



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
ESCOLA DE DIREITO, TURISMO E MUSEOLOGIA
DEPARTAMENTO DE TURISMO

WILLIAN ALVES DOS SANTOS

**OS DESAFIOS DOS PROFISSIONAIS DO TURISMO DE EVENTOS ESPORTIVOS
NO CONTEXTO DA PANDEMIA DO COVID-19: Saúde mental, gestão de pessoas e
tendências**

Ouro Preto - Minas Gerais

Março, 2023

WILLIAN ALVES DOS SANTOS

**OS DESAFIOS DOS PROFISSIONAIS DO TURISMO DE EVENTOS ESPORTIVOS
NO CONTEXTO DA PANDEMIA DO COVID-19: Saúde mental, gestão de pessoas e
tendências**

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Turismo.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Pereira Bedim

Ouro Preto - Minas Gerais

Março, 2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S237d Santos, Willian.

Os desafios dos profissionais do turismo de eventos esportivos no contexto da pandemia do covid-19 [manuscrito]: saúde mental, gestão de pessoas e tendências. / Willian Santos. - 2022.

116 f.: il.: color.. + Quadros informativos.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Bedim.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de Direito, Turismo e Museologia. Graduação em Turismo .

1. Trabalhadores. 2. Psicoterapia psicodinâmica. 3. Administração de pessoal. 4. Saúde mental. I. Bedim, Bruno. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 338.48

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB-1716



FOLHA DE APROVAÇÃO

Willian Alves dos Santos

Os desafios dos profissionais do turismo de eventos esportivos no contexto da pandemia COVID-19: Saúde mental, gestão de pessoas e tendências

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Turismo em 26 de outubro de 2022.

Membros da banca

Dr. Bruno Pereira Bedim - (UFOP) - Orientador
Dr^a Kerley dos Santos Alves (UFOP)
Flávio Henrique Gomes Borges (Mestrando/PPGTURPATRI/UFOP)

Aprovado em 26 de outubro de 2023.

O Prof. Dr. Bruno Pereira Bedim, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 15/03/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Bruno Pereira Bedim, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 15/03/2023, às 19:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0491525** e o código CRC **2FBD5492**.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe, meu pai, minha namorada Renata Cristina e às pessoas que sempre tentaram me ajudar nos momentos de desespero e dificuldades.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer à minha orientadora, Prof^a. Dr.^a Kerley dos Santos Alves e ao Prof. Dr. Bruno Pereira Bedim, por me dar auxílio e imenso apoio em todos os momentos durante a elaboração deste trabalho, me incentivando, e cobrando quando necessário.

À República Cêkisabi, moradores, ex-alunos e amigos da casa. Mostraram-me a suma importância da vida republicana e das experiências de quem só vive para saber. Adiante, gostaria de agradecer à Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e ao Departamento de Turismo (DETUR), pelo ensino gratuito e de qualidade.

Além disso, agradeço a minha família, pai, mãe e avó, pela dedicação na criação e, principalmente, na educação. Mesmo em momentos de incertezas, com obstáculos superados nos últimos anos, eles não deixaram de acreditar nas minhas escolhas e incentivá-las; agradeço por ouvirem minhas piadas, planos e decisões quando precisei. Aos professores do (DETUR-UFOP), que sempre estenderam a mão e, desde o primeiro dia de aula, participaram da minha evolução como pessoa e foram sempre solícitos, em especial à professora Kerley Santos e a professor Leandro Brusadin, que será sempre meu orientador da vida.

À professora Kerley, que vem trabalhando nos últimos anos com ótima sintonia. Com sua paciência e dedicação ajudou nas minhas dificuldades, incentivou meu crescimento na carreira acadêmica, principalmente na ótima experiência em apresentações da temática do projeto em congressos nacionais e internacionais. Mostrou que organização, lealdade, paciência e gentileza podem ser valores muito mais importantes do que parecem.

Aos colegas de turma que sempre, de um jeito ou de outro, contribuíram muito ao longo desses três anos de ensino presencial, não só dentro da universidade, como em momentos da vida cotidiana e pessoal. Nas muitas vezes que precisei dormir em repúblicas, nunca me foram negados abrigos.

E, finalmente, aos trabalhadores de eventos esportivos que foram muito solícitos em contar um pouco das suas experiências e histórias de vida para o desenvolvimento desta pesquisa. Por fim, aos meus amigos de infância, pela paciência e contribuição quando precisei me concentrar. Por me fazerem descansar a cabeça das longas horas passadas em frente ao computador, em cada encontro. Especialmente, aos amigos Rômulo Duarte, Igor Douglas, Beatriz Praça, Renata Cristina, Bruno Freitas, Fábio Candeia, Luís Otávio Maia, Felipe Henrique Xavier, Alex Martins, Ana Carolina Moraes, Mariana Dourado, Carlos Eduardo Villar dos Santos, Felipe Alves dos Santos, Fernando Finco e Vitor Hugo Apolinário.

EPÍGRAFE

*Amar o
perdido
deixa
confundido
este
coração.*

*Nada pode o
olvido
contra o sem
sentido
apelo do Não.*

*As coisas
tangíveis
tornam-se
insensíveis à
palma da mão*

*Mas as coisas
findas muito
mais que lindas,
essas ficarão.*

Carlos Drummond de Andrade - *Memória*.

RESUMO

Os trabalhadores de eventos esportivos exercem suas funções de forma diferenciada dos demais setores da economia, trabalhando em feriados e finais de semana. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar as vivências de prazer e sofrimento de funcionários que trabalharam e estão atuando em uma rede de eventos esportivos. Dessa forma, vale destacar que o objeto empírico deste estudo foi a Associação Brasileira dos Organizadores de Corrida de Rua e Esportes Outdoor (ABRACEO), que apresenta diversas características particulares na forma de gerir seus funcionários. Sendo o objeto empírico desta monografia, a empresa investigada apresenta diversas especificidades na forma de gerir seus funcionários. Com isso, esses atributos deram origem à preocupação que justifica esta pesquisa, uma vez que demonstraram impactar efetivamente as vivências e a rotina dos trabalhadores. Quanto à metodologia, seguiu-se uma abordagem qualitativa e de caráter exploratório, com base nas teorias de Christophe Dejours, por meio da Psicodinâmica do Trabalho, para nortear as discussões entre a subjetividade do trabalhador e a organização de eventos esportivos, bem como auxiliar em uma fundamentação teórico-metodológica consistente e em uma aproximação com abordagem da pesquisa de campo, através de entrevistas semiestruturadas, realizadas como público-alvo. Portanto, destacam-se os relatos dos profissionais que retratam a incorporação da vida profissional com a pessoal dos funcionários, ao gerar a alienação no cotidiano laboral. Assim, novos horizontes foram abertos para repensar a prática, o significado do trabalho e os desafios atuais da profissão.

Palavras-Chave: Prazer e Sofrimento; Trabalhador; Psicodinâmica do Trabalho; Gestão de Pessoas; Saúde Mental.

ABSTRACT

Sports event workers perform their duties differently from other sectors of the economy, working on holidays and weekends. In this sense, the present study aims to analyze the experiences of pleasure and suffering of employees who worked and are working in a network of sporting events. Therefore, it is worth mentioning that the empirical object of this study was the Brazilian Association of Street Race Organizers and Outdoor Sports (ABRACEO), which has several particular characteristics in the way it manages its employees. Being the empirical object of this monograph, the investigated company presents several specificities in the way of managing its employees. With this, these attributes gave rise to the concern that justifies this research, since they have been shown to effectively impact the experiences and routine of workers. As for the methodology, a qualitative and exploratory approach was followed, based on the theories of Christophe Dejours, through the Psychodynamics of Work, to guide the discussions between the subjectivity of the worker and the organization of sporting events, as well as to assist in a consistent theoretical-methodological foundation and in an approach with the field research point of view, through semi-structured interviews, carried out with the target audience. Therefore, the personal reports of professionals that portray the incorporation of professional life with employees, by generating alienation in daily work, stand out. Thus, new horizons were opened to rethink the practice, the meaning of work and the current challenges of the profession.

Keywords: Pleasure and Suffering; Worker; Psychodynamics of Work; People Management; Mental Health.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Representação dos escritórios centrais.....	60
Figura 2: Organograma comum em cada rede da organização pesquisada.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Identificação dos entrevistados.....	61
Quadro 2: Os núcleos e seus respectivos indicadores de análise.....	70
Quadro 3: Síntese dos resultados encontrados.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEAR - Associação Brasileira de Empresas Aéreas

ABRACEO - Associação Brasileira dos Organizadores de Corrida de Rua e Esportes Outdoor

ANS - análise do núcleo sensorial

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

COVISA - Coordenadoria de Vigilância em Saúde

FGV - Fundação Getúlio Vargas

GP - Gestão de Pessoas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MEC - Ministério da Educação

OCT - Organização Científica do Trabalho

OIT - Organização Internacional do Trabalho

OMS - Organização Mundial da Saúde

OTMG - Organização do Turismo de Minas Gerais

RH - Recursos Humanos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. O CENÁRIO DA PANDEMIA DE COVID-19 PARA AS ORGANIZAÇÕES DE EVENTOS ESPORTIVOS E OS DESAFIOS ATUAIS	19
1.1 A Pandemia De Covid-19 E O Turismo De Eventos Esportivos	21
1.2. Novas Formas De Gerir Pessoas Nas Organizações	29
1.2.1. Contexto Histórico Da Gestão Do Trabalho.....	30
1.2.2. Formas Atuais De Controle	33
1.3. As Configurações De Vigilância E Poder Nas Organizações.....	36
2. A PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	42
2.1. A Organização Do Trabalho.....	45
2.2. A Mobilização Subjetiva Dos Trabalhadores	46
2.2.1. O Reconhecimento No Trabalho	48
2.2.2. As Relações De Prazer	49
2.3. O Sofrimento No Trabalho E As Estratégias De Defesa	50
2.4. Estudos Em Psicodinâmica Do Trabalho	54
3. METODOLOGIA.....	57
3.1. O Cenário Da Pesquisa.....	58
3.2. Participantes	59
3.3. Procedimentos Metodológicos	62
3.4. Resultados e discussão.....	68
4. DO PRAZER AO SOFRIMENTO: RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	71
4.1. Núcleo De Sentidos 1 – O Contexto De Trabalho, Entre O Prescrito E O Real ..	73
4.2. Núcleo De Sentido 2 – Relações Socioprofissionais	76
4.3. Núcleo De Sentidos 3 – O Prazer No Trabalho	78
4.4 Núcleo De Sentidos 4 – O Sofrimento	80
4.5. Núcleo De Sentidos 5 – Defesas Frente Ao Sofrimento	82
5. ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	85
5.1. Mobilização Subjetiva	86
5.2. O Sofrimento Gerado Frente Ao Real E O Prescrito Do Trabalho	90

5.3 Estratégias De Defesa	95
5.4. Do Sofrimento Ao Prazer: Uma Síntese Analítica.....	97
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICE A	114

INTRODUÇÃO

As aceleradas transformações do mundo corporativo nos últimos anos levaram a importantes mudanças nas organizações e na saúde das pessoas que trabalham, principalmente se vinculadas aos processos produtivos, ao perfil dos trabalhadores e às condições de trabalho (MERLO; MENDES, 2009). Dessa forma, um dos grandes desafios da área de gestão de pessoas é gerar engajamento dos colaboradores com a organização, de forma que as empresas se organizem para gerenciar e orientar seus colaboradores no trabalho, de forma a atingirem seus próprios objetivos e dos próprios trabalhadores (FISCHER, 2002; LACOMBE, 2006; MEYER, 2004).

Dessa forma, o desafio da gestão de pessoas também está presente nas organizações prestadoras de serviços (SILVA, 2005). Assim sendo, foram encontrados autores que, por meio da hospitalidade, pesquisaram e discutiram convergências entre o bem estar dos funcionários e o sucesso de empresas esportivas. Castelli (2010), por exemplo, considera, em suas obras, o elemento humano como peça fundamental para o processo de acolhida, etambém para a rentabilidade de um empreendimento esportivo. De modo parecido, Avena (2006) relata que a qualidade do acolhimento depende tanto do ser humano quanto da qualidade da organização dos serviços, do cuidado com que foram programados os detalhes, das condições nas quais trabalham os responsáveis pelo acolhimento do evento esportivo.

Contudo, Avena (2006) deixa evidente a dependência da qualidade dos serviços esportivos com seus colaboradores, porém não é possível exigir que os trabalhadores sejam sorridentes e amáveis se nada for feito para facilitar suas tarefas. Para isso, devem ser postas à sua disposição as ferramentas necessárias para que o bom acolhimento se estabeleça (LASHLEY, 2015; AVENA, 2006). Desse modo, uma gestão de pessoas bem desenvolvida é indispensável para o sucesso empresarial e, por esta razão, vem sendo cada vez mais trabalhada pelo campo corporativo e acadêmico (FISCHER, 2002). Sendo assim, ter uma equipe de funcionários satisfeitos, felizes e motivados pode trazer benefícios grandiosos ao empreendedor, que terá melhor qualidade nos processos de gestão e, conseqüentemente, maior probabilidade de resultados finais satisfatórios (LACOMBE, 2006; BRANDÃO; PARENTE, 1998; FRANÇA, 2007).

Diante desse contexto, onde se configuram os manuais básicos de gestão de pessoas, são exigidas características que descrevem e exigem o aperfeiçoamento dos trabalhadores. Muitas vezes, de forma vaga e contraditória, exige-se agilidade, abertura a mudanças de curto prazo, capacidade de assumir riscos, menor dependência de procedimentos, ser proativo,

talentoso, flexível, estratégico, saber trabalhar em equipe, dominar línguas estrangeiras. Entretanto, o sujeito deve assumir esse ideal de comprometimento e competitividade, acolhendo o papel esperado e submetendo-se aos anseios das organizações (OLTRAMARI, 2014; FARIA, 2007; ALVES, 2005; GAULEJAC, 2007).

Dessa forma, para Vasconcelos (2003) e Gaulejac (2007), as organizações geralmente se configuram de forma binária e polarizada, entretanto, o trabalho, ao mesmo tempo, é fonte de recompensa e valorização, mas também fonte de frustração, punição, negação e, portanto, sofrimento e prazer. Com isto, essa polarização se torna ainda mais aguda diante da intensificação da globalização e da competitividade (DEJOURS, 1999), as novas demandas, muitas vezes hostis, colocam os profissionais em situações estressantes (CASTRO, 2014; GAULEJAC, 2007). Assim sendo, esses paradoxos podem gerar situações de conflito e prejudicar a saúde dos trabalhadores e da empresa (VASCONCELOS, 2003). Portanto, ao depender de como o indivíduo lida com esses binários, ele pode perceber a situação de trabalho como sofrimento, prazer, e desenvolver estratégias para o enfrentamento de situações danosas (DEJOURS, 1994).

Segundo Ferreira e Mendes (2003), para compreender os sentimentos de sofrimento e prazer no trabalho, a Psicodinâmica do Trabalho se faz uma teoria relevante, considerando as dialéticas das contradições e polarizações dentro das empresas. De um lado, o sujeito trabalhador que pensa nas suas relações de trabalho e atribui um sentido às situações, que não é só psíquico, mas depende das condições sociais e econômicas oferecidas pelo contexto o qual está inserido. Por outro lado, as situações de trabalho convertem as percepções desse trabalhador de si mesmo, dos outros e do próprio trabalho, isso pode ocasionar em uma subjetividade no trabalho que, por sua vez, pode ser diferente da subjetividade do indivíduo (DEJOURS, 1999; FERREIRA; MENDES, 2003).

No entanto, é notória a importância dos trabalhadores e a forma como são geridos dentro das organizações, principalmente nas empresas que vendem serviços, como as de eventos esportivos (LASHLEY, 2015; CASTELLI, 2003). Contudo, destaca-se nesta monografia uma perspectiva que nem sempre é proposta por autores e profissionais da área de gestão de pessoas: as consequências do trabalho sobre o sujeito (CASTRO, 2010; MENDES, 2007). Desse modo, o trabalho proposto neste estudo investiga e discute a relação entre a subjetividade do trabalhador e a organização em que ele atua, a partir de uma abordagem atualmente conhecida como Psicodinâmica do Trabalho, proposta por Christophe Dejours. Além disso, a mesma pesquisa privilegia uma determinada ótica da abordagem de Dejours, ou seja, aquela que articula sofrimento e prazer no trabalho (LANCMAN, 2003; MENDES,

1995).

Além disso, é necessário esclarecer que esta monografia teve como objeto de estudo uma rede de eventos esportivos, como a organização esportiva Associação dos Organizadores de Corrida de Rua e Esportes Outdoor (ABRACEO). Esta organização tem várias particularidades na sua filosofia e na relação entre os seus colaboradores e clientes, uma vez que os colaboradores residem nas unidades da empresa por conta do contexto pandêmico e, para além da sua função principal, devem estar sempre em contato com os clientes através dos canais oficiais da mesma (redes sociais). Desse modo, vale destacar que será analisada a rotina dos trabalhadores de eventos esportivos através do contato próximo entre estes e os clientes, haja vista que os participantes da Prova de Corrida de Rua Verificação de Protocolo Sanitário COVID-19 puderam vivenciar o cotidiano de trabalho na organização investigada, pois houveram convites para se hospedarem no hotel/alojamento da empresa esportiva (ABRACEO) para que os clientes pudessem acompanhar a rotina laboral no planejamento da prova durante semanas que a antecederam, a fim de proporcionar um elo cada vez mais próximo entre os profissionais esportivos e os clientes, com o objetivo dos mesmos conhecerem o universo de gestão esportiva e, com isto, gerar um sentimento de pertencimento ao ambiente laboral esportivo.

