanto ao *papel do desejo*: “(...) há a dimensão da necessidade como expressão de um ser que em potência “deseja” ser, deseja positivamente existir, ser mundo e parte dele, deseja como uma vontade de “potência de ser”, como uma máquina desejante”.

Obs.: Merhy se apropria do conceito psicanalítico de desejo, associado à questão libidinal, na expressão de vontades mais ou menos conscientes.

### 1.12. 5 Trabalho e Necessidade de problematização

DEJOURS (1992, apud MENDES (1995) anuncia que a mobilização subjetiva é caracterizada pelo uso da inteligência em espaço público de discussões sobre o trabalho.

MERHY (1997): “(...) terão sempre (os trabalhadores) que enfrentar situações de alta complexidade, em termos qualitativos, os quais caracterizam o conjunto das instituições do ponto de vista produtivo, em particular as da saúde. E que nestes processos, deve-se procurar trabalhar com a capacidade de problematizar cabeças e interesses, em um processo institucional que atua sobre a permanente dinâmica privatização / publicização dos autogovernos dos trabalhadores; deverão sempre buscar interrogações, no fundo sempre ético-políticas, para poderem gerar processos de liberação, sobre o sentido da “captura” do trabalho vivo em ato, pelas forças instituintes do trabalho morto”.

MERHY (2002 a): (Deve-se) Criar pautas de conversas em coletivos produtores de atos de saúde, em gestores de políticas e em operadores de serviços, apostando em eixos problematizadores. Produzir interrogações que possam disparar processos coletivos de elaborações protagonizadoras”.

### 1.12. 6 Sentidos para o Trabalho:

DEJOURS: Em Psicodinâmica, a busca pela produção dos sentidos do/para o trabalho tem centralidade.

MERHY (1997): “Na micropolítica do processo de trabalho não cabe a noção de impotência, pois se o processo de trabalho está sempre aberto à presença do trabalho vivo em ato, é porque ele pode ser sempre ‘atravessado’ por distintas lógicas que o trabalho vivo pode comportar. Exemplo disto é a criatividade permanente do trabalhador em ação numa dimensão pública e coletiva, podendo ser ‘explorada’ para inventar novos processos de trabalho, e mesmo para abri-lo em outras direções não pensadas. (...) Fazemos uma aposta na possibilidade de se constituir tecnologias da ação do trabalho vivo em ato e mesmo de gestão deste trabalho que provoquem ruídos, abrindo fissuras e possíveis linhas de fuga nos processos de trabalho instituídos, que impliquem na busca de processos que

focalizem o sentido da 'captura' sofrido pelo trabalho vivo e o exponham às possibilidades de 'quebras' em relação aos processos institucionais (...)"

#### 1.12. 7 Trabalho e vida

DEJOURS (2004): "O trabalho adquire, então, um estatuto psíquico-antropológico por inteiro. Qual estatuto? Aquele de prova eletiva da revelação da subjetividade a ela mesma.

O trabalhar seria uma condição transcendental de manifestação absoluta da vida. (...) a melhoria da organização do trabalho que reside, principalmente, se não exclusivamente, a possibilidade de se estabelecer uma continuidade entre a vida, de uma parte, e, de outra, a cultura e até mesmo a própria civilização".

MERHY (2002 a): "Colocar na parede, criar tensão produtiva. Pôr em dúvida o sentido perseguido. Apontar certos lugares implicados com uma aposta centrada na vida".

Por fim, gostaríamos de elencar tantos outros pontos de confluência entre os teóricos, entretanto, não temos espaço para exaustivamente 'explorarmos' o instigante fio condutor de pensamento de um e de outro. Desta feita, faz-se necessário reconhecer a genialidade dos autores, e a nossa crença de que enquanto gênios, não são ingênuos, mas corajosos para proclamarem a força-potência que temos e nem sempre sabemos reconhecer.

## CAPÍTULO II

### 2.1 Da Análise e Resultados dos Dados

GRAMSCI (1978, apud MERLO et. al, 2007), salienta que “os métodos de trabalho são inseparáveis de um modo de viver (relação trabalho-vida). Assim, questões relacionadas à sexualidade, à moralidade e ao consumismo estão vinculadas ao surgimento de um novo tipo de trabalhador, de um novo padrão de produção e de consumo, enfim, de um novo tipo de sociedade”.

Gramsci traduziu exatamente a centralidade do trabalho na vida do homem e da sociedade, de maneira que um influencia e é influenciado pelo outro. Parafraseando o autor em tela podemos dizer que os modelos econômicos ditam as regras para o mundo do trabalho, introduzindo suas lógicas e movimentos, na vida do homem dentro e fora dos espaços de trabalho.