Assim sendo, pela importância de acompanhar as experiências desses trabalhadores, que estão ainda mais expostos às determinações da organização e dos clientes, buscou-se avançar nos estudos sobre as configurações das contradições, poder e controle nas empresas trabalhando com um referencial teórico-metodológico além da abordagem base da Psicodinâmica do Trabalho, desenvolvida por Dejours (1994; 2012) e complementada por Mendes (2007; 2012), ambas alinhadas aos saberes e conceitos clínicos da Psicologia.

Desse modo, vale mencionar que em relação ao evento investigado, a prova de corrida de Rua Verificação de Protocolo Sanitário COVID-19, não é exagero afirmar que o dia 25 de outubro de 2020 marcou o início da história das corridas de rua na cidade de São Paulo. Todavia, já se passaram mais de sete meses desde que corridas de rua foram realizadas na capital, São Paulo, por conta da pandemia de Covid-19. Com isto, no dia da prova, quatro empresas organizadoras, entre elas: Iguana Sports, TF Sports, Beta Sports e Chelso Sports se uniram para sediar o Evento Teste de Verificação do Protocolo Sanitário Municipal, que foi acompanhado pela Coordenadoria de Vigilância em Saúde (COVISA).

Adiante, destaca-se que o evento-teste foi realizado no Sambódromo do Anhembi, na zona norte do Município de São Paulo, em que 150 corredores convidados fizeram duas voltas de dois quilômetros e meio cada, sendo obrigatório o uso de máscara o tempo todo.

Dessa maneira, estes não coincidem: até trinta corredores são liberados a cada trinta segundos visto que esses pelotões são formados de acordo com o ritmo de corrida determinado. Contudo, as diferenças para uma corrida normal são visíveis de antemão, tais como: o horário de retirada do kit nos três dias anteriores à prova, definido pelo número final do CPF de cada competidor, objetivando evitar a aglomeração na loja de retirada dos kits. Todavia, o sindicato dos organizadores é filiado à ABRACEO, associação nacional que surgiu em meio à pandemia. Deste modo, o evento-teste é reconhecido pela Federação Paulista de Atletismo (FPA) no calendário oficial de eventos esportivos.

Nesse sentido, vale destacar a fala : "Além de ser importante para nós julgarmos o que está certo, será uma oportunidade para analisarmos o que precisa ser melhorado. Será uma prova que definirá os formatos das próximas provas neste reinício".

Desse modo, ao chegar na "arena" da prova, o competidor perceberá outras diferenças: a falta de palco, tendas de patrocinadores e torcedores. Assim sendo, neste momento está um desenvolvimento em relação às corridas de rua pré-pandemia: "Os banheiros químicos são constantemente higienizados com desinfetante e pias com água e sabão estão disponíveis para lavar as mãos, inclusive ao ar livre" (SPINASSÉ, 2020). Adiante, foram fornecidas toalhas sanitárias para serem utilizadas antes de entrar e depois de sair do local, bem como um dispensador de álcool-gel. Além disso, as pias estrategicamente colocadas terão sabonete líquido, toalhas de papel e uma lixeira com tampa acionada por pedal. Os espaços comuns, como guarda-volumes, serão organizados de forma a permitir uma distância de um metro e meio (1,5 metros) entre os atletas. Por fim, marcadores de pisos, cones e organizadores de filas foram utilizados na ocasião.

Com isto, vale destacar que, durante a prova de cinco quilômetros, os competidores só devem ultrapassar outros atletas quando sentirem que há uma distância segura deles; as placas de comunicação serão disponibilizadas ao longo do percurso, reforçando as medidas de distanciamento social e higiene. Contudo, a máscara e o lenço com álcool foram fornecidos no final do percurso. "Para evitar aglomerações, os atletas devem se deslocar para locais mais dispersos assim que chegarem; eles não podem terminar a corrida e parar logo após a linha de chegada", conforme é mencionado nos regulamentos. Além disso, qualquer pessoa que sinta mal-estar é encaminhada para uma tenda médica. Enfim, destaca-se que os corredores que responderam a um questionário (sobre possíveis sintomas de COVID-19 antes da prova) foram contatados nas duas semanas após a mesma para verificar o seu estado de saúde.

Entretanto, os trabalhadores investigados geralmente são retratados positivamente pelos clientes e pela empresa, porém essa carreira pode ser classificada, por diversos motivos,

como uma ocupação diferenciada e contraditória. Portanto, compreender a influência da organização do trabalho na qualidade de vida, na saúde mental, na usura e na identidade desses indivíduos é de suma importância, tanto para compreender quanto para intervir em situações de trabalho que podem levar a diferentes formas de sofrimento, adoecimento e exclusão (DEJOURS, 1999). Nesse contexto, a problemática que determina a discussão deste estudo é: qual a relação entre o trabalho e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores na organização ABRACEO?

Portanto, a problemática da presente monografia tem como objetivo geral analisar as experiências de prazer e sofrimento de funcionários que trabalharam e estão trabalhando em uma rede de eventos esportivos. Para corroborar a proposta de objetivo geral, os objetivos específicos consideram:

- (a) Caracterizar a organização do trabalho na visão dos funcionários;
- (b) Analisar as estratégias de defesa contra o sofrimento reconhecido;
- (c) Discutir criticamente as experiências e vivências assimiladas, com base nas teorias da Psicodinâmica do Trabalho.

Para tanto, foram escolhidos os funcionários e ex-funcionários da rede investigada, bem como as características da empresa como objeto de estudo a ser analisado com base nas teorias da Psicodinâmica do Trabalho. Entende-se que essa organização possui atributos consideráveis a serem estudados, em que a vida social e o lazer se confundem com o próprio trabalho. Além disso, justifica-se a escolha do tema central desta monografia, uma vez que se nota a carência de novas pesquisas sobre este tema, principalmente em aproximações ao Turismo, sobretudo com trabalhadores de eventos esportivos.

Contudo, o tema também é importante porque levanta muitas questões contraditórias que precisam ser analisadas: O trabalho pode gerar prazer para os indivíduos? O sofrimento pode ser evitado e ressignificado? As condições vivenciadas pelos trabalhadores examinados, além da liberdade de que gozam, podem proporcionar reconhecimento e, portanto, prazer? Assim, questiona-se o modelo de negócio definido pela empresa investigada e seu impacto no bem-estar de seus funcionários (DEJOURS, 1999).

Assim sendo, o primeiro capítulo em seus subitens buscará, inicialmente, realizar uma contextualização dos eventos em geral, frente às medidas sanitárias impostas, visto que buscou-se traçar um panorama histórico com dados sobre a pandemia da COVID-19 ao redor do mundo e do cenário desafiador para as organizações de eventos esportivos, que tanto foram

afetadas diretamente, além de caracterizar a rede esportiva investigada (ABRACEO). Conseqüentemente, buscou-se destacar suas particularidades como organização de trabalho analisando o ambiente e suas condições ao investigar as vivências de prazer e sofrimento no cotidiano dos mesmos nos dias atuais bem como estes lidam com as adversidades laborais e utilizam de estratégias defensivas para minimizar os impactos negativos e maximizar os positivos (a qualidade de vida profissional e pessoal).

Adiante, para a construção deste estudo, foi escolhida a seguinte estrutura: após esta seção introdutória, encontra-se o referencial teórico, que contextualiza a evolução do campo da gestão de pessoas desde a Revolução Industrial até o contexto atual. Este capítulo serve como uma introdução à gestão do trabalho, por meio de discussões sobre as formas atuais de controle e poder, e formações de subjetividade e sequestro de poder nas organizações.

Desse modo, a segunda parte do referencial teórico no capítulo dois, base da referida monografia, trará como conteúdo principal as obras relacionadas à Psicodinâmica do Trabalho, fazendo, assim, uma contextualização da produção intelectual de diversos autores que pesquisam este tema, com destaque para Christophe Dejours (1992; 1994; 2008; 2012) e a autora brasileira Ana Magnólia Bezerra Mendes (1995; 2004; 2007; 2012). Neste contexto, são explanadas as principais noções criadas para o prazer e o sofrimento no trabalho e, no mesmo contexto, é esclarecido como esses dois elementos se relacionam de diferentes maneiras e podem ocorrer de forma simultânea.

Sendo assim, o terceiro capítulo, referente à metodologia, mostra como a teoria da psicodinâmica do trabalho de Dejours (1999; 2012), bem como as técnicas de coleta e análise de dados desenvolvidas por Mendes (2007) contribuem para os estudos sobre prazer e sofrimento no trabalho. Visto isso, o percurso do trabalho de campo e metodologia também são apresentados, destacando como orientar os procedimentos de coleta de informações dos temas de pesquisa.

Assim, o quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo com as entrevistas realizadas depois de transcrevê-las, processá-las e examiná-las. Com isso, essa exposição é feita por meio das falas mais relevantes dos entrevistados, desagregadas por núcleos de significados formados na análise dos dados, conforme aponta Mendes (2007). Em seguida, no quinto capítulo, são apresentadas as discussões sobre os resultados encontrados no campo (coleta de dados das entrevistas virtuais), destacando-se a relação das experiências de prazer e sofrimento com as peculiaridades da organização pesquisada.

Desse modo, a inquietação surgiu pelo interesse em acompanhar a rotina dos trabalhadores de eventos esportivos do front e back office da empresa ABRACEO, através da

gestão de pessoas atual, relacionados com a saúde mental dos mesmos. Além disso, vale destacar que o ambiente laboral esportivo possui altos índices de competitividade, com cobranças por resultados imediatos, assim como a estrutura organizacional da empresa que desperta curiosidade por suas características peculiares e, por fim, destaca-se o contexto de pandemia, o qual foi realizado o estudo acerca da organização esportiva a respeito dos desafios atuais para os trabalhadores da área.

Destarte, a ideia central acerca do estudo surgiu por já ter tido experiências ao trabalhar em empresas de eventos esportivos, no planejamento de provas de corridas de rua linha de trás (back office) e atuando na linha de frente (front office), anteriormente ao contexto pandêmico e, inclusive, envolvendo as dificuldades da pandemia de COVID-19 para a organização de eventos esportivos, como é o caso das provas de corrida de rua.

Portanto, destaca-se que, ao final da monografia são apresentadas as considerações finais e, após esta seção estão presentes as referências e o apêndice, contendo o roteiro das entrevistas semiestruturadas.

1. O CENÁRIO DA PANDEMIA DE COVID-19 PARA AS ORGANIZAÇÕES DE EVENTOS ESPORTIVOS E OS DESAFIOS ATUAIS

Na contramão do crescimento das atividades digitais, os eventos esportivos presenciais sofreram de forma intensa com o distanciamento social desde o início da pandemia. (ANDRADE, 2020)¹

O primeiro capítulo buscará trazer em seu início a contextualização dos eventos em geral frente às medidas sanitárias impostas, visto que buscou-se traçar um panorama histórico com dados sobre a pandemia da COVID-19 ao redor do mundo e do cenário desafiador para as organizações de eventos esportivos, as quais tanto foram afetadas diretamente, além de caracterizar a rede esportiva investigada (ABRACEO) e destacar suas particularidades como organização de trabalho buscando analisar o ambiente e suas condições ao trazer as vivências de prazer e sofrimento no cotidiano dos trabalhadores de eventos esportivos nos dias atuais, assim como estes lidam com as adversidades laborais e utilizam de estratégias defensivas para minimizar os impactos negativos e maximizar os positivos (a qualidade de vida profissional e pessoal).

Colocado isto, a Associação Brasileira de Corridas de Rua e Esportes Outdoor (ABRACEO) começou a ser estruturada em março de 2020, no período de pandemia da COVID-19, por organizadores de eventos esportivos, objetivando fortalecer e profissionalizar o setor no Brasil. Assim sendo, a organização é uma entidade nacional que tem por objetivo a representação e defesa dos interesses de empresas esportivas que exercem atividades de realização, produção e organização de eventos esportivos de corrida de rua e esportes outdoor, sempre de acordo com princípios sociais de cooperação, integração e ética (ABRACEO, 2020).

No entanto, vale destacar que no presente momento em que a pesquisa foi realizada com os trabalhadores de eventos esportivos o cenário era, de fato, de muitas incertezas quanto ao mercado esportivo e de eventos em geral, devido às restrições sanitárias impostas pela pandemia, devido aos altos índices de contaminação de COVID-19 e das novas variantes em circulação ao redor do mundo. Com isto, o presente estudo pretende analisar o segmento esportivo da corrida de rua neste cenário pandêmico e como este foi tão fortemente impactado

¹ Entrevista realizada em outubro de 2020, fontes primárias da pesquisa.

pelas restrições sanitárias impostas aos eventos esportivos, gerando inúmeras dificuldades aos organizadores de provas de corrida de rua no Brasil e no mundo.

Contudo, o mercado de eventos esportivos é conhecido por ter sido duramente atingido pela pandemia de Covid-19, doença que desencadeia o novo coronavírus, e as empresas desse segmento estão entre as mais atingidas. Vale destacar que, por exemplo, enquanto em um ano normal são realizadas mais de 130 corridas de rua na cidade de São Paulo, em 2020 foram apenas 17, o que pode já ser o número definitivo. Por exemplo, o famoso 8 de março de 2020, que sediou, por exemplo, o Circuito SP *Women 's Race and Day Run*, foi a última das corridas de pedestres da capital paulista com inscrições à venda.

Sendo assim, a redução do número de corridas em pelo menos 87% deve-se naturalmente às restrições impostas pelas autoridades e à preocupação das populações com a Covid-19. Entretanto, o protocolo verificado em 25 de outubro de 2020 ainda não foi publicado no Diário Oficial de São Paulo. Portanto, já se pode dizer que o início de 2021 para as corridas de pedestres na cidade de São Paulo não será muito diferente do final de 2020: algumas empresas podem até conseguir autorização para realizar corridas menores de forma mais controlada de ambientes, como parques, mas não além disso.

Todavia, o cenário permanece bastante incerto, pois as vacinas, embora em estágio avançado de testes, ainda não estão disponíveis para a população e levarão tempo para atingir um número significativo de pessoas; cabe salientar, também, que próximo à capital, São Paulo, um aumento de internações hospitalares por Covid-19 foram registradas em novembro de 2020. Deste modo, o primeiro semestre de 2021, em que já se pode dizer que a pandemia de Covid-19 ainda estará em curso, as grandes corridas estarão ligadas às decisões tomadas pelas autoridades no combate à doença. Com isso, por mais que um protocolo sanitário rígido possa ser implementado na prática, tanto econômica quanto operacionalmente, vários dos testes serão inviabilizados para milhares de participantes na capital paulista.

Entretanto, apesar das crescentes perspectivas de começar a vacinar a população brasileira nos primeiros meses de 2021, há sérias preocupações com o mercado de eventos, cujo 2020 já foi o pior do século devido à pandemia de Covid-19. O momento para os organizadores de corridas de rua é ainda mais delicado do que no primeiro semestre deste ano quando, embora parados, ainda havia esperança de uma retomada sólida no final de 2020, pensando que as corridas virtuais poderiam ser uma boa opção comercial, porém não foram no momento, pois tinham pouco apego pelos participantes. Apenas alguns organizadores puderam usar e apoiar as corridas virtuais. Em março de 2020, primeiro mês da paralisação, eles foram vistos como uma tábua de salvação por muitas empresas, mas a grande maioria não

conseguiu atingir seus objetivos comerciais com eles, dado que a maioria do público se opôs veementemente a eles, até pelos custos, como frete e produção em pequena escala, os prêmios não diferiam muito das corridas presenciais.

Assim sendo, os organizadores de corrida ainda não podem planejar adequadamente suas corridas para 2021. Embora os grandes tenham publicado um calendário, o processo de um novo adiamento já começou, os eventos do primeiro semestre estão sendo gradualmente adiados para o segundo. Não há como saber quando o poder público vai reabrir as médias e grandes provas, sendo que, aparentemente tudo vai depender do curso de imunização da população. Desse modo, outro complicador são os eventos já registrados, se houver um lançamento, o calendário de 2021 será para a maioria das pessoas o que seria o calendário de 2020, visto que, isto significa que será difícil vender novas inscrições, pois muitas pessoas deixam de comprar para evitar o risco de fazer duas provas no mesmo dia.

Por fim, destaca-se que, o investimento das inscrições dos eventos que aconteceriam em 2020 já estão na conta dos organizadores há mais de nove meses. É provável que alguns tenham que usá-lo para sustentar suas próprias famílias e recorrer a empréstimos bancários para poder realizar os eventos prometidos aos atletas. No entanto, a crise do mercado de corridas de rua, causada pela pandemia de Covid-19, não terminará mesmo após o retorno à aparente normalidade, portanto a conta dela irá continuar a chegar nos próximos meses e anos, visto que os organizadores esportivos terão que saber lidar com esta situação inédita e desafiadora.

1.1 A Pandemia De Covid-19 E O Turismo De Eventos Esportivos

Ao adentrar no universo relacionado à saúde mental em trabalhadores de eventos esportivos no contexto da pandemia, destaca-se que entre as estratégias de enfrentamento destes e dos demais indivíduos, a primeira medida adotada foi o distanciamento social, evitando aglomerações, de modo a manter no mínimo um metro e meio de espaço entre as pessoas, como também a proibição de festividades que ocasiona um enorme número de indivíduos reunidos (em escolas, universidades, shows, shoppings, academias esportivas, eventos esportivos, entre outros) (REIS-FILHO; QUINTO, 2020). Em contrapartida, em ocorrências extremas é adotado o isolamento social, conceitualmente, enquanto as pessoas não podem sair de seus lares para evitar a proliferação do vírus. Dessa forma, há, além de tudo, a recomendação de que as pessoas suspeitas de possuírem o vírus permaneçam em quarentena por catorze dias, pois este é o ciclo de incubação do SARS-CoV-2, ou seja, o

estágio para o vírus revelar-se no corpo da pessoa (OLIVEIRA, 2020). Neste atual momento da pandemia de COVID-19, convém salientar que é exigido ao rápido avanço da enfermidade, o excesso de dados disponíveis, algumas vezes discordantes, se tornando um domínio favorável para alterações comportamentais impulsionadoras de adoecimento psicológico, que podem gerar inferências graves na saúde mental do indivíduo (LIMA et al., 2020).

Dentro deste contexto, a saúde mental é um auxiliar essencial para a saúde. Assim, cabe parafrasear a concepção de saúde mental para a OMS: é uma situação de bem-estar no qual uma pessoa realiza suas próprias habilidades, pode lidar com a aflição normal da vida, aderir produtivamente e ser hábil ao contribuir com sua comunidade (GALDERISI et al., 2015). Assim, a saúde mental é vital para nossa habilidade coletiva e individual, pois os indivíduos pensam, se emocionam, interagem, ganham e desfrutam a vida. Deste modo, a promoção, proteção e benfeitoria da saúde mental são eminentes vitais aos indivíduos, e sociedades em todo o mundo (WHO, 2018). Nessa perspectiva, pode-se assegurar que com o contágio da COVID-19 surge uma forma de pânico social em padrão global e a sensação do isolamento social desencadeia os sentimentos (de angústia, insegurança e medo, por exemplo) que podem se estender até igualmente após o controle do vírus (HOSSAIN et al., 2020).

Nesse sentido, apesar de o isolamento social ser uma regra muito empregada no caso de saúde pública para a manutenção da saúde física do indivíduo, é fundamental pensar em saúde mental, bem como nas pessoas submetidas a esse momento de isolamento social. Observando isso, o objetivo é realizar um prognóstico sobre as consequências na saúde mental advinda do período de isolamento social, durante o tempo que a pandemia de COVID-19 aconteceu e de pronunciar métodos de enfrentamento para minimizá-las.

Deste modo, no Brasil, em virtude da pandemia de COVID-19, o Governo Federal editou o Decreto n. 340, em 30 de março de 2020, para responder à COVID-19 no âmbito das comunidades terapêuticas. O documento também citava medidas de distanciamento social, revelando a necessidade de isolar indivíduos com suspeita do vírus de indivíduos com sintomas, para reduzir o progresso e a disseminação do vírus, controlando e reduzindo as taxas de morbimortalidade (DOU, 2020).

Nessa perspectiva, o principal objetivo do distanciamento social é limitar o contato entre as pessoas e buscar diminuir a chance de contrair o vírus, diminuindo a demanda por serviços de saúde e o número de óbitos (AQUINO et al., 2020). No entanto, é necessário acrescentar que mesmo diante desses benefícios do isolamento social, quando tais restrições sociais forem encontradas, isso também terá impacto na saúde mental do indivíduo. É importante notar que algumas das pressões no isolamento social são: afastamento da família e

dos amigos, incerteza contínua sobre a duração do isolamento, acúmulo de tarefas na educação familiar e atividades de dever de casa etc. (BROOKS et al., 2020; SINGH, 2020).

No entanto, ainda nesta situação, em processo de isolamento social, vários países, incluindo o Brasil, ordenaram medidas a serem tomadas, tendo decidido por fechar até segunda ordem, universidades, escolas, escritórios, centros comerciais, armazéns gerais, entre outros. Essas medidas tiveram um impacto profundo na economia global (WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020). O enorme avanço no número de novos casos está levando os governos locais a aumentar suas restrições, por exemplo, restrições a bairros, cidades, estados e até mesmo o fechamento de fronteiras e a entrada de estrangeiros no país, sendo este um bom exemplo. Diante disso, destacamos que para esta situação complexa, é importante manter e respeitar os direitos humanos (WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020).

Contudo, considerando as consequências do isolamento social, uma das principais causas do estresse é a sensação de perder o direito à visita, sentimento esse que leva as pessoas a negarem a gravidade da doença e automaticamente a desconsideração da relevância do isolamento social através de suas atitudes e comportamentos frente ao problema (BROOKS et al., 2020; ENUMO et al., 2020).

Portanto, é importante ressaltar que vários são os fatores que podem fazer com que a pandemia faça com que as pessoas em estado de isolamento social se sintam ansiosas e deprimidas, sendo que ambos podem ser destacados como uma resposta ao estresse. Note que a falta de controle é uma constante nessa situação, pois em muitos casos o contexto impede o indivíduo de saber o momento exato para resolver a crise. Essa sensação de incerteza, as restrições impostas por medidas preventivas de isolamento social, a separação repentina dos indivíduos do ambiente social ou familiar e a grande oportunidade de mudar planos futuros, se tornam catalisadores constantes para o surgimento de sintomas como a ansiedade e até mesmo a depressão (RAMÍREZ-ORTIZ et al., 2020).

Além disso, também vale a pena mencionar um estudo recente de Wang e outros autores (2020), de janeiro de 2020 a fevereiro de 2020, contendo uma amostra de (n = 1.210) participantes de 194 cidades da China, onde o impacto psicológico da pandemia da COVID-19 foi revisado e utilizado por meio da Escala de Impacto de Eventos como a Depressão, Ansiedade e a Escala de Estresse (DASS-21) a qual avalia o estado de saúde mental. Os autores apontaram que 53,8% dos entrevistados acreditam que o impacto psicológico da epidemia foi moderado ou grave. Entre eles, 16,5% foram relacionados a sintomas depressivos moderados a graves, sintomas de ansiedade moderados a graves representaram 28,8% e 8,1% a níveis de estresse moderado a grave. Deve-se notar que a maioria dos

participantes (cerca de 84,7%) passam uma média de 20 a 24 horas em casa, e 75,2% dos familiares estão preocupados com os sintomas da COVID-19. Por fim, 75,1% das pessoas estão satisfeitas com a quantidade de informações de saúde disponíveis.

Por outro lado, além das notícias falsas, é necessário alertar antecipadamente sobre as diversas notícias negativas sobre a COVID-19 veiculadas pela mídia, ambas as situações farão com que o indivíduo continue em alerta, que está relacionado ao medo de infecção e morte. Portanto, essas pessoas desenvolvem o transtorno do pânico, que se caracteriza por ataques repentinos e intensos de ansiedade, com forte sensação de medo, acompanhados de sintomas físicos, que podem ocorrer em qualquer lugar ou a qualquer momento (GARRIDO, 2020).

Em suma, haverá instabilidade e incerteza na população, e os sintomas de ansiedade irão gradualmente evoluir para a depressão, que é caracterizada por mudanças repentinas no estilo de vida, levando a irritabilidade, hábitos alimentares não saudáveis ou perda de apetite, sentimento de culpa, e a perda de interesse por realizar atividades e hobbies, que antes eram prazerosos para estes indivíduos (CETRON; SIMONE, 2004; WANG et al., 2020).

Segundo Cyrano Ski (2020), os chineses implantam com sucesso medidas de distanciamento social, possibilitando erradicar a disseminação do vírus e a redução massiva de novos casos de COVID-19 no país (LEONARD; LO, 2020). É necessário acrescentar que as ações e medidas de isolamento social devem ser transparentes e embasadas em evidências científicas, além de garantir fundamentalmente que um bom diálogo entre o governo e a população possa consolidar essas ações e medidas (ALMEIDA et al., 2014).

Adiante, vale destacar que alguns dos principais entraves para a adesão ao isolamento social são a desconfiança da população por parte dos meios de isolamento social e a resposta despreparada de algumas lideranças políticas que têm produzido uma divergência de opiniões sobre a real gravidade da doença e distorções sobre as orientações da OMS (MEMISH et al., 2020; MCCLOSKEY et al., 2020; ROY et al., 2020).

Contudo, o mundo viveu um cenário de pandemia que começou em dezembro de 2019 na província de Hubei, na China. Como resultado desse evento, as autoridades e organizações de saúde declararam uma emergência de saúde pública de interesse internacional e começaram a propor uma série de medidas para evitar uma maior disseminação do vírus, uma vez que a contaminação pelo novo coronavírus pode causar sintomas graves que levam à morte de indivíduos.

Dessa forma, o distanciamento social é uma das medidas que impedem a propagação do vírus, uma vez que a transmissão é de humano para humano (ROTHAN; BYRAMREDDY, 2020). As autoridades competentes de todos os países decretaram o isolamento social,

especificando que a população permaneça em suas casas e especificando o fechamento das fronteiras. Por este motivo, a Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2020) considera que o turismo é o setor mais afetado pela pandemia, pois está diretamente relacionado ao deslocamento de pessoas. Em decorrência da proibição de aglomeração, a área de eventos também está sofrendo com a COVID-19; de acordo com Mohanty, Himanshi e Choudhury (2020), os eventos são alvos fáceis quando se trata de surtos de doenças infecciosas.

Assim, o ano de 2019 terminou com a notícia do surgimento de um vírus chamado SARS COVID-19. Em dezembro de 2019, os primeiros casos de infecção foram identificados em Wuhan, e esse vírus rapidamente se espalhou pelo mundo e se tornou uma pandemia (MADRAY, 2020; RODRÍGUEZ; REYES, 2020; ROTHAN; BYRAREDDY, 2020; SOHRABI, 2020). Atualmente, existem mais de 84 milhões de casos confirmados de pessoas infectadas com o novo coronavírus em todo o mundo, o número de mortos ultrapassa 1,8 milhões de pessoas, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2021). No Brasil, o número de casos confirmados ultrapassa 7 milhões de pessoas e o número de óbitos por COVID-19 chega a mais de 200 mil pessoas (OMS, 2021).

E, em relação à fisiopatologia dessa doença, Sohrabi et al. (2020) relatam que a COVID19 é causada por um coronavírus beta chamado SARS-COV-2. O surto desta doença foi declarado pela OMS como uma emergência de saúde pública de interesse internacional, pois representa um risco para países com sistemas de saúde vulneráveis (SOHRABI et al., 2020). São vários os sintomas da doença, sendo os mais comuns a tosse seca, falta de ar, febre, cansaço e dificuldade em respirar (HUANG et al., 2020; HORMATI et al., 2020; ROTHAN; BYRAREDDY, 2020; SOHRABI et al., 2020; XYDAKIS et al., 2020).

Contudo, diversos pesquisadores afirmam que a transmissão de humano para humano ocorre através de gotículas espalhadas pela tosse ou espirro de indivíduos infectados (ROTHAN; BYRAMREDDY, 2020). Portanto, o distanciamento social tem sido usado até agora como a principal medida para evitar a propagação do coronavírus, enquanto vários cientistas e institutos de pesquisa estão trabalhando para desenvolver vacinas que possam conter a pandemia (ROTHAN; BYRAMREDDY, 2020).

Dessa forma, além da introdução do isolamento social, cientistas e pesquisadores da área da saúde também apontam a higienização das mãos com água e sabão ou o uso de álcool em gel 70%, manter a casa limpa e arejada, realizar a higienização das superfícies, não compartilhar objetos com pessoas suspeitas ou confirmadas de coronavírus, evite aglomerações, não coloque as mãos sobre a boca, olhos e nariz e cubra o nariz, a boca com o antebraço ao tossir ou espirrar (ALMEIDA JÚNIOR et al. 2020). Sousa Junior et al. (2020)

alertam para o uso de máscara e salientam que uma alimentação cuidadosa e saudável também é importante para aumentar a imunidade e evitar o contágio da doença.

Conforme Dantas, Costa e Silva (2020, p. 12) argumentam, um dos principais contribuintes para a propagação do vírus foram os turistas, uma vez que "[...] viajantes do exterior, ao entrarem em contato com autoridades, transformam seus bairros em epicentro e permitem que o vírus migra para os bairros pobres, com alta vulnerabilidade socioeconômica". Isso explica a importância de cumprir corretamente todas as medidas de segurança, principalmente o distanciamento social. No entanto, o isolamento social, embora necessário, pode prejudicar a saúde mental dos cidadãos, conforme Souza Júnior et al. (2020, p. 4) enfatizou e Ho et al. (2020), ao traçarem os danos psicológicos que as pessoas podem desenvolver durante esse período, incluindo depressão, ansiedade, ataques de pânico, sintomas de transtorno de estresse pós-traumático, delírio, psicose e até suicídio.

Nesse sentido, após tanto tempo de isolamento social, as pessoas vão querer viajar, como prevê Santana (2020), pois viajar traz novas experiências, satisfação e bem-estar. No entanto, este é um dos setores mais afetados pelos efeitos desta pandemia devido ao encerramento das fronteiras, conforme explica a Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2020). Para se ter uma ideia da magnitude desse impacto globalmente, as chegadas em aeroportos internacionais caíram 57% em março de 2020 devido ao bloqueio em muitos países, restrições de viagens e fechamento de aeroportos e fronteiras nacionais (UNWTO, 2020).

Assim sendo, nos anos que antecederam a pandemia, o turismo foi identificado como um setor muito importante para a economia global. De acordo com o World Travel & Tourism Council (WTTC, 2020), o setor de viagens e turismo gerou 10% do PIB global, 330 milhões de empregos, 6,8% do total das exportações mundiais e 4,3% do total das exportações. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), o setor de turismo no Brasil responde por 3,71% do PIB nacional, no entanto, devido à pandemia, as perdas econômicas do setor diminuíram 38,9% em relação ao PIB do setor em 2019, e a perda total do setor de turismo brasileiro será de 116,7 bilhões de reais no biênio 2020-2021 (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2020). Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020), o Brasil tem sofrido grandes perdas devido ao fechamento de cerca de 80% dos estabelecimentos de hospedagem turística, parques e atrações turísticas, além disso, a falta de apoio público neste setor pode resultar em uma perda de US\$ 6,2 bilhões como resultado da queda na entrada de viajantes internacionais.

Segundo a Associação Brasileira de Empresas Aéreas (ABEAR, 2020), houve quedas de 93% nas viagens aéreas domésticas e de 98% nas viagens aéreas internacionais. Uma pesquisa realizada com representantes de empresas de turismo de Minas Gerais mostra que 33,52% preveem uma queda de 51% a 75% nas vendas anuais devido pandemia e 36,50% acreditam que a queda será de mais de 75%, conforme dados do Observatório do Turismo de Minas Gerais (OTMG, 2020).

Contudo, a pandemia da COVID-19 também causou estragos em vários setores, com grandes consequências políticas, econômicas, sociais e ambientais (GAMA NETO, 2020). Embora tenha havido outros surtos de doenças infecciosas antes, Beni (2020) acredita que o cenário atual é algo que a humanidade nunca experimentou antes, pois essa pandemia não é apenas uma crise de saúde pública, mas também financeira, econômica e social a qual desencadeia uma crise política e social. Ainda de acordo com Beni, devemos finalmente entender que estamos sofrendo uma crise política que agora pode estar se agravando com a pandemia da COVID-19 (BENI, 2020, p. 6). Além disso, outro autor também concorda com essa ideia, afirmando que:

No Brasil, a crise sanitária e econômica foi exacerbada pela crise política e social liderada pelo presidente Jair Bolsonaro, que lançou insultos tendenciosos contra a China e a Organização Mundial da Saúde, agência das Nações Unidas, em uma série de eventos catastróficos sobre regras de conspiração infantil e notícias falsas, espalhadas por meio de robôs nas redes sociais.

No entanto, apesar dos diversos impactos negativos decorrentes dessa pandemia, Trigo (2020 p. 4) também aponta alguns segmentos que se beneficiam, como aqueles que incentivam o distanciamento, como o ensino a distância, entretenimento online, plataformas de trabalho remoto, telefonia e internet banda larga; e segmentos de saúde, como nutrição, telemedicina, planos de saúde e seguro de vida, mercearia, produtos de limpeza e saúde.

Santana (2020, p. 7) concorda que esta pandemia trouxe benefícios e lista uma série de impactos positivos gerados para o setor de viagens e turismo, incluindo:

A) Em particular, um aumento no fluxo turístico do turismo doméstico após o bloqueio; B) Surgimento de novos destinos de viagem e mudança de imagem dos destinos de viagem existentes; C) Aumento das atividades familiares e com a natureza; D) Crescimento do turismo de bairro (próximo às cidades), turismo rural, agroturismo e turismo urbano; E) Melhoria dos padrões de saúde, viagens, comunicação, compras e higiene; F) Promover produtos eco-sustentáveis e alterar os hábitos alimentares dos turistas; G) Restrições ao turismo com animais; H) Acelerando o senso de conservação da biodiversidade.

Herrera et al (2020), acreditam que por meio dessa pandemia precisamos aprender a lidar com futuras crises de saúde que possam afetar o turismo, desenvolvendo estratégias de

gerenciamento de risco de longo prazo em caso de crises de saúde e que isso precisa ser abordado em uma tarefa comum. Para minimizar o impacto da COVID-19 no turismo, os gestores das empresas deste setor estão a repensar a forma como gerem as instalações e a adotar novas práticas de gestão (COELHO; MAYER, 2020). De acordo com uma pesquisa realizada pela OTMG (2020), as empresas do setor de turismo têm realizado algumas ações como: cumprimento da tele-entrega (9,87%); redução/isenção de multas (9,96%); marketing via cupons (11,17%); oferta de serviços online (15,08%) e empregados que trabalham em casa (21,79%). No entanto, além das medidas tomadas pelas próprias empresas, a FGV (2020) acredita que o governo do país também deve encontrar formas de evitar impactos ainda maiores no setor de turismo, como a Lei n. 14.046 de agosto de 2020, que trata do adiamento e cancelamento de serviços, reservas e eventos turísticos e culturais devido à pandemia.

Neste cenário, o setor de eventos atua como um motivador do turismo, dando um importante contributo para a atividade e desenvolvimento dos destinos turísticos (LEIPER, 1990). Este setor também é afetado pela pandemia, pois, segundo Mohanty, Himanshi e Choudhury (2020), os eventos esportivos em contextos como o da COVID-19 são prejudicados, pois têm potencial para serem fontes de infecção.

Diversos autores relacionam o aumento do número de pessoas infectadas com COVID-19 aos eventos em geral. Assim, uma reportagem da rede jornalística BBC (2020) indicou que a realização de eventos em meio à pandemia afetou a disseminação do novo coronavírus na Índia, como foi o caso de um evento religioso chamado Tablighi Jamaat no início de 2020. Um outro exemplo foi relatado por Cuschieri et al., (2020, p.1), em relação ao aumento de casos de pessoas infectadas com o coronavírus na sequência de eventos na Ilha de Malta. Além disso, outros autores acreditam que os casos de pessoas infectadas pelo coronavírus aumentaram no Brasil após o Carnaval de 2020, por se tratar de um evento que atrai turistas de todo o mundo (DANTAS; COSTA; SILVA, 2020).

No entanto, é difícil prever o impacto econômico geral do novo coronavírus, mas uma coisa é certa: só será possível reverter os efeitos dessa crise se houver uma medida efetiva para combatê-la, pois nosso aprendizado em relação a outros surtos internacionais pode reverter a crise econômica, desaceleração regional ou multilateral somente após a estabilização (SENHORAS, 2020).

Sendo assim, para a construção deste estudo, foi escolhida a seguinte estrutura: após a seção introdutória, vale destacar o cenário da pandemia para as organizações de eventos esportivos e os desafios atuais para os profissionais da área, e posteriormente encontra-se o referencial teórico, que contextualiza a evolução do campo da gestão de pessoas desde a

Revolução Industrial até o contexto atual. Este capítulo serve como uma introdução à gestão do trabalho, por meio de discussões sobre as formas atuais de controle e poder, além das formações de subjetividade e o sequestro de poder nas organizações.

1.2. Novas Formas De Gerir Pessoas Nas Organizações

“As empresas que cuidam das pessoas na sua totalidade entenderam a importância de promover a felicidade no trabalho”. (POETA, 2022)

A cada dia que passa, as empresas entendem que o talento humano é um dos ativos mais valiosos de uma empresa. Visto isso, um dos maiores desafios atuais da área de Administração é gerar engajamento dos funcionários com a organização (FRANÇA, 2007; LACOMBE, 2006), de modo que uma empresa se organize para gerenciar e orientar os funcionários no trabalho a fim de atingir as metas organizacionais e individuais (FISCHER, 2002; ZHU, 2004).

Em seu contexto histórico, a gestão de recursos humanos (RH) passou por diversas etapas de desenvolvimento, desde um simples departamento de pessoas até a atual gestão estratégica de pessoas, passando por diferentes modelos, políticas e práticas, e a formação de diferentes designações na área de gestão corporativa. A partir da década de 1990, passou a ser frequentemente chamada de Gestão de Pessoas (GP), com novas abordagens e conceitos (BRANDÃO; PARENTE, 1998).

Assim sendo, uma boa gestão de pessoas é essencial para o sucesso empresarial, fato que tem permitido que essa área adquira cada vez mais relevância nas organizações. Ter uma equipe de colaboradores satisfeitos, felizes e motivados pode trazer benefícios ao empreendedor, que terá melhores resultados finais (MEYER, 2004; ZHU, 2004). No entanto, a forma como os trabalhadores são estimulados a realizar tarefas produtivas, em um período de tempo cada vez mais curto, é frequentemente questionada por estudiosos e profissionais da área (DEJOURS, 1999; MENDES, 2007). Nesse sentido, o objetivo principal deste capítulo é apresentar como o controle, a disciplina, a vigilância e o poder podem se perpetuar nas organizações de eventos esportivos, podendo afetar diretamente seus trabalhadores (GAULEJAC, 2007).

1.2.1. Contexto Histórico Da Gestão Do Trabalho

O cenário de gestão de pessoas nas organizações deixou de ser uma atividade operacional exigida por lei para se tornar uma função estratégica. A responsabilidade dos profissionais que lidam com recursos humanos hoje vai muito além das questões puramente legais e processuais (FARIA; MENEGHETTI, 2007). Essas mudanças são decorrentes da nova economia, da era digital e dos novos paradigmas na gestão organizacional. No entanto, a gestão de pessoas passou por diversas mudanças e evoluções ao longo do tempo (FRANÇA, 2007).

No livro de Oltramari, Paula e Ferraz (2014) é feito um tour pelas principais referências da gestão de pessoas, mostrando a evolução da área em quatro grandes etapas: (1) chamada de fase pré-histórica, onde não havia legislação trabalhista que indicam as obrigações das empresas, representadas pelo estágio do capataz antes de 1918; (2) a fase legaltrabalhista, na qual o Estado passa a intervir nas relações trabalhistas para preservar os interesses do empregador e do trabalhador, também conhecida como era do administrador de pessoal, ocorrida antes de 1950; (3) fase tecnológica, em que a figura do chefe de pessoal dá lugar ao administrador de pessoal e possui os tradicionais subsistemas de RH, fase anterior a 1980; (4) vivemos atualmente a última fase, em que o diretor de pessoal dá lugar ao diretor de pessoas (FISCHER, 1998; 2002; LACOMBE, 2006).

No entanto, vários autores apontam que a questão do controle operário é recorrente em todas as etapas históricas da gestão de pessoas, mesmo com as mudanças de uma sociedade baseada no modelo taylorista e fordista para o modelo Toyotista (ALBUQUERQUE, 1998; OLTRAMARI, 2014; FARIA; MENEGHETTI, 2007; ANTUNES, 2001; ALVES, 2005; GAULEJAC, 2007). Embora o Toyotismo seja considerado uma maior participação dos trabalhadores na tomada de decisões dentro de seu ambiente de trabalho, há uma maior exigência por sua subjetividade, buscando constantemente aumentar a produtividade e reduzir custos (OLTRAMARI, 2014). Assim, a gestão de pessoas é capaz de adequar a subjetividade do trabalhador, a partir de técnicas bem elaboradas e focadas no aumento da produtividade, o que acaba por moldar o sujeito e sua forma de trabalhar (OLTRAMARI; PAOLA; FERRAZ, 2014; ALVES, 2005; ALVES, 2014; GAULEJAC, 2007).

Entretanto, o discurso da gestão de pessoas (GP) atual, está repleto de novos termos multifuncionais, como: participação coletiva, trabalho em equipe, desenvolvimento de talentos etc. Além de valorizar a participação dos trabalhadores e promover o discurso de união entre funcionários e empresa, as atividades de GP devem estar de acordo e alinhadas

com os objetivos da organização. Além disso, observando o histórico e as evoluções nos conceitos de GP, é fácil encontrar mudanças nos modelos de controle, os quais pregam um maior comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais. A renovada GP deu origem a novas formas estruturais, novas estratégias e novas práticas dentro das empresas (ALBUQUERQUE, 1998; OLTRAMARI; PAOLA; FERRAZ, 2014).

Contudo, Oltramari, Paula e Ferraz (2014) também criticam os Manuais Básicos de Gestão de Pessoas, que, embora ofereçam métodos interessantes sobre subsistemas da área, como recrutamento, seleção, desempenho, cargo, remuneração e descrição de cargos, são análises limitadas em relação às críticas dos alunos sobre o espaço de trabalho, não se aproximando da realidade do dia-a-dia do trabalho como deveria.

Para Jost, Fernandes e Soboll (2014), o capital ainda precisa de esforços humanos e autofatores, enquanto houver um negócio vivo serão necessários mecanismos de controle para eliminar as diferenças entre as necessidades dos trabalhadores e as empresas. Para tanto, são analisadas as práticas historicamente existentes no cotidiano das organizações que, segundo Gaulejac (2007), promovem e potencializam o controle dos funcionários para tanto.

No entanto, foi Taylor (1856-1915) quem lançou as bases para o que ficou conhecido como a Teoria da Organização Científica do Trabalho. As suas ideias, voltadas para a forma de realizar as tarefas, baseiam-se principalmente na ética protestante do trabalho duro, da racionalidade econômica e do individualismo (OLTRAMARI; PAULA; FERRAZ, 2014; PINHEIRO, 2006). A partir da Organização Científica do Trabalho (OCT), que engloba os modelos taylorista e fordista de gestão organizacional, pode-se analisar primeiro o modelo taylorista para a compreensão histórica das formas de controle nas organizações. Taylor(1990) observou que a baixa produtividade estava relacionada a flutuações no tempo e no desempenho dos trabalhadores, assim, buscou métodos de execução, que, além de objetivos, deveriam ser pré-estabelecidos pelos superiores.

Entretanto, o modelo taylorista, apesar de apresentar vantagens e inovações para a época, apresenta diversas fragilidades. Em primeiro lugar, ignora as necessidades dos trabalhadores e o contexto social, gerando conflitos e embates, às vezes violentos, entre gestores e trabalhadores, visto que o trabalhador era tratado como uma engrenagem do sistema produtivo, passivo e desencorajado a empreender iniciativas, pois os gestores não ouviam as ideias dos funcionários subordinados, por serem considerados desinformados e maleducados. Além disso, o modelo tratou os indivíduos como um único grupo, não reconhecendo variações entre eles. O taylorismo acabou gerando descontentamento, cansaço e monotonia por parte dos trabalhadores (OLTRAMARI; PAOLA; FERRAZ, 2014; TAYLOR,

1990). Para Jost, Fernandes e Ferraz (2014) essa padronização do trabalho é mais uma forma de intensificação do que uma racionalização.

Adiante, o norte-americano Henry Ford deu maior força aos princípios, métodos e técnicas desenvolvidos no modelo de Taylor, intensificando a divisão do trabalho e a divisão das tarefas. Além da melhoria da linha de montagem, o fordismo foi sustentado por dois fatores, segundo Heloani (2003), tecnologia (mecanização) e alguns princípios tayloristas. A produção era realizada em esteiras transportadoras que se moviam e não dependiam do movimento dos trabalhadores para eliminar o movimento inútil. O objeto de trabalho foi dado ao trabalhador ao invés de ir buscá-lo. Os trabalhadores realizavam apenas uma pequena operação ou uma pequena etapa de produção, portanto, não havia necessidade de qualificar os trabalhadores (HALWANI, 2003; JOST; FERNANDEZ; FERRAZ, 2014).

Além disso, outro fator que distinguiu o modelo fordista e merece ser destacado é que ele não apenas mudou comportamentos dentro das fábricas, mas também estabeleceu novos comportamentos e modelos de desenvolvimento fora das organizações (HELOANI, 2003). Distinguiu-se pela produção e pelo consumo massivos, o que exigiu a expansão dos mercados e um novo patamar de renda para os trabalhadores. Dessa forma, Ford propôs reduzir a jornada de trabalho e aumentar o salário, para começar a valorizar o trabalhador em comparação com Taylor, pois o trabalhador, além da produção, também pode consumir (JOST; FERNANDES; FERRAZ, 2014).

Outra questão que merece destaque é que, diferentemente do taylorismo, o fordismo não contemplava apenas a questão disciplinar dentro da fábrica. O fordismo teve um alcance que ultrapassou os limites dos negócios e se tornou a expressão capitalista da acumulação flexível. O fordismo consolidou um novo modelo de desenvolvimento, caracterizado pela produção e consumo em massa, o que exigia a necessidade de ampliar os mercados e estabelecer um novo patamar de renda para os trabalhadores. Assim, a Ford propôs reduzir a jornada de trabalho e aumentar o salário mínimo (JOST; FERNANDES; FERRAZ, 2014 p. 53).

Harvey (2005) corrobora com Jost, Fernandes e Ferraz (2014), ao salientar a ideia de que os métodos fordistas tornam os novos mecanismos de trabalho indissociáveis ao novo modo de vida. Os autores argumentam que tais métodos seriam uma forma de controlar o trabalho dentro das organizações, bem como moldar o estilo de vida dos trabalhadores quando não estão trabalhando, orientando o modo de consumo. Os métodos utilizados por Ford foram tão marcantes que, até agora, é possível perceber suas influências na sociedade e nas organizações.

Contudo, Alves (2005), Faria (1985), Jost, Fernandes e Soboll (2014), Oltramari, Paula e Ferraz (2014) e Pinto (2010) reiteram que a acumulação flexível (toyotismo) não representa novas formas democráticas de gestão, mas apresentam novas técnicas de gestão que recruta a força de trabalho, promove um processo sutil de domínio psicológico, afetivo e moral (GAULEJAC, 2007). Nesse sentido, Faria (1985) entende que, muitas políticas de gestão tendem a privilegiar a contratação de uma mão de obra jovem, em fase de formação, para facilitar o aprendizado de padrões de desempenho e comportamento desejados interiorizados na cultura organizacional. A falta de experiência profissional e a disposição para se iniciar uma carreira reduzem o questionamento acerca dos métodos de gestão e facilitam a adaptação do indivíduo ao ambiente (CAPELLE; BRITO, 2003 p. 24).

1.2.2. Formas Atuais De Controle

A rigidez do fordismo causou instabilidade à medida que as empresas concorrentes começaram a flexibilizar seu modelo de produção e gestão. Vários modelos de produtos com características diferentes foram lançados, adotando-se um sistema de gestão profissionalizado baseado na colegialidade (ANTUNES, 2001). Na década de 1970, após os choques do petróleo e a entrada da concorrência japonesa no mercado automotivo, o fordismo e a produção em massa entraram em crise, apenas para serem substituídos pela produção enxuta, caracterizada pelo modelo de produção baseado na empresa Toyota do Japão (PINTO, 2010; JOST; FERNANDES; FERRAZ, 2014; HELOANI, 2003).

Com isto, o sistema industrial japonês mostrou-se eficiente com a ideia de uma empresa frugal, composta por um menor contingente de mão de obra e altos níveis de produtividade. Para Pinto (2010), esse modelo significou mudanças na organização do capital em níveis de acumulação e em seus projetos globais de dominação. O modelo Toyota também é conhecido como sistema de acumulação flexível, baseado na flexibilidade dos processos de trabalho, do mercado e dos padrões de consumo. A acumulação flexível é caracterizada por novos setores produtivos, novos serviços financeiros, novos mercados, inovações tecnológicas e organizacionais (JOST; FERNANDES; FERRAZ, 2014; HARVEY, 2005).

Para dar maior abrangência e um melhor entendimento do termo, a acumulação flexível foi criada para que um trabalhador não realize somente uma única função, ao contrário da OCT, agora um mesmo trabalhador é responsável por funções diversas, exercê-las de acordo com as necessidades da empresa. Devido a essa flexibilidade e forma de

trabalhar, o toyotismo passou a ser chamado de acumulação flexível (PINTO, 2010; HARVEY, 2005; CHOMSKY, 1999).

Entretanto, o modelo toyotista mudou algumas das diretrizes que pensavam o comportamento humano nas organizações, com o objetivo de reduzir o tempo ocioso, intensificar o trabalho e aumentar a produtividade. Para isso, era necessário aumentar a participação do trabalhador em seu trabalho e na organização, e essa participação foi mais favorável que a OCT, pois permitiu ao funcionário ser mais participativo, multifuncional, versátil, destinado a uma maior integração com a empresa (JOST; FERNANDES; FERRAZ, 2014).

Para Harvey (2005) e Antunes (2001), o novo papel do trabalhador pertencente ao toyotismo pode parecer um ponto aparentemente positivo em relação aos modelos anteriores, mas a acumulação flexível pode exercer uma forma maior de exploração e controle em relação ao empregado. O novo sistema intensificou e modificou as condições de utilização da mão de obra, por meio da flexibilidade e mobilidade. A acumulação flexível deu origem aos círculos de controle de qualidade e ao compromisso com a qualidade total (TQC - Total Quality Control), exigindo a participação do trabalhador dentro da ordem e do universo da empresa, configurando-se como uma forma de controle sutil (ANTUNES, 2001).