Nesse sentido, com o modelo Neoliberal e toda sua lógica de expansão e de apelo à concorrência generalizada, emergem agudas preocupações com as *questões humanas* nas organizações, como emergem, também, “*riscos*” *para a saúde do trabalhador*, porque segundo DEJOURS (2004), o neoliberalismo repousa nos seguintes princípios: *sacrificar a subjetividade* em nome da rentabilidade e da competitividade, fomentando o fenômeno da *individualização*. Este processo promove o desenvolvimento de *condutas desleais entre os pares* e à *ruína das solidariedades*. O resultado destas práticas gerenciais é o *isolamento* de cada indivíduo e a *desagregação do viver junto*.

Não acabam por aqui os efeitos nocivos, segundo DEJOURS (op. cit.), da lógica capitalística sob a lógica humanística, porque o capital tem a força de provocar a *erosão à vida no trabalho*, com *agravamento de patologias físico-mentais*, da *violência no trabalho* e a *explosão do assédio*.

Engrossando as ressonâncias perversas, o capitalismo neoliberal *expropria a fala* dos trabalhadores, no exercício do silenciamento; *interdita o sentido de autogoverno*; *desapropria a criatividade*, a *engenhosidade* e a *vitalidade do trabalhador*.

FREIRE (1997) critica à malvadez neoliberal, o cinismo de sua ideologia fatalista, e, sobretudo, sua recusa inflexível ao sonho e à utopia.

DEJOURS (op. cit) avalia que se “o *mundo do trabalho* pode gerar o pior, como hoje, no *mundo humano*, mas ele pode, também, gerar o melhor”.

É nisso que acreditamos. Buscamos, através desta pesquisa, dar visibilidade a esses “ruídos”. Essas realidades instituídas não têm o estatuto do ‘para sempre’, porque como acredita Carlos Matus, o jogo ainda está acontecendo, portanto o futuro é um devir, que pode reproduzir o momento atual ou não.

Nesse longo ‘andar’ pela revisão da literatura, identificamos que não se obtém *Resultados Humanos-RH*, sem melhorias na Qualidade de vida no trabalho; sem o alinhamento do ser em todas as suas dimensões; sem o alinhamento das capacidades de pensar (saber), sentir (saber-ser) e agir (saber-fazer e ter disposição para fazê-lo); sem o alinhamento da razão à emoção; sem incentivos aos processos de subjetivações e intersubjetivações; sem incentivos aos encontros autopoiéticos; sem uma ressignificação da organização como “lócus” de aprendizagem; sem promoções à valorização dos trabalhadores; sem o reconhecimento que ‘trabalhar’ supõe uma intervenção no mundo com todas as implicações daí advindas, etc...

Não buscarmos resultados humanos implica o solapamento das relações no trabalho, confirmando a máxima de que a “saúde está doente”.

Uma das ricas aprendizagens adquiridas neste percurso investigativo foi o reconhecimento de que todos nós trabalhadores somos gestores, nem sempre de cargos de chefia, mas sempre dos nossos micro/macro processos de trabalho e do nosso autodesenvolvimento.

## 2.2 Conclusão

Julgamos oportuna a iniciativa da Escola de Saúde Pública, em parceria com a ENSP-FIOCRUZ, pela realização deste Curso de Especialização em Gestão do Trabalho e Educação na Saúde, haja vista a emergência em se fortalecer essas áreas, sobretudo porque estamos vivendo a década da Gestão de Pessoas (2006-2015).

Em caráter de brevidade, julgamos relevante apresentar nossa identidade sócio-profissional, evidenciando ‘quem somos’ e ‘de que lugar societário’ enunciamos: Técnica em Assuntos Culturais e Educacionais, com formação em Ciências Humanas (Letras), profissional da Educação por quase dezoito anos, sempre lidando com a docência, migrada para o setor saúde. Desde o nosso

ingresso, há pouco mais de sete anos, fomos alocadas para laborar na Gestão. Por quatro anos, trabalhamos na Superintendência de Gestão de Pessoas (Nível Central), lotada na antiga Gerência de Vida Funcional-GVF (à época), hoje, Gerência de Movimentação e Monitoramento-GMM. Dentre os muitos eventos com que lidamos, nos últimos tempos de nossa passagem por essa Gerência, trabalhamos com processos de Aposentadoria (de todos os tipos, inclusive as por Invalidez).

Embora não soubéssemos estatisticamente dos resultados que ora apresentamos através da Pesquisa de MARTINS (2011), já éramos sensíveis a essa realidade: a relação saúde-adoecimento do trabalhador.

Somos sabedores que o mundo do trabalho se encontra polarizado em dois mundos: de um lado, o patronal, de outro, os trabalhadores. É deste último que enunciamos.

Nosso trabalho com/na gestão sempre foi movido pela crença na dobra Gestão/Educação como faces de um mesmo constructo: Só se efetivará a Gestão de Pessoas pela Educação. Essa simbiose fortalecerá os papéis estratégicos do agir-em-saúde, com o engajamento político-ético-pedagógico do nosso compromisso sanitarista em defesa da vida, em todas as suas formas de expressão.

Nosso agir-no-mundo-do-trabalho impõe-nos o posicionamento acerca de: por qual concepção de homem somos norteados? Qual modelo de sociedade esperamos? Porque as respostas a esses questionamentos implicam o nosso 'andar' na vida. Resgatar as noções de "*Homo-Sapiens-Sapiens*" (homem que 'sabe-que-sabe', mais amplo que a noção de 'homem-que-sabe' e de "*Homo-Social*", suplantando a concepção de "*Homo-Economicus*" é uma emergência existencial.

### 2.3 Recomendações para a Gestão:

A partir do conjunto de pressupostos e/ou considerações enunciados, lançamos mão de alguns desafios para a Gestão:

1 Só será possível efetivar as ações da Gestão de Pessoas a partir da Educação na Saúde, de maneira que *Gestão* e *Educação* sejam faces de um mesmo constructo. Assim sendo, a Gestão de Desempenho seria um braço-forte da Gestão de Pessoas;

2 Gestão de Pessoas atrelada ao Modelo da Gestão por Competências, motivando os trabalhadores a assumirem seu protagonismo no processo de produção do agir em saúde e da assunção da responsabilidade ético-sanitarista daí implicadas;

3 A Gestão de Pessoas pode atuar no papel de mediadora de conflitos, inerentes às produções centradas em Trabalho Vivo em Ato e na distância entre o trabalho real e o trabalho prescrito, viabilizando espaços coletivos para conversação e negociação;

4 A Gestão de Pessoas deve assumir o papel de zelar pelo impacto da organização do trabalho na vida do trabalhador, atenta às relações 'saúde-adoecimento' e 'sofrimento-prazer';

5 A Gestão pode adotar a visão sistêmica de organização: como parte de um sistema amplo e dinâmico, que influencia mas que também é influenciado. Gestão sistêmica pressupõe práticas de uma gestão integrativa, intersetorializada, com foco na melhoria de processos, na satisfação do usuário/beneficiário, no desenvolvimento/satisfação dos trabalhadores e nos saberes inter/transdisciplinares; A Gestão atentar para o fato de que a ênfase no *Humano* pressupõe interação de fatores 'racionalis' e 'emocionais'. Se não soubermos trabalhar com essas duas polaridades, correremos o risco de negligenciarmos o saber lidar com o complexo;

6 Promoção de uma mudança na lógica de gerenciamento das pessoas. De: controle, para: desenvolvimento profissional; De: obediência, por: responsabilidade e capacidade de tomar decisões e de dar resposta aos desafios da complexidade de um novo tempo. Mudança de: "corpos-obedientes", "corpos-disciplinados" para "corpos-autônomos", "corpos-vibráteis" no agir cotidiano.

7 Promoção intensiva dos processos de formação e qualificação, enfatizando o desenvolvimento do potencial do ser humano, nas capacidades de pensar, sentir e agir: *Pensar* baseado em conhecimentos; *Sentir* que lhe permita entrar em

contato com sua Subjetividade; com o conhecimento de si próprio e do outro, seus limites e seus talentos e os talentos dos outros; inovar, rever conceitos e abrir espaços mentais para uma nova leitura da realidade; *Agir* menos reativo, com capacidade de construir alternativas e fazer opções.

**REFERÊNCIAS:**

ALVES, Giovanni. **Trabalho e Subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo:Boitempo , 2011.

ARANHA, Maria L.A; MARTINS, Maria H.P. **Filosofando**: introdução à filosofia. São Paulo: Moderna, 1986.

BARBOSA, Lívia. **Igualdade e meritocracia**. a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: FGV,1999.

BERGAMINI, Cecília V. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BISPO, Patrícia. **A emoção e a razão são ferramentas gerenciais?** comunidade virtual de profissionais de recursos humanos. Disponível em <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 03 de março de 2011.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, p. 8-15. Jan./Mar. 200.