Porém, o TQC se apropria do conhecimento do trabalhador, pois passa a gerenciar sugestões para a solução de problemas, o trabalhador, por sua experiência, possui o conhecimento necessário para diminuir as fragilidades. Dessa forma, o trabalhador é estimulado a encontrar problemas antes mesmo que eles apareçam, a pensar de forma proativa e a ter objetivos alinhados aos da empresa (JOST; FERNANDES; FERRAZ, 2014; GAULEJAC, 2007; DEJOURS, 1999). Tais iniciativas deram origem ao que Faria e Meneghetti (2007) chamaram de sequestro da subjetividade. Por meio de técnicas elaboradas pelos empregadores, a conscientização e o consentimento dos trabalhadores são utilizados para os objetivos organizacionais.

Contudo, o conceito de sequestro da subjetividade, proposto pelo professor José Henrique de Faria, é apresentado no texto de Faria e Meneghetti (2007) e refere-se à apropriação planejada, ou seja, à concepção da realidade dos sujeitos individuais ou coletivos que lhes permite interpretar o concreto e tomar decisões furtivas e ocultas. Os padrões de conduta são estabelecidos pelos sujeitos para serem aceitos no meio, buscando formas de produzir comportamentos morais de aceitação social e possíveis reprovações. Ou seja, muitas vezes o sujeito pode abrir mão de sua autonomia para atender aos interesses da empresa (JOST; FERNANDES; FERRAZ, 2014).

Para Dejours (2005), a subjetividade do trabalhador se fragmentou na sociedade atual. A busca por novos modelos de produção e gestão, hoje representados pelo toyotismo, e a disseminação de uma ideologia tipicamente ligada aos valores sociais e econômicos capitalistas, têm sido capazes de propiciar a apreensão da subjetividade dos trabalhadores, levando-os a enfrentar condições físicas e psicológicas de trabalho cada vez mais precárias (FARIA; MENEGHETTI, 2007; DEJOURS, 2005).

Desse modo, o toyotismo, para Jost, Fernandes e Ferraz (2014), não busca apenas os saberes e as ações dos trabalhadores, mas também sua disposição intelectual e afetiva, para cooperar com a lógica da valorização (ALVES, 2005). Em outras palavras, à medida que se intensifica a identidade do sujeito dentro da organização, também se intensificam os resultados, assim como a produtividade. Além disso, defender a todo custo a satisfação do consumidor tornou-se condição necessária para a sobrevivência das empresas (ANTUNES, 2001).

Nos dias atuais, é comum a adoção de lemas que induzem os trabalhadores a pensar a empresa como parte de si mesmos, isso remete ao máximo empenho e dedicação por parte dos indivíduos, concebendo uma confusão entre a identidade da empresa e a identidade do trabalhador; conseqüentemente, o empregado funde sua vida com os interesses da organização (ANTUNES, 2001; GAULEJAC, 2007; FARIA; MENEGHETTI, 2007; CAPELLE, 2003).

Entretanto, a produtividade das empresas é sustentada pelos trabalhadores, por meio de um envolvimento psicológico, sentimental e moral que atua sobre os funcionários, muitas vezes de forma sutil (ANTUNES, 2001; JOST; FERNANDES; FERRAZ, 2014). Assim, os modos de controle que são facilmente perceptíveis no taylorismo e no fordismo ainda estão presentes hoje, porém mais sutis, implícitos, detalhados, bem disciplinados e flexíveis. Esses mecanismos estão contidos na cultura organizacional e são compartilhados por seus principais dirigentes e transmitidos por meio de símbolos, cerimônias e mitos (ALVES, 2005). Observa-se então que o toyotismo incorpora componentes psicológicos do comportamento do trabalhador e, embora difíceis de serem percebidos, ainda estão presentes no cotidiano das organizações.

A cultura organizacional é um sistema coerente de significações (valores, crenças, normas, etc.) e funciona como um aglutinador que procura unir todos os membros (funcionários, gerentes e proprietários) em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir (SROUR, 1998, p. 2).

Os autores Jost, Fernandes e Ferraz (2014) destacam que a história do desenvolvimento das organizações acompanha o desenvolvimento de um perfil de trabalhador que responde aos interesses desse sistema produtivo. Em cada modelo de gestão, novas demandas foram feitas ao trabalhador e, com isso, novas expectativas e regras sobre sua forma de agir. Pode-se dizer então que o capital desenvolveu e continua desenvolvendo novas técnicas de controle sobre os trabalhadores. No taylorismo, por exemplo, o controle era exercido de forma muito autoritária e explícita. Adiante, com o fordismo, o controle foi exercido sobre o trabalhador para além da fábrica, atuando também em seu cotidiano e em seu modo de consumir.

No entanto, nos dias de hoje, os trabalhadores tornaram-se menos onerosos do ponto de vista econômico e mais eficientes, pois com os novos mecanismos de controle tornaram-se trabalhadores mais dóceis e úteis (FARIA; MENEGHETTI, 2007; FOUCAULT, 2008). Com o sequestro da subjetividade, o trabalhador internalizou os objetivos organizacionais e se tornou o chefe do grupo, tornando o controle externo menos necessário (JOST; FERNANDES; FERRAZ, 2014, p. 63).

Para Antunes (2001) a aparente liberdade presente nos meios de produção pode ser perdida quando os trabalhadores não demonstram vontade. Da mesma forma, Jost, Fernandes e Ferraz (2014) argumentam que a estratégia participativa do toyotismo nada mais é do que mais uma forma de controle efetivo do processo de trabalho. O envolvimento participativo dos trabalhadores controla e preserva as condições de trabalho em consonância com a cultura das organizações (ANTUNES, 2001). Dessa forma, cada trabalhador atua como seu próprio supervisor e o de seus colegas de trabalho, visto que esse poder e fiscalização efetiva podem ser incentivados com recompensas e promoções, as quais justificam a alta cobrança dos pares.

1.3. As Configurações De Vigilância E Poder Nas Organizações

Foucault (2008) cita então o panóptico, modelo arquitetural sugerido pelo filósofo e jurista Jeremy Bentham, como um modelo para as prisões. O panóptico nada mais é que uma torre central que possibilita ver todas as celas logradas ao seu redor. Leva-se em consideração que a presença de qualquer indivíduo na torre não pode ser percebida pelos sujeitos que estão nas celas. É praticamente impossível saber se há alguém na torre vigiando ou não. Nesse caso, a vigilância torna-se então, contínua, pela impossibilidade de ser detectada. A representação do panóptico para Foucault (2008) pode ser entendida como uma interiorização do olhar, a articulação da vigia ganha tanto poder que o indivíduo passa a se autovigiar, acaba não

existindo mais a necessidade de outra pessoa para esta tarefa. Para Barrichello (2015) e Antunes (2001) é o nível mais alto da vigilância, quando o indivíduo vigia a si mesmo e não se permite agir fora das regras que internalizou dentro de um ambiente específico (FOUCAULT, 2008; BARRICHELLO, 2015).

Desse modo, seguindo a linha de pensamento de Foucault (2008) sobre a vigilância, a mesma se exerce por meio de uma rede de relações de cima para baixo, mas também, em muitos casos, de baixo para cima e até lateralmente. Essa rede de controle sustenta e atravessa os efeitos do poder que se sustentam, ou de outra perspectiva, fiscais que são constantemente fiscalizados (FOUCAULT, 2008).

Da mesma forma, Max Weber (1981) mostra que o poder é a prática de impor a vontade sobre uma relação social, mesmo contra a resistência, qualquer que seja a base dessa probabilidade. Esse poder é classificado como uma dominação estável, devido à solidez e estabilidade do meio social, que depende direta e imediatamente do aprofundamento da tradição na consciência coletiva (WEBER, 1981).

Para Foucault (1989), o poder não é o fenômeno da dominação homogênea de um indivíduo sobre os outros, de um grupo sobre os outros, de uma classe sobre as outras, porém, o poder deve ser analisado como algo que opera apenas em cadeia, como algo circular. O poder nunca é fixado, nem permanentemente com alguns, nem é apropriado como riqueza ou mercadoria (FONTANA, 1999).

Além disso, é importante ressaltar que não basta que um indivíduo domine o outro para que a dominação ocorra, é necessário que haja vontade de obedecer por parte do outro (WEBER, 1981). Dessa forma, o poder é exercido em rede, os indivíduos não apenas circulam, mas são sempre capazes de exercer esse poder e sofrer sua ação. O poder não pode ser inerte, ele é sempre centro de transmissão, podendo exercer forças desiguais, induzindo características sempre localizadas e instáveis, atuando em toda parte, como vem de toda parte (FOUCAULT, 1989; 2008).

Entretanto, Weber (1981) afirma que a dominação é um meio de encontrar subordinação a uma ordem. A situação de dominação está ligada à presença de um indivíduo que realmente comanda os outros, situações de poder ocorrem provavelmente com a existência de um quadro administrativo ou de uma associação. Segundo Weber (1981), a existência de um arcabouço administrativo configura uma forma de dominação, em qualquer tipo de associação.

Assim sendo, as relações de poder em qualquer instituição como escolas, presídios, empresas, eram constantemente marcadas pela disciplina. A disciplina é uma forma de

punição, o que implica um modelo de tribunal reduzido. A disciplina facilita a observação dos mecanismos de poder, pois é por meio dela que se estabelecem as relações: opressor-oprimido, mandatário-obrigatório, persuasivo-persuadido, e tantas relações quanto comando expresso e comandado (FOUCAULT, 2008; FERREIRINHA, 2010).

Portanto, seguindo as teorias de Foucault (2008) e Weber (1981), é fácil perceber que, além de o poder ocupar um lugar central na existência dos seres humanos, o poder é central na estrutura de funcionamento das organizações, tal como ela é. Um sistema de relações sociais baseado numa hierarquia baseada nas diferentes capacidades dos indivíduos, nos cargos que ocupam nestas organizações (WEBER, 1988; FARIA, MENEGHETTI, 2007). Para Weber (1981), as organizações também serão instrumentos de controle (psicológico ou físico) sobre seus membros individuais, desde os mais altos cargos hierárquicos até o trabalhador ou empregado. A partir de uniformes, logotipos e designações técnicas, as organizações têm o poder de influenciar os comportamentos, pensamentos e emoções de seus membros (ANTUNES, 2001; GAULEJAC, 2007).

Em suma, as empresas são constituídas por sistemas organizados de poder. Como visto neste capítulo, por trás de uma aparente neutralidade existem vários artifícios que promovem a disciplina e o poder de indivíduos que evoluíram ao longo da história e de diferentes padrões de produção. A partir do momento em que a lógica financeira toma o lugar da lógica produtiva, as relações de poder mudam dentro das empresas. O pessoal considerado caro dever ser reduzido prioritariamente, por isso é necessária a máxima flexibilidade para se adaptar ao mercado (ANTUNES, 2001).

Dessa forma, ao construir uma teoria do poder e da disciplina para o contexto das organizações atuais, Gaulejac (2007) argumenta que a gestão gerencial se apresenta como um avanço notável e avassalador do sistema disciplinar. Assim como o sequestro subjetivo pontuado por Faria e Meneghetti (2007), espera-se que o trabalhador tenha uma implicação subjetiva e essa implicação recai sobre a empresa, pois os funcionários esperam reconhecimento e podem ter sentimentos tão intensos pela empresa, como paixão, ódio ou despeito (GAULEJAC, 2007; JOST, 2014).

Contudo, a autoridade administrativa está menos preocupada com os órgãos de controle do que com a transformação da energia libidinal em força de trabalho. A economia da necessidade dirigida se opõe à economia do desejo supremo. Passamos do controle cuidadoso do corpo à mobilização psicológica a serviço da empresa (GAULEJAC, 2007, p. 113).

Assim, Gaulejac (2007) mostra que a opressão concedida por uma organização pode se manifestar sobre os trabalhadores na forma de sedução, imposição por adesão e obediência por reconhecimento. Retomando a ideia de Foucault (2008) do panóptico, representado pelo poder de apreensão do olhar atento, pode ser tão poderoso que o indivíduo passa a observar a si mesmo. A empresa permite que os colaboradores se sintam responsáveis pelos resultados, para que possam desenvolver seus talentos, criatividade e liderança de forma mais eficaz. A mobilização pessoal torna-se uma exigência, visto que cada indivíduo deve estar motivado para atingir seus objetivos dentro da empresa com entusiasmo. Assim, o indivíduo passa a fazer o automonitoramento para atingir suas metas e objetivos.

Como visto acima, na descrição do Toyotismo, o sentimento de desejo é uma exigência permanente dos colaboradores, sendo que Gaulejac apresenta alguns exemplos: desejo pelo desafio, necessidade de reconhecimento, recompensa pelo mérito pessoal. Nas organizações tayloristas e fordistas esse desejo foi reprimido por meio da vigilância controladora. Nos dias de hoje esse desejo é enaltecido pelas empresas como algo gratificante e se torna o lugar da autorrealização (GAULEJAC, 2007).

Entretanto, as técnicas de gestão de pessoas atuais perdem o caráter disciplinar e austero do passado. A vigilância não é mais física, mas comunicacional (GAULEJAC, 2007 p. 114). Ou seja, mesmo a vigilância contínua ainda existindo, com computadores, crachás, celulares, ela acontece de forma mais sutil e indireta. A vigilância acaba incidindo com força sobre os resultados do trabalho. Se o trabalhador encontra liberdade em algumas tarefas, por outro lado, ele encontra uma exigência drástica sobre os resultados (FOUCAULT, 1989; 1995; GAULEJAC, 2007).

Desse modo, a empresa Google tão reconhecida atualmente, pode servir de exemplo das técnicas atuais de gestão de pessoas, que praticam o monitoramento constante de seus funcionários de forma estranha e sutil. A empresa oferece qualidade ao ambiente de trabalho, o que garante a adesão dos colaboradores na empresa. Este pode ser visto facilmente no Google na disseminação de tecnologia, decoração e salas de jogos em toda a empresa. Os funcionários podem trabalhar com roupas confortáveis, muitos trabalham de bermuda e chinelos e têm grande flexibilidade nos horários de trabalho. Os trabalhadores recebem uma quantia assim que entram na empresa para decorar seus escritórios de acordo com seu gosto pessoal (DA SILVA, 2014).

No entanto, a maior parte das opiniões de funcionários do Google é positiva. Segundo a revista Exame, 82% dos profissionais recomendam a empresa que recebe mais de 2 milhões de currículos por ano no mundo. A cultura organizacional, remuneração e os benefícios são os

fatores que recebem atenção na avaliação dos funcionários e ex-funcionários; qualidade de vida e oportunidades de carreira aparecem logo em seguida. Os benefícios como lanches a qualquer hora e as instalações recreativas, têm peso nas opiniões de quem trabalha ou já trabalhou para a empresa. Por outro lado, a agressividade das metas, a competitividade e a dificuldade de crescimento são pontos negativos lembrados nas avaliações (DA SILVA, 2014; EXAME, 2015).

Assim, pode-se perceber que o foco do Google está nos resultados. Uma empresa que oferece autonomia, liberdade e um ambiente atraente para os funcionários exerce a vigilância contínua e o poder disciplinar de forma sutil. A meta é um dos mecanismos utilizados pela empresa, para garantir maior produtividade dos trabalhadores, que são seduzidos por benefícios materiais e uma aparente liberdade profissional. Os benefícios são utilizados para suavizar os desafios, a competição entre funcionários e, principalmente, as metas agressivas impostas pela organização (FOUCAULT, 1989; 2008; GAULEJAC, 2007).

Com isso, apoiada na teoria de hierarquização de Foucault (1989), Capelle e Brito (2003) constatam que os empregadores não demonstram os serviços a serem realizados pelos futuros contratados de forma adequada; geralmente o trabalho é apresentado apenas em termos gerais ou resumidos no momento do recrutamento e seleção. Contudo, não tratam do nível de esforço, eficiência desejada, ou até um nível aceitável de exaustão. Desse modo, cabe à gestão de pessoas articular o espaço existente entre expectativa e desempenho (XUE, 2011). "A produção de conhecimento sobre as dimensões espacial, temporal e subjetiva do trabalho passa a ser o elemento central que possibilita à gestão de pessoas mediar as relações sociais na organização" (CAPELLE; BRITO, 2003, p. 23).

Dessa maneira, existem algumas técnicas disciplinares que separam os indivíduos em áreas mensuráveis que indicam dimensões espaciais, como explicam Capelle e Brito (2003):

Uma dessas práticas é o enclausuramento – criam-se espaços fechados ao redor dos indivíduos com o estabelecimento de procedimentos que delimitam seu comportamento. O espaço social de convivência do indivíduo é alterado e substituído pelos valores e códigos de conduta da organização. Outra prática é a divisão dos indivíduos no espaço e no tempo – coloca-se cada indivíduo em seu lugar e se destina cada lugar a um indivíduo, estabelecendo-se os limites das ações, definindo-se os critérios e as sanções, e medindo-se competências e méritos. Por último, o ranqueamento - consiste no ordenamento hierárquico dos indivíduos, separando-os ao longo de uma escala pré-determinada, visando promover a vigilância e o controle em toda a parte (CAPELLE; BRITO, p. 23,2003).

Assim sendo, esses mecanismos ou técnicas apresentados são processos específicos da área de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, descrição de cargos e salários,

promoção por tempo de serviço, esquemas de classificação e premiação, sistemas de avaliação de desempenho, escalas de medida de atitude e outros esquemas de avaliação baseados em fatores de compensação (CAPELLE; BRITO, 2003; LACOMBE, 2006). Após a localização espacial, as técnicas passam a focar no corpo, no tempo e na articulação das atividades. Para isso, geralmente são utilizadas técnicas de socialização, treinamento e desenvolvimento e administração, que determinam o ritmo de trabalho e detalham com precisão o desempenho desejado (CAPELLE; BRITO, 2003).

Portanto, destaca-se que o monitoramento contínuo é assegurado por meio de sistemas de fiscalização que agregam ações e atividades, permitindo a codificação dos indivíduos. São utilizadas técnicas de triagem como testes de personalidade e testes psicológicos, técnicas de reconhecimento como autoavaliação, depoimentos pessoais, avaliações do nível de satisfação, perguntas de entrevista aguardando descrições de seu comportamento e testes do indivíduo são usados para indicar suas deficiências e potencialidades (FOUCAULT, 2008; CAPELLE; BRITO, 2003; JOST, 2014).

Desse modo, a segunda parte do referencial teórico no capítulo dois, base da referida monografia, trará como conteúdo principal as obras relacionadas à Psicodinâmica do Trabalho, fazendo, assim, uma contextualização da produção intelectual de diversos autores que pesquisam este tema, com destaque para Christophe Dejours (1992; 1994; 2008; 2012) e a autora brasileira Ana Magnólia Bezerra Mendes (1995; 2004; 2007; 2012). Neste contexto, são explanadas as principais noções criadas para o prazer e o sofrimento no trabalho e, no mesmo contexto, é esclarecido como esses dois elementos se relacionam de diferentes maneiras e podem ocorrer de forma simultânea.

2. A PSICODINÂMICA DO TRABALHO

“Trabalhar não é somente produzir, mas também transformar-se em si mesmo. Depois do trabalho, eu sou mais inteligente do que antes”. (DEJOURS, 1999)

O pressuposto subjacente à investigação do capítulo anterior, com base no contexto produtivista atual, possui um processo ideológico consistente nas organizações que cria paradoxos entre: desempenho e produtividade, liberdade e controle, cooperação e competição, prazer e sofrimento, entre outros (VASCONCELOS, 2003; DEJOURS, 2004; MENDES, 2007).

Essa percepção paradoxal leva os indivíduos a reconhecerem incompatibilidades entre comportamentos e atitudes, e essa dicotomia pode causar tensão e desconforto psicológico no ambiente de trabalho (CASTRO, 2010). A realidade pode ser percebida de forma dupla e ambígua pelo indivíduo, o que pode gerar recompensas ou privações e frustrações (DEJOURS 1999; MENDES, 2004). Ou seja, a maneira como os indivíduos lidam com as contradições dentro da organização para a qual trabalham está relacionada a problemas psicológicos.

Assim sendo, dada a dificuldade de compreensão do significado do trabalho, tais paradoxos são amplamente explorados pela teoria da psicodinâmica do trabalho, que estuda a saúde no trabalho e analisa o sofrimento e as estratégias de inserção empregadas pelos trabalhadores para redefinir e superar o sofrimento, com foco na transformação do contexto de trabalho em lugar de prazer (FERREIRA; MENDES, 2003). Christophe Dejours (2008) aponta que a psicodinâmica é um termo derivado da teoria psicanalítica que denota o estudo dos movimentos psicoafetivos gerados pelo desenvolvimento do conflito subjetivo.

Conforme sugerido no capítulo 2 ao fundar a OCT, Taylor aparentemente tentou eliminar a subjetividade do trabalho por meio da teoria dos tempos e movimentos (LANCMAN, 2003; JOST, 2014). O estreitamento da separação entre a concepção e a execução do trabalho, a aplicação direta desses princípios levaram a graves prejuízos à saúde física e mental dos trabalhadores, através de longas jornadas de trabalho, ritmo de produção acelerado, fadiga física e, sobretudo, não participação no processo de produção, automação e divisão de tarefas (JOST; FERNANDES; SOBOLL, 2014).

Com isto, Dejours (1999) critica o modelo taylorista e mostra que a organização do trabalho é responsável pelas consequências favoráveis ou dolorosas para o funcionamento psicológico do trabalhador. O autor afirma que pode haver experiências de alegria e/ou sofrimento no trabalho que se expressam em sintomas específicos que se relacionam com o

contexto social e profissional e também com a própria estrutura da personalidade (LANCMAN, 2003; DEJOURS, 1999; MENDES, 1995). Para Mendes (2004) e Castro (2010), prazer e sofrimento são conceitos que surgiram da interposição dos trabalhadores para manter a saúde, evitar o sofrimento e buscar alternativas para obter prazer.

Deste modo, a teoria da Psicodinâmica do Trabalho teve início na década de 1950 e foi denominada Psicopatologia do Trabalho, iniciada e divulgada por autores como Le Guillant, Veil, Sivadon, Fernandez-Zoila, Bégoïn, entre outros. Essa área do conhecimento realizou pesquisas que se baseavam em um modelo causal em que as características do trabalho poderiam causar transtornos mentais, sendo o trabalho visto como prejudicial à saúde mental dos trabalhadores, em especial o trabalho industrial (DEJOURS, 2004).

Nesse contexto, a psicopatologia ocupacional preocupou-se com a identificação de doenças mentais características, fortemente influenciadas pela medicina do trabalho e pela toxicologia ocupacional. Dessa forma, Dejours iniciou suas pesquisas em psicopatologia industrial na década de 1970 com a convicção de que a organização do trabalho era um fato pré-existente do encontro entre o homem e o trabalho (DEJOURS, 2004; NASCIMENTO, 2012).

Assim sendo, nos estudos de Dejours, na década de 1980, dedica-se à compreensão do autor sobre o sofrimento no local de trabalho e as formas de enfrentá-lo. Os estudos basearam-se inicialmente na perspectiva da psicologia do trabalho e em um segundo momento, Dejours (1990) concebeu seus estudos sobre a compreensão do trabalho como processo de identidade e a dinâmica de reconhecimento dos funcionários (RAMOS, 2014).

Vale destacar que nesses períodos suas principais obras foram: “Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho” (DEJOURS, 1994), “O fator humano”, publicado em 1997 (DEJOURS, 2005) e o livro “A loucura do trabalho” (1992), em que o autor teve como objeto de estudo a força e a rigidez do taylorismo e do fordismo, bem como os aspectos vinculados à indústria de processos. Enfim, até o toyotismo é utilizado pelo autor, quando é percebida uma rigidez menor quando referidas as questões pertinentes ao estrito cumprimento das normas. Tais estudos foram de extrema importância para perceber que os homens não são passivos perante os constrangimentos organizacionais, e são capazes de se proteger dos eventuais efeitos nocivos sobre a saúde mental (MENDES, 2004; 2007).

No entanto, os estudos em psicodinâmica do trabalho atualmente se dedicam à compreensão dos processos de subjetivação dos trabalhadores no que se refere às vivências de prazer e sofrimento no trabalho (RAMOS, 2013). “A banalização da injustiça social”

(DEJOURS, 1999) denota a aparição da nova perspectiva dentro da psicodinâmica do trabalho: a forma como a luta contra o sofrimento se dá, de modo individual e coletivo, além de considerar as vivências de prazer e sofrimento, inerentes a qualquer contexto laboral, o autor faz uso de uma visão mais dinâmica aos processos pertinentes, que passa a enfocar o trabalho como um importante agente na construção da identidade dos indivíduos. Além disso, outro fator que passa a ser avaliado é a dinâmica de reconhecimento envolvida nesse processo de construção da identidade (MENDES, 2007; NASCIMENTO, 2012).

Dessa forma, as obras de Dejours possuem grande influência da Psicanálise, originada da sua formação como psicanalista. Para desenvolver a teoria da psicodinâmica do trabalho do ponto de vista epistemológico, o autor fez articulações com a Sociologia, a Ergonomia e a Psicanálise Freudiana. Para Mendes (2007), Freud exerce uma influência significativa na teoria, pois envolve a dimensão subjetiva, que pressupõe a construção inseparável e inacabada das relações entre subjetividade e o contexto social. Ao investigar as controvérsias laborais, a psicodinâmica do trabalho supera uma simples análise de causalidade, pois compreende de forma complexa a relação construída pelo trabalhador com o seu trabalho, por meio do sentido atribuído à ação que ele pratica.

Para tanto, a importância do estudo do contexto da produção é destacada pelas novas formas de gestão de pessoas nas organizações do trabalho apresentadas no capítulo 2, caracterizadas pelo apego à subjetividade, vigilância contínua, poder e controle. Uma vez que existem conflitos na relação entre trabalho e objetivos no atual modelo de produção, muitas vezes é dever do trabalhador cumprir as normas e padrões de qualidade estabelecidos (GOULART, 2007). Nessa realidade, há uma limitação da área da linguagem e da elaboração do sentido das atividades desenvolvidas, o que penaliza a saúde mental do trabalhador e provoca uma crise de identidade na organização do trabalho por meio da alienação mental, social ou cultural (AGUIAR, 2013).

Contudo, a fim de estruturar suas teorias, Dejours (1999) sugere subdivisões para estudar a relação entre os trabalhadores e a organização do trabalho, segmentando-as em categorias que serão melhor exploradas nas próximas subseções. A primeira delas é a organização do trabalho, que é coberta pelas condições e relações de trabalho dentro da organização em que o trabalho é realizado. A segunda é a mobilização subjetiva do trabalhador, consistindo em inteligência prática, cooperação, espaço de discussão e reconhecimento (DEJOURS, 1999). Além disso, o capítulo também apresenta as formas de sofrimento e de defesa contra a frustração que decorrem da realidade do trabalho quando o sujeito busca soluções originais para fazer frente às suas tarefas rotineiras. Finalmente, o

capítulo contém uma visão geral dos estudos sobre a psicodinâmica do trabalho e a influência das organizações nas pessoas que trabalham em redes de eventos esportivos.

2.1. A Organização Do Trabalho

Na obra *A loucura do Trabalho*, Dejours (1992) descreve que a organização do trabalho pode ser explicada como o contexto de operacionalização real das tarefas, consistindo em objetivos, qualidade e quantidade da produção esperada, regras formais, ritmos, prazos, regulamentações e disciplina. Também é visto como o resultado de relações subjetivas e sociais entre trabalhadores e organizações; a divisão de tarefas leva à competição entre os trabalhadores, pois a divisão dos indivíduos mobiliza investimentos afetivos (DEJOURS, 1994; MENDES, 2004; FERREIRA, 2003). Na troca afetiva, a organização do trabalho dá origem a dimensões: valores construídos, relações interpessoais, dominação ou cooperação, formas de comunicação e controle.

No entanto, além das relações de trabalho, há uma intersecção entre a organização especificada (planejamento, objetivos da tarefa, definição de regras e padrões, estilos de liderança, tensões e regulamentações do método de trabalho) e a realidade de trabalho, que só se torna aparente quando a tarefa é realizada, resistindo aos domínios prescritos. Para Dejours (2005), o que é prescrito nunca é suficiente para um trabalho real. É impossível alcançar uma qualidade conforme, pois o real está exposto a imprevistos, eventos inesperados ou problemas. Além disso, a organização do trabalho é permeada por contradições, não só entre o prescrito e o real, mas também dentro do prescrito.

Desse modo, não há mero trabalho de execução, o sujeito deve agregar algo além do prescrito para poder atingir os objetivos que lhe são exigidos. Da mesma forma, deve agregar ao que não funciona a seu critério de se restringir à implementação das portarias (DEJOURS, 2005; 2008). Trabalhar bem, portanto, significa bagunçar o que é prescrito e cometer violações. Em incidentes, no entanto, a benevolência do trabalhador se volta contra ele, pois ele é inevitavelmente acusado de não cumprir os regulamentos, os quais muitas vezes colocam a questão em uma posição contraditória (AGUIAR, 2013; VASCONCELOS, 2003).

Todavia, absolutamente tudo tem que estar de acordo com uma dada lógica de trabalho, baseada nas premissas que a organização do trabalho estabelece para atingir seus objetivos. Assim, para que os objetivos sejam alcançados, as tarefas devem ser organizadas por pessoas preparadas, cujo papel é determinar um nível de eficiência para cada tipo de função desempenhada na organização, por mais contraditório que seja. Nesse sentido, as

especificações da organização do trabalho e as relações subjetivas do indivíduo com o trabalho desempenham um papel relevante nas vivências de prazer e sofrimento (MENDES, 2004).

Em suma, haverá sofrimento ou prazer no trabalho devido às vivências subjetivas do trabalhador permitidas pela organização do trabalho. Para Mendes (2004), o indivíduo encontra-se em constante situação de vulnerabilidade no contexto de trabalho, buscando equilíbrio psicológico e preconizando saúde e satisfação em suas atividades diárias. Na abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, essa busca por equilíbrio e satisfação é denominada mobilização subjetiva (MARTINS, 2012; MACHADO, 2015).

2.2. A Mobilização Subjetiva Dos Trabalhadores

Contanto, aquilo que diz respeito ao conceito de mobilização subjetiva, quando se pode articular indissociavelmente trabalho e subjetividade, ao estudar a constituição do sujeito pelo trabalho. O ato de trabalhar requer o comprometimento do corpo, do cognitivo, do afeto e da transformação para o real. O trabalho é, portanto, a mobilização subjetiva diante da realidade do trabalho, uma vez que a organização do trabalho incrementa a atividade psicológica. Assim, apresenta-se mais um desafio à psicodinâmica do trabalho, que expõe o sujeito à atividade psicológica no cotidiano de trabalho (MENDES; ARAÚJO, 2012).

Assim sendo, a melhor estratégia para encontrar alegria no trabalho é por meio da mobilização subjetiva, que permite ao funcionário se afirmar como sujeito e fortalecer sua identidade pessoal e profissional. Para Mendes e Araújo (2012), a mobilização subjetiva é identificada por meio da dinâmica do indivíduo, que possibilita a capacidade de pensamentos, sentimentos e até mesmo criatividade para realizar seu trabalho. Essa dinâmica é internalizada e vivenciada de forma diferente por cada sujeito que usa sua inteligência para se contrapor à racionalidade gerada pelas situações de trabalho (MENDES, 1995).

Visto isso, a inteligência utilizada como contraponto às racionalidades presentes na obra refere-se ao conceito de inteligência prática, que Dejours (2005) explicou como intuição, que logo se liga ao inconsciente e se associa à ideia de astúcia. Na aplicação das tarefas, o indivíduo usa sua subjetividade para desafiar o que está prescrito e se configurar como uma forma de transgressão que viola o trabalho prescrito para atingir as metas de produção. A inteligência prática pode ser apresentada por meio do afeto, da cognição e da intuição manifestados no corpo, com o objetivo principal do aprendizado sendo alcançado no desempenho de uma tarefa. Desse modo, relaciona-se a uma habilidade astuta que muitas

vezes possibilita ao trabalhador inovar diante dos constrangimentos e da tarefa (FREITAS, 2011; DEJOURS, 2005; MENDES; ARAUJO, 2012).

Com isto, baseia-se na experiência adquirida e no conhecimento do trabalhador, pois ele conhece exatamente o trabalho prescrito e o trabalho real. É importante ressaltar que a ligação entre mobilização subjetiva e inteligência prática pode ser vista como tensa, pois é necessário que a tarefa tenha sentido para o trabalhador, levando em consideração as singularidades de cada sujeito (MENDES; ARAUJO, 2012). Dessa forma, a inteligência prática é, portanto, uma forma interessante de possibilitar o cumprimento de tarefas levando em consideração as condições psicológicas individuais, as relações sociais e as condições de trabalho. Contudo, o fato de a organização do trabalho e seus atores reconhecerem o valor da inteligência prática, favorece a identidade, a autorrealização, a saúde (DEJOURS, 2004;2005).

No mesmo sentido, a mobilização subjetiva visa retirar os elementos nocivos da obra, como as fontes de sofrimento em prazer, visto que é uma forma de remodelar o sofrimento e de superar as contradições na organização do trabalho e transformá-las em fonte de alegria e afirmação do sujeito como trabalhador, fortalecendo sua identidade pessoal e profissional (MARTINS, 2012; MENDES, 2007). Para Dejours (2005), essa mobilização agrega os modos de engajamento do sujeito para que ele tenha prazer no desempenho da tarefa e um bem-estar coletivo (FERREIRA; MENDES, 2003).

Desse modo, a mobilização subjetiva se apresenta em constante quebra de normas, o comprometimento do sujeito e sua percepção da contribuição para a organização do trabalho repercutem diretamente na dinâmica de mobilização de seu trabalho. Se a organização do trabalho permite a mobilização subjetiva e a exposição da inteligência prática, o trabalhador tem oportunidade de vivenciar situações de prazer, mas se as bloqueia acaba favorecendo as vivências de sofrimento em nome da produtividade (MENDES, 2007). Assim, pode-se dizer que, ao se engajar no trabalho e superar bloqueios institucionais em favor da produção criativa, o sujeito pode ou consegue vivenciar o processo de subjetivação e também (receber) ganhar prazer.

Assim sendo, a retribuição simbólica, para a qual além dos termos financeiros de reconhecimento o favorece é o comprometimento do sujeito com o trabalho. Por outro lado, Mendes (2007) afirma que vivenciar a alegria (prazer) do trabalho não depende da vontade, mas das condições em que o trabalho é realizado, do tipo de tarefa e de requisitos criados pela organização do trabalho. Com isto, as tarefas que requerem mais energia do que o trabalhador pode gerenciar podem não ser agradáveis, inseridas em uma dinâmica de contribuição versus

ou retribuição - retaliação por um trabalho bem executado (MENDES, 1995; 2007). Quando o sentido do trabalho é esclarecido, a dinâmica da mobilização subjetiva é sustentada pelo processo de contribuição espontânea, por meio do reconhecimento.

2.2.1. O Reconhecimento No Trabalho

Dejours (1999) explica que os indivíduos não suportam passivamente as pressões de trabalho. A adversidade dessas condições atua como estratégia para o sujeito utilizar o trabalho como forma de autorrealização. O reconhecimento, neste caso, é a própria recompensa pelas contribuições dos colaboradores para a adaptação da organização do trabalho; é um processo em que o funcionário agradece a avaliação positiva de seus esforços e tarefas (MENDES, 2004).

Dessa forma, para que o sofrimento se transforme em alegria, é necessário o reconhecimento do outro, pois a identidade só pode ser verificada pelos olhos dos outros. Dejours (2004) sugere uma modificação da obra de Sigaut (1990) em que a triangulação entre (ego-real-outro) pode ser transformada em: o ego, que é o sujeito, está sempre condenado ao sofrimento; o que é real na organização do trabalho é dado pela tarefa; e a outra é substituída por reconhecimento (NASCIMENTO, 2012). Para Dejours (2004), com a harmonia da triangulação (reconhecimento do sofrimento-tarefa), o sofrimento pode se transformar em alegria nas organizações de trabalho, pois sem o reconhecimento, o trabalhador só poderia contar com estratégias de defesa e desmobilização da subjetividade.

Contudo, o reconhecimento no ambiente de trabalho permite ao sujeito construir sua identidade, que emocionalmente se traduz em uma sensação de alívio e alegria. Ou seja, é a mobilização subjetiva que se constrói por meio da retribuição simbólica e da participação nos objetivos coletivos da organização do trabalho. Dejours (1999) também destaca que o reconhecimento ocorre em duas dimensões: (1) no contexto da observação e avaliação por terceiros da contribuição da pessoa para o contexto de trabalho; (2) reconhecimento no sentido de gratidão. Desta forma, o trabalho realizado é reconhecido e avaliado em duas dimensões: na área da utilidade e ao nível da estética ou beleza (DEJOURS, 2005; MENDES, 2007).

No entanto, as relações com outros sujeitos de diferentes cargos hierárquicos, com superiores, subordinados e também com clientes, beneficiam o julgamento. Por outro lado, o julgamento da beleza, feito de acordo com as regras de trabalho, é dado por pessoas que conhecem muito bem o trabalho e as suas regras, portanto esse julgamento é feito pelos pares,

pelos colegas da organização (DEJOURS, 2005; MENDES, 2007). O julgamento da beleza tem um impacto significativo na identidade e na saúde mental, pois dá aos trabalhadores um sentimento de pertencimento ao coletivo de trabalho e os leva a comparar seu comportamento e modo de pensar com o relacionamento com os colegas (FACAS, 2009).

Portanto, pode-se afirmar que o reconhecimento é essencial no processo de mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho, desempenhando um papel fundamental na possibilidade de transformar o sofrimento em prazer. Para que o trabalho atue como fonte de saúde existe a necessidade do reconhecimento do trabalhador, uma vez que no reconhecimento exista a possibilidade de dar sentido às experiências vivenciadas pelos indivíduos que trabalham (UCHIDA, 2007; MERLO, 2009; DEJOURS, 2004).

2.2.2. As Relações De Prazer

Para Freud (1974) a atividade humana caminha em duas direções: 1) na busca pela ausência de sofrimento; e 2) experimentando sentimentos intensos de prazer. O prazer, então, seria o agente que regula o funcionamento da mente humana desde a infância. Freud ainda enfatiza o sofrimento decorrente de certas ansiedades pelas quais nosso organismo é regulado e os sentimentos e sensações inerentes à satisfação, realização, valorização, liberdade e valorização do trabalho. Portanto, uma das formas de vivenciar o prazer seria através da sublimação, e uma das formas de vivenciar os prazeres sublimados seria através do trabalho. Como explica Mendes (2008):

(...) à sublimação implica uma mobilização política e a capacidade de dar um novo significado à realidade do trabalho, reconstruindo-a e modificando-a, dinâmica que é resultante da possibilidade de negociação diante das divergências de interesses inerentes ao trabalho (p. 19).

Desse modo, o estudo da sublimação é importante e necessário para compreender a dinâmica de mobilização psíquica que impulsiona os sujeitos na busca constante pela manutenção de sua integridade espiritual, que se encontra no trabalho por meio do reconhecimento (MENDES, 2004; 2008). Conforme analisado anteriormente, pode-se dizer que o reconhecimento é um fator necessário para a obtenção do prazer no trabalho, e o relacionamento social é a base para a avaliação das contribuições feitas à organização por meio do trabalho.

Assim, a alegria de trabalhar é levada em consideração fundamentalmente para a estruturação do sujeito do trabalho, uma vez que é permitido atuar nos processos de sublimação que são responsáveis pela construção da subjetividade e da saúde. No entanto, obter prazer no trabalho não exige o fim do sofrimento, mas sim a sua renúncia. Pode-se dizer que o gozo vivido diretamente pela sublimação ou indiretamente pela reinterpretação do sofrimento é fundamental para a estruturação do indivíduo trabalhador (MENDES, 2004; 2008; DEJOURS, 1994).

Dessa forma, a saúde, em última análise, resulta da formação da relação entre o indivíduo e a organização do trabalho, com os outros (colegas e superiores) e consigo mesma (subjetividade). E, implica uma luta constante pelo equilíbrio físico, psicológico e emocional (MENDES, 2008). Lancman e Uchida (2003) também complementam as noções de alegria, associando-as à identificação do trabalhador com o trabalho que realiza, desde que levem em consideração a individualidade de cada trabalhador. Isso permite maior espaço de negociação na execução de tarefas e atividades, dá sentido e oportunidade à sublimação do sofrimento que surge do encontro entre o desejo de trabalhar, o trabalho prescrito e o trabalho real.

Por outro lado, ainda diante da possibilidade de vivências de satisfação, o sofrimento é uma condição inerente à natureza humana e não diz respeito apenas às vivências que ocorrem dentro da organização, pois também dependem de processos que ocorrem fora da empresa, por exemplo, na casa do funcionário. Este é um desafio para a mente e para o corpo e para quem estuda este fenômeno, pois apresenta ao sujeito a oportunidade de vivenciar sensações que se desviam de suas expectativas, das da organização do trabalho e até mesmo das expectativas do pesquisador que estuda as experiências (DEJOURS, 2008; 2012; MENDES, 2007).

2.3. O Sofrimento No Trabalho E As Estratégias De Defesa

Dejours (1999) argumenta que o sofrimento é caracterizado por experiências dolorosas decorrentes das contradições causadas pelo embate entre as necessidades e desejos dos trabalhadores e as características do contexto organizacional. O sofrimento pode surgir quando a realidade não oferece uma oportunidade de retaliação pelos desejos de um indivíduo, o que, entre outras coisas, cria medo, ansiedade, insegurança e outros sentimentos negativos. Tais situações podem acarretar sofrimento permanente, transtornos mentais e até psicossomáticos, principalmente se não houver possibilidade de negociação entre o funcionário e a organização.

Desse modo, algumas situações podem gerar sofrimento no trabalho, como o mau ambiente social, o trabalho individualizado e com pouca colaboração, o medo de não cumprir os requisitos e as condições da organização do trabalho no que diz respeito a ritmos, horários, prazos, formação, escolaridade e vivência profissional. O medo da incompetência perante os colegas e superiores e, sobretudo, a falta de reconhecimento também são elementos que podem levar a um agravamento da temática dentro da organização (NASCIMENTO, 2012; MENDES, 1996).

Assim sendo, muitos autores como Dejours (2008), Mendes (2004) e Lancman (2003) apontam que um dos desafios da psicodinâmica hoje é discutir maneiras de melhorar a mobilização subjetiva em alguns contextos e, assim, reinterpretar o sofrimento, que se desenvolve para além do espaço de trabalho, uma vez que não se aplica apenas a processos que são construídos dentro da organização.

Dessa maneira, o sofrimento é a soma dos processos que ocorrem dentro e fora da empresa, durante o trabalho e o descanso, visto que o tempo livre do trabalhador acaba sendo poluído por suas atividades na organização, o que afeta negativamente a vida familiar e os processos de liberação de energia psicológica, por meio do tempo livre e outras atividades que podem criar espaços de solidariedade e participação (DEJOURS, 2005; 2008).

No entanto, as situações geradoras de sofrimento não podem ser minimizadas ou ignoradas pela organização do trabalho, pois podem de alguma forma diferenciar o trabalhador do que era antes e, assim, contribuir para a ocorrência de alguns quadros patológicos (DEJOURS, 1999; MENDES, 1996; 2004; OLIVEIRA; MENDES, 2014). Por exemplo, uma organização de trabalho autoritária, que não oferece uma saída adequada ou uma rota de fuga da energia, isto é, que causa sofrimento, pode induzir um aumento do sofrimento psíquico, que exige mais esforço do trabalhador no interesse de proteger sua saúde física e mental. Porém, a presença de sofrimento não implica necessariamente uma patologia, já que o binômio prazer-sofrimento pode coexistir em situações de trabalho, o que não é contrário à saúde (CASTRO, 2010, p. 22).

Quando a realidade de trabalho falha, o trabalhador busca soluções autênticas para dar conta dessa realidade:

O sofrimento não é apenas uma consequência final da relação com a realidade; é ao mesmo tempo a proteção da subjetividade em relação ao mundo, na busca de formas de influenciar o mundo, com o objetivo de transformar esse sofrimento e encontrar um caminho que possibilite a superação das resistências da realidade. O sofrimento é, portanto, ao mesmo tempo impressão subjetiva do mundo e origem do movimento de conquista do mundo (DEJOURS, 2004, p. 28).

Conforme apresentado neste capítulo, na perspectiva de Dejours (1999; 2008), Mendes (2004; 2007), Ferreira (2003) e Lancman (2003), as vivências de prazer e sofrimento desenvolvem-se dinamicamente em uma relação dialógica, o prazer e o sofrimento é necessário porque é a transformação desse sofrimento por meio da apreciação que produz prazer. Como aponta Dejours (2008), é a experiência do reconhecimento que dá sentido às experiências subjetivas no trabalho e favorece o desenvolvimento da identidade dos trabalhadores.

Sendo assim, diante das patologias e crises de identidade que podem advir da falta de reconhecimento, o trabalhador não deve permanecer passivo diante do sofrimento, utilizando estratégias de mediação para sustentar esse medo e distanciar-se dele pela sublimação ou sua reinterpretação. Ou seja, se o sofrimento não leva à descompensação psicológica, é porque o sujeito está colocando em ação mecanismos de defesa que permitem controlá-lo. Quando essas estratégias de enfrentamento falham, surgem doenças físicas, mentais e sociais (DEJOURS, 1999).

Dessa forma, as estratégias de defesa são mecanismos que servem para negar ou minimizar a percepção da realidade que os faz sofrer (DEJOURS, 2008). Para superar com eficácia a enfermidade, ela deve ser transformada por meio de mecanismos de defesa. Os mecanismos de defesa podem ser reconhecidos como proteção e adaptação do sujeito, caracterizados por comportamentos de isolamento psicoafetivo, aceitação, descrença, renúncia à participação, indiferença e apatia (DEJOURS, 1999; 2008). O sofrimento, portanto, desempenha um papel central na compreensão do engajamento no ambiente de trabalho, pois é a força motriz que move o sujeito de trabalho (MENDES, 1996; OLIVEIRA; MENDES, 2014).

No entanto, as estratégias de defesa podem ser individuais ou coletivas (MENDES, 1996). Podem ser percebidas estratégias individuais para garantir resiliência psicológica às pressões das organizações de trabalho em que prevalecem as regras, métodos de trabalho, rigidez do tempo, separação entre a atividade intelectual e executiva e a divisão do coletivo. Por outro lado, as estratégias de defesa coletiva requerem condicionantes externas e resultam do consentimento de um grupo de trabalhadores, o que implica relações subjetivas no coletivo de trabalho. As estratégias coletivas contribuem para a harmonia do coletivo no sentido de contrabalançar o sofrimento causado pela organização do trabalho, possibilitam a estabilização psicológica do trabalhador e contribuem para a construção do sentido do sofrimento no trabalho (MENDES, 1996; DEJOURS, 1992; 1999).

Desse modo, para Dejours (2005) existem diferentes tipos de estratégias de defesa, entre as quais a alienação é uma das mais utilizadas, entendida como a pseudotolerância do sujeito para com a organização do trabalho, que em muitos momentos está claramente dividida quanto aos objetivos, necessidades e inclinações. A alienação se manifesta quando o trabalhador confunde seus próprios objetivos com os objetivos organizacionais e se esforça para alcançá-los, habituando-se à servidão voluntária, ao esgotamento físico e mental (MENDES, 1996).

Contudo, além da alienação, as contramedidas podem ser divididas em três tipos diferentes: adaptação, exploração e proteção (DEJOURS, 2004). Os mecanismos de defesa da adaptação e exploração podem ser entendidos como um complemento à alienação; dizem respeito à submissão, aos desejos de produção da organização, em que o trabalhador é exposto a comportamentos inconscientes que cumprem a produção e a função (OLIVEIRA; MENDES, 2014). Essas defesas acabam por exigir um investimento físico e sociopsicológico que vai além do desejo de quem trabalha (DEJOURS, 2004).

A defesa da proteção, por outro lado, é uma forma compensatória de pensar e agir com o objetivo de racionalizar as situações de sofrimento. É o caso quando o trabalhador fica isolado das causas do sofrimento e não interfere na organização do trabalho e nas mudanças necessárias (MENDES, 2007). Essa defesa ajuda o trabalhador a perder a consciência das causas do sofrimento, o que leva a uma intensificação das situações dolorosas e até ao adoecimento (MENDES, 2007; OLIVEIRA; MENDES, 2014). No longo prazo, o uso de estratégias de defesa pode causar problemas, especialmente se forem utilizadas em demasia. A adaptação e acomodação de situações de sofrimento que amortecem experiências de sofrimento não necessariamente transformam o sofrimento (OLIVEIRA; MENDES, 2014).

Tendo em vista que o sofrimento decorre de interações contraditórias entre o desejo do trabalhador e a organização do trabalho (DEJOURS, 1999), a psicodinâmica do trabalho é de grande importância no estudo da forma como o indivíduo deseja garantir sua saúde. (DEJOURS, 2005; MENDES, 1996; 2007). Assim, a escolha da teoria da psicodinâmica do trabalho justifica-se por um interesse em compreender como os trabalhadores enfrentam um contexto em que muitas organizações de trabalho se baseiam em princípios de gestão que deixam pouco espaço para o sujeito, para que o mesmo se aproprie, se engaje e veja sentido naquilo que faz.

2.4. Estudos Em Psicodinâmica Do Trabalho

Para explorar a psicodinâmica do trabalho é necessário destacar a relação, ora de alegria, ora de sofrimento, no ambiente corporativo, não excluindo casos que originaram patologias psicológicas e psicossomáticas (MENDES, 2004). É também considerado um grande foco de estudo da Escola Dejouriana, ampliando a disciplina para um caráter mais qualitativo e transferindo a matéria para a disciplina de trabalho (MENDES, 2004).

Desse modo, buscou-se identificar e analisar, após um estudo bibliográfico específico, como a psicodinâmica do trabalho bem como a alegria e o sofrimento têm sido tratadas em diversos artigos científicos nos últimos anos. Portanto, foram encontradas várias produções recentes fazendo levantamentos bibliométricos na área, mas foram utilizados autores que fizeram levantamentos nos últimos 5 anos (2013 a 2018).

Conforme apontou Oletto (2013), ao pesquisar artigos sobre alegria e sofrimento no trabalho publicados entre 2000 e 2010 na Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), não há pesquisas consistentes nessa área no Brasil. Nesse período, foram apresentados 7.962 trabalhos considerando todos os departamentos acadêmicos do EnANPAD e apenas 26 foram propostos, tratando do tema alegria e sofrimento no trabalho e publicados nos seguintes departamentos acadêmicos: Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho (20), Estudos Organizacionais (4) e Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (2).

Assim sendo, o autor mais citado e referenciado em obras que tratam da relação entre prazer e sofrimento é, sem dúvida, Christophe Dejours. Além dele, autores brasileiros como Mendes (2004; 2007) e Codo (2003) foram citados em todos os artigos analisados por Oletto (2013). É importante ressaltar que Mendes e Codo são referências nacionais no tema alegria e sofrimento no trabalho, ambos têm contribuições literárias significativas, com livros e artigos publicados em periódicos e anais de eventos científicos.

Em geral, a virada para o artigo sobre a importância do trabalho para a constituição e existência do homem como ser social e as demissões que o trabalho tem adquirido ao longo das décadas e dos sistemas atuais. Nesta modalidade, a alegria e o sofrimento dialógico nas análises realizadas não podem ser desconsiderados, uma vez que os sentimentos de alegria vivenciados no ambiente de trabalho estão diretamente ligados à flexibilidade no ambiente de trabalho, o reconhecimento por outros, colegas e principalmente do chefe, a valorização do trabalho e a liberdade para a criatividade (OLETO, 2013).

Adiante, outro resultado encontrado por Oleto (2013) foi o destaque de muitas publicações sobre a utilização de estratégias de defesa individuais e coletivas, na tentativa de reduzir a percepção da realidade modificadora que gera sofrimento como necessidade de manter o equilíbrio mental no trabalho. Com isto, as tensões colocadas nas cobaias no ambiente de trabalho são equilibradas por essas estratégias de defesa. O autor também recomenda que, no desenvolvimento de pesquisas nesta área do conhecimento, seja dada preferência aos estudos qualitativos, a fim de melhor compreender a subjetividade do trabalhador. Por fim, sugere que estudos futuros busquem motivos que expliquem o pequeno número de artigos que discutem o tema prazer e sofrimento nas organizações.

Além disso, outro autor que considerou modestas as pesquisas sobre psicodinâmica do trabalho no Brasil foi Machado (2016). Por meio de pesquisa bibliométrica no portal de periódicos CAPES/MEC, foram examinados artigos que utilizavam a teoria da psicodinâmica do trabalho, os quais foram elaborados entre 2000 e 2014 e em suas conclusões consideraram os artigos de alta qualidade, por terem sido publicados em periódicos importantes e que seus autores são predominantemente mulheres.

Segundo Machado (2016), os autores brasileiros que mais publicaram nesse período foram: Ana Magnólia Bezerra Mendes, Álvaro Roberto Crespo Merlo e Selma Lancman; Ambos insistem em intensificar a leitura psicanalítica das variáveis culturais para melhor compreender a dinâmica do prazer e do sofrimento no atual contexto de trabalho. Na realização de suas pesquisas, os resultados também confirmam a priorização dos autores das redes de cooperação científica, localizadas principalmente nas regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste.

Dos Santos (2016) também realizou um estudo com o objetivo de apresentar o cenário das pesquisas brasileiras sobre psicodinâmica e sofrimento no trabalho. Nele, o autor buscou realizar uma revisão bibliográfica da produção nacional sobre o tema no período de 2009 a 2016. Uma amostra final de 41 artigos publicados neste período de sete anos constatou que o número de artigos publicados é baixo. Afastando-se das conclusões de Oleto (2013), os periódicos relevantes apresentam poucos ou nenhum artigo sobre o assunto, o que pode indicar que os cientistas administrativos não têm interesse em abordar a temática do sofrimento no trabalho (DOS SANTOS, 2016). No entanto, houve um crescimento significativo dos estudos nesta área nos anos de 2013 e 2014.

Desta forma, a análise de Dos Santos (2016) destacou que as causas do sofrimento no local de trabalho residem na falta de reconhecimento, autonomia, vulnerabilidade e desvalorização do trabalhador (21,54%), seguidas do elevado ritmo de trabalho, uma forma

taylorista burocrática e competitiva modelo (15,38%). Quanto à natureza da pesquisa, a maioria dos artigos (58,54%) é qualitativa e mais da metade utiliza análise de conteúdo (51,22%). No que se refere à origem e coleta de dados, foram utilizadas em grande parte entrevistas e questionários (62,96%). Além disso, outra observação relevante para as publicações da televisão brasileira é o grande número de estudos de casos individuais, além de estudos mais abrangentes que definem os perfis dos trabalhadores brasileiros, o sofrimento no ambiente de trabalho e as modalidades gerais que podem surgir.

Por fim, Machado deu outra importante contribuição em 2017, ao produzir um artigo bibliométrico examinando pesquisas internacionais em inglês e francês, disponível no portal de periódicos brasileiros CAPES/MEC, utilizando a abordagem psicodinâmica do trabalho de Dejours. Os resultados mostraram que o número de artigos no período de investigação de 2000 a 2014 é muito baixo com um total de 50 artigos. O período de concentração dos estudos foi de 2006 a 2014, com 80% do total de estudos em produção, 2006 (12%), 2008 (10%), 2009 (16%) e 2010 (12%). Apesar do menor número de publicações, os anos de 2011 a 2014 não evidenciaram uma diminuição significativa do número de publicações, que se situou entre 4 e 8% em termos percentuais. (MACHADO, 2017)

Com isto, Machado (2017) constatou que o autor internacional com maior número de publicações é Marie Alderson, com 3 (6%), seguido por Christophe Dejours e Pascale Molinier, com 2 (4%) publicações cada. Esses pesquisadores têm grande relevância na divulgação da psicodinâmica do trabalho no mundo, principalmente Dejours, criador da teoria, e Marie Alderson, PhD e professora da Universidade de Montreal, Canadá. Além disso, Machado (2017) destaca o grande número de autores principais com apenas uma publicação, 43 (86%) de artigos em 50. Portanto, esse achado permite concluir que há uma grande desconcentração de autores principais na temática da psicodinâmica do trabalho, o que sugere que esses autores façam pesquisas sobre o assunto raramente ao longo dos anos.

Sendo assim, o terceiro capítulo, referente à metodologia, mostra como a teoria da psicodinâmica do trabalho de Dejours (1999; 2012), bem como as técnicas de coleta e análise de dados desenvolvidas por Mendes (2007) contribuem para os estudos sobre prazer e sofrimento no trabalho. Visto isso, o percurso do trabalho de campo e metodologia também são apresentados, destacando como orientar os procedimentos de coleta de informações dos temas de pesquisa.

3. METODOLOGIA

Nos últimos anos, a pesquisa qualitativa assumiu um papel importante nas Ciências Sociais e Humanas, em que devem ser respeitadas as características culturais e subjetivas de cada objeto estudado. Nesse aspecto, ele se orienta pelo conceito de não estudar um fenômeno isoladamente, mas de compreender seu significado individual ou coletivo para a vida das pessoas (MINAYO, 2010; MACHADO, 2015). Portanto, para a construção desta monografia, optou-se por uma abordagem qualitativa, que permite uma compreensão profunda dos significados atribuídos às experiências das pessoas no espaço de trabalho.

Com base em uma abordagem qualitativa, o presente estudo foi orientado pelo referencial metodológico da Psicodinâmica do Trabalho, proposto por Dejours. O método caracteriza-se pela possibilidade de estudar os indivíduos em suas relações com o trabalho (MENDES; ARAÚJO, 2012), focalizando o discurso do trabalhador e ouvindo suas experiências. Dejours (1999) explica que o método elabora reflexões sobre as tarefas desempenhadas no trabalho e suas possíveis consequências na mente e no corpo humano, sendo a organização do trabalho o centro das interpretações subjetivas (LOUZADA, 2013; MACHADO, 2015; DEJOURS, 1999).

Contudo, a trajetória da psicodinâmica do trabalho no Brasil não foi apenas uma das réplicas do método original de Dejours (MENDES, 1995; 2007). Há um número significativo de estudos com diferentes adaptações metodológicas, haja vista que a realidade empírica brasileira é diferente da francesa, porém, mesmo com algumas adaptações, o objetivo é não perder a essência dejouriana. Nessa comparação, Machado (2016) e Oletto (2013) observaram a proximidade entre os pressupostos e conceitos do tema, embora o enfoque teórico fosse diferente, com alguns estudos mais alinhados à Ergonomia, alguns à Sociologia e outros, que são utilizados nesta monografia e será melhor apresentados neste capítulo, desenvolvido por Mendes (2007), no Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da UnB, ressaltando a realidade social brasileira (GHIZONI, 2013).

Assim sendo, convém destacar, antes de prosseguir com a argumentação da metodologia, que os métodos criados por Dejours (1999; 2012) e complementados por Mendes (2007; 2012) estão alinhados a conhecimentos e conceitos da Psicologia. No entanto, tais métodos já foram usados por diversos autores em periódicos de relevância acadêmica em diferentes áreas do conhecimento, como: Administração, Enfermagem e Educação. Sendo assim, constatou-se que a rede esportiva escolhida como objeto empírico nesta monografia,

possui elementos pertinentes para agregar valor aos estudos de prazer e sofrimento no trabalho.

Embora na investigação inicial tenham sido encontradas algumas investigações utilizando esses métodos aplicados na rede investigada, conforme apresentado no final do capítulo três, nenhuma dessas empresas esportivas possuía as peculiaridades que a rede escolhida possui, gerenciando seus funcionários, dentro de uma cultura organizacional que valoriza a proximidade do relacionamento entre funcionários e clientes.

Para Mendes (2007), não somos de forma alguma escravos do método da Psicodinâmica do Trabalho, admitindo que ele permite adaptações, não ocasionando a redução de seu caráter científico, mas que os princípios fundamentais da teoria devem ser mantidos. A possibilidade de os pesquisadores aproximarem o método de sua realidade, como se vê na utilização de entrevistas individuais ao invés da visão clássica de entrevistas em grupo, teria sido a preferida por Dejours, uma substituição que muitas vezes teve que ocorrer devido às condições de trabalho em determinadas organizações (MENDES, 2007; 2012; DEJOURS, 2012).

Por isso, Mendes (2007) afirma que a pesquisa deve ser realizada em três etapas. Em primeiro lugar, há a pré-investigação, na qual se analisa a organização do trabalho, incluindo a dinâmica da relação entre trabalhador e empresa. A segunda etapa seria a pesquisa propriamente dita com os trabalhadores, realizada por meio de um roteiro e, por fim, a interpretação dos dados desta pesquisa (DEJOURS, 2012; MENDES, 2007; MENDES; ARAÚJO, 2012).

3.1. O Cenário Da Pesquisa

Conforme afirmado anteriormente, o principal objetivo do estudo na psicodinâmica do trabalho tem sido compreender como o sujeito se engaja e se mobiliza para dar conta da realidade do trabalho. Assim, esta abordagem metodológica procura compreender o fenômeno em estudo, estando a organização do trabalho no centro das interpretações subjetivas exigindo mais do que uma simples observação, mas sobretudo uma escuta atenta dirigida a quem realiza o trabalho (LANCMAN; UCHIDA, 2003).

Desta forma, a organização analisada é uma empresa da área de eventos esportivos. Para melhor compreender este tipo de organização do trabalho, trataremos a caracterização da mesma, visto que a organização investigada será a Associação Brasileira de Corridas de Rua e Esportes Outdoor (ABRACEO) que começou a ser estruturada em março de 2020, no período

de pandemia da COVID-19, num contexto de inúmeras dificuldades e incertezas no mercado, por organizadores de eventos esportivos com o objetivo de fortalecer e profissionalizar o setor no Brasil. Assim sendo, a organização é uma entidade nacional que tem por objetivo a representação e defesa dos interesses de empresas esportivas que exercem atividades de realização, produção e organização de eventos esportivos de corrida de rua e esportes outdoor, sempre de acordo com princípios sociais de cooperação, integração e ética (ABRACEO, 2022).

Enfim, para a definição da problemática delimitada, que se constitui na investigação da ligação entre experiências de prazer e sofrimento na organização de eventos esportivos e alojamentos pré-definidos, é necessário introduzir os trabalhadores examinados para então compreender as experiências de prazer e sofrimento que experimentaram. É preciso considerar também a possibilidade da capacidade de pensar e compartilhar o mal ou bem-estar que surge da relação entre a função psicológica do sujeito e a organização do trabalho (MACHADO, 2015; MENDES, 2007).

Desse modo, a inquietação surgiu pelo interesse em acompanhar a rotina dos trabalhadores de eventos esportivos do front e back office da empresa ABRACEO, através da gestão de pessoas atual, relacionados com a saúde mental dos mesmos. Além disso, vale destacar que o ambiente laboral esportivo possui altos índices de competitividade, com cobranças por resultados imediatos, assim como a estrutura organizacional da empresa que desperta curiosidade por suas características peculiares e, por fim, destaca-se o contexto de pandemia, o qual foi realizado o estudo acerca da organização esportiva a respeito dos desafios atuais para os trabalhadores da área.

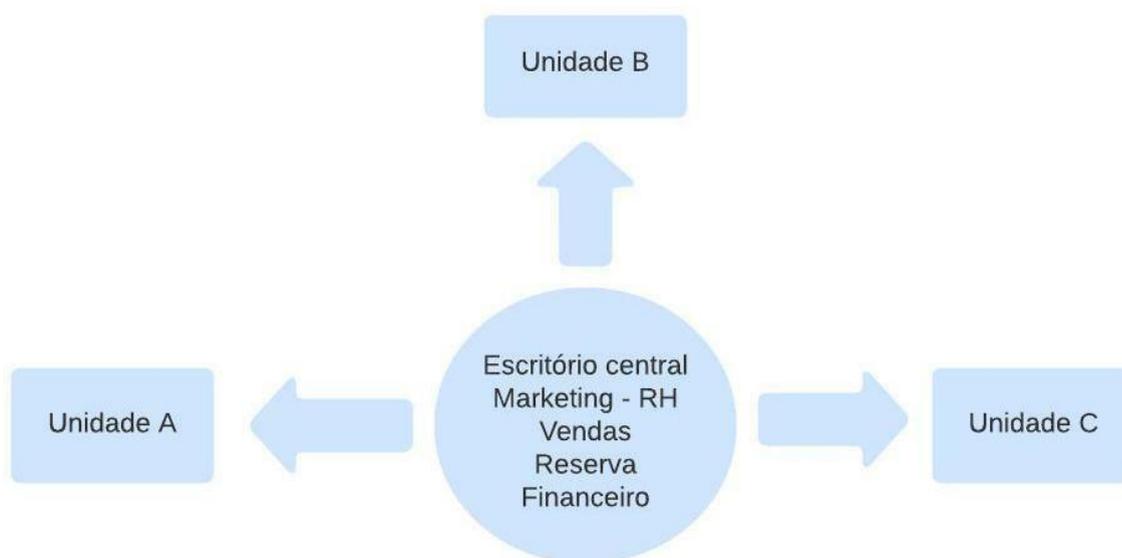
Assim, a justificativa sobre a escolha acerca do estudo surgiu por já ter tido experiências ao trabalhar em empresas de eventos esportivos, no planejamento de provas de corridas de rua linha de trás (back office) e atuando na linha de frente (front office), anteriormente ao contexto pandêmico e, inclusive, envolvendo as dificuldades da pandemia de COVID-19 para a organização de eventos esportivos, como é o caso das provas de corrida de rua.

3.2. Participantes

Dessa forma, é interessante notar que a Psicodinâmica do Trabalho está ligada à ideia de ampliar o espaço público de discussão e produzir maior mobilização dos trabalhadores, possibilitando mudanças que podem trazer melhorias na rotina de trabalho. A empresa

investigada possui funcionários com diferentes especificidades e funções: há trabalhadores que atuam nos escritórios da organização, dentro da empresa esportiva, e geralmente localizados em grandes centros urbanos, responsáveis pelas vendas, reservas de pacotes (kits), recursos humanos (recrutamento e seleção), setores financeiros, administrativos, marketing, comunicação e atendimento, relações institucionais e governamentais e análise de projetos, entre outras atividades. A figura 1 representa as funções do escritório central, em comparação com a empresa investigada:

Figura 1 – Representação dos escritórios centrais



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Deste modo, há também funcionários que trabalham dentro da empresa esportiva, mas não moram nelas, têm 8 horas contínuas de trabalho e têm um trabalho específico. Por fim, os trabalhadores que são o foco deste estudo residem nas unidades da rede esportiva investigada (ABRACEO).

No entanto, o perfil dos entrevistados foi variado, sem distinção de cargos hierárquicos, pois, independente do cargo, todos vivem dentro da organização por conta do contexto da pandemia e devem colaborar com seus preceitos. Com isto, o gênero dos entrevistados também foi variado, pois observou-se um esforço da empresa em manter um número comum de mulheres e homens. Todavia, o mais novo dos entrevistados tem 25 anos e

o mais velho, 35 anos. O tempo de serviço na organização varia entre 4 meses e 5 anos. Todos têm ensino superior e são brasileiros. Conforme mostrado no quadro a seguir:

Quadro 1 - Identificação dos entrevistados

Identificação	Gênero	Ainda trabalha para a empresa	Tempo de vínculo	Idade	Escolaridade
Entrevistado A	Masculino	Não	1 ano e dois meses	29	Superior completo
Entrevistado B	Masculino	Não	1 ano	30	Superior completo
Entrevistado C	Masculino	Não	7 meses	27	Superior completo
Entrevistado D	Masculino	Sim	4 meses	28	Superior completo
Entrevistado E	Feminino	Sim	5 anos	30	Superior completo
Entrevistado F	Masculino	Não	1 ano e meio	35	Superior completo
Entrevistado G	Masculino	Sim	2 anos	28	Superior completo
Entrevistado H	Feminino	Não	9 meses	25	Superior completo