BRANT, Luiz Carlos; GOMEZ, Carlos M. A Transformação do sofrimento em Adoecimento: do Nascimento da Clínica à Psicodinâmica do Trabalho. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro v. 09, nº 01. 2004.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Gestão do trabalho e da regulação profissional em saúde**: agenda positiva do Departamento de Gestão e da Regulação do Trabalho em Saúde. Brasília, 2010.

CECCIM, Ricardo B. Educação permanente em saúde: desafio ambicioso e necessário. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 09, nº 16, p. 161-177, Set. 2004/fev. 2005.

\_\_\_\_\_. Educação permanente em saúde: descentralização e disseminação de capacidade pedagógica na saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro v. 10, nº 04, p. 975-986.2005. Disponível em: <[www.scielo.br](http://www.scielo.br)> Acesso em: 07 de jun. de 2011.

CECÍLIO, Luiz C.O. É possível trabalhar o conflito como matéria-prima da gestão em saúde? (Can conflict be used as the 'raw material' for health services management?). **Caderno de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, p. 508-516, mar./abr, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto.. **Introdução à teoria geral da administração**. 4 ed. São Paulo: Makron books, 1993.

DEJOURS, Christophe. A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho. 5ª Ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho**. contribuições da escola

dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas Ed., 1994.

\_\_\_\_\_. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v.14, nº 3, p. 27-34, Set./Dez. 2004.

\_\_\_\_\_. **O fator humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DUTRA, Joel S. et al. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 04, nº 01, jan./abr. 2000.

DUTRA, Joel S.(Orgs). **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 8. ed. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas por Competência: um novo modelo de gestão ou modismo. Disponível em: [www.administracao.memmes.com.br/jportal.jsf?post=3529](http://www.administracao.memmes.com.br/jportal.jsf?post=3529) . Acesso em: 07 de junho de 2011.

FERNANDES, Bruno H. R. **Competências & desempenho organizacional**: o que há além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1983.

FLEURY, Maria T.L; FLEURY, A fonso. Construindo o conceito de competência. In: **Revista de Administração Contemporânea** Curitiba, edição especial, p.186-196, 2001.

FRANCO, Túlio B.; MERHY, Emerson E. **Mapas analíticos**: um olhar sobre a organização e seus processos de trabalho. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: [www.uff.br/saudecoletiva/professores/merhy/indexados-07.pdf](http://www.uff.br/saudecoletiva/professores/merhy/indexados-07.pdf). Acesso em: 03 de março de 2011.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

GUATTARI, Félix; ROLNIK, Suely. **Micropolítica**. cartografias do desejo. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

HELOANI, Roberto; LANCMAN, Selma. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. In: **Revista Produção**, v. 14, n. 03, p. 77-86, Set./Dez.2004.

JACQUES, Maria das Graças C. Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental & trabalho. In: **Revista: Psicologia & Sociedade**, v. 15, nº 01, p. 97-116, Jan./Jun. 2003.

LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. in: **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 06, p. 79-90, 2003.

LANCMAN, Selma; SZNELMAN, Laerte I. Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do Trabalho. In **Caderno de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, p. 984-990, mai./jun, 2005.

MACARENCO, Isabel. Gestão com pessoas –gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos. 2006. Tese ( Doutorado em Ciências da Comunicação) -Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006

MACHADO, Elza M. G. Análise da proposta de avaliação de desempenho do servidor na administração pública do Estado de Mato Grosso. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Centro Universitário de Varzea Grande, Várzea Grande, 2002.

MARTINS, Juliana F. R. A. Aposentadoria por invalidez dos servidores da Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso dos anos de 1999 A 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Escola de saúde publica de Mato Grosso, Cuiabá, 2001.

MENDES, Ana M. aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. In: **Revista Psicologia: ciência e profissão**, v. 15, nº 1-3, Brasília, 1995.

MENDES, Ana M. Palestra: Conflitos de relacionamento no trabalho. In: **III Seminário de Gestão da Ética nas Empresas Estatais-CCBB, junho de 2007**. Disponível em:< [www.unb.br/ip/pst/saudeetrabalho](http://www.unb.br/ip/pst/saudeetrabalho). > Acesso em: 07 de junho de 2011.

MERHY, Emerson E; ONOCKO, R. (orgs.). **Agir em saúde**. Um desafio para o público. Hucitec. São Paulo, 1997.

MERHY, Emerson E. **Do protagonismo / liberdade à captura**: um dilema permanente do agir e algumas de suas implicações para a prática da vigilância à saúde. Campinas, abril de 1998. Disponível em: [www.uff.br/saudecoletiva/professores/merhy/artigos-26.pdf](http://www.uff.br/saudecoletiva/professores/merhy/artigos-26.pdf). Acesso em: 07 de junho de 2011.

MERHY, Emerson E. O ato de governar as tensões constitutivas do agir em saúde como desafio permanente de algumas estratégias gerenciais. In: *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 04, nº 02.,1999. Disponível em: [www.scielo.br](http://www.scielo.br). Acesso em: 07 de junho de 2011.

MERHY, Emerson E. Fórum social mundial e a saúde: por uma ética global da vida. **Interface - Comunicação, Saúde e Educação**, v.06, nº11, p.131-4, ago. 2002

\_\_\_\_\_. **Saúde**: a cartografia do trabalho vivo. Hucitec. São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. A Loucura e a cidade: outros Mapas. In: **Encontro da Rede Substitutiva em Saúde Mental promovido pelo Fórum Mineiro**, 2003. Disponível em:

<[www.uff.br/saudecoletiva/professores/merhy/artigos-21.pdf](http://www.uff.br/saudecoletiva/professores/merhy/artigos-21.pdf)> Acesso em: 07 de junho de 2011.

\_\_\_\_\_; FRANCO, Túlio B. Por uma composição técnica do trabalho centrada no campo relacional e nas Tecnologias Leves. In: **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro Ano XXVII, v. 27, nº 65, set./dez. 2003

\_\_\_\_\_. O desafio que a educação permanente tem em si: a pedagogia da implicação. In: **Interface-Comunicação, Saúde e Educação**, v. 09, nº 16, p. 161-177, Set. 2004/fev. 2005.

\_\_\_\_\_. **Integralidade**: implicações em Xequê: o desafio de ser igual é reconhecer a igualdade no outro. Campinas, 2005, Disponível em: [www.uff.br/saudecoletiva/professores/merhy/artigos-13.pdf](http://www.uff.br/saudecoletiva/professores/merhy/artigos-13.pdf). Acesso em: 07 de junho de 2011

\_\_\_\_\_; FRANCO, Túlio B. **Trabalho em saúde**. material produzido para a EPJV / FIOCRUZ, novembro 2005(c). Disponível em: [www.uff.br/saudecoletiva/professores/merhy/indexados-05.pdf](http://www.uff.br/saudecoletiva/professores/merhy/indexados-05.pdf). acesso em 07 de junho de 2011).

MERLO, Álvaro R. C; LAPIS, Naira Lima. A Saúde e os Processos de Trabalho no Capitalismo: Reflexões na Interface da Psicodinâmica do Trabalho e da Sociologia do Trabalho. In: **Revista Psicologia & Sociedade**, v. 19, nº 01, p. 61-68, jan/abr. 2007.

MGREGOR, Douglas. **O Lado humano na empresa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MILLANI, Helena F. B. Um Olhar para o sofrimento no trabalho: o mal estar na civilização. Disponível em <http://www.saudeetrabalho.com.br/download/olhar-sofrimento.doc>. Acesso em: 14 de maio de 2011.

MINAYO, Maria C.S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

\_\_\_\_\_. (Orgs.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 26. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

MOTTA, Fernando P.(Orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NOGUEIRA, Roberto P. **Problemas de gestão e regulação do trabalho no SUS**: projeto de pesquisa: conjuntura do emprego em saúde na primeira metade da década de 2009 em plano diretor 2006, do observatório RH/NESP. Disponível em: [www.observarh.org.br/nesp](http://www.observarh.org.br/nesp). Acessado em: 07 de junho de 2011).

PAGÊS, M. et. al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PONTES, Benedito R. **Avaliação de Desempenho**: uma abordagem sistêmica. 5. ed. (Coleção métodos de avaliação individual e de equipes). São Paulo: LTR, 1991.

\_\_\_\_\_, Benedito R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos: avaliação por objetivos, competências e equipes. 11. ed. São Paulo: LTr, 2010.

RICHARDSON, Jarry R.(Orgs.). **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROLNIK, Suely. **Cartografia sentimental**: transformações contemporâneas do desejo. Porto Alegre: Sulina; UFRGS, 2011.

SILVA, Edna L; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em:< [www.projetos.inf.ufsc.br](http://www.projetos.inf.ufsc.br)>. Acessado em: 30 de março de 2011.

TOLFO, Suzana da R; PICCININI, Valmíria. **Sentidos e significados do trabalho**: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. In: **Revista Psicologia & Sociedade**, 19, Edição Especial , p. 38-46, 2007.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

ZARIFIAN, P. **O Modelo da Competência**: trajetória, história, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, São Paulo, 2003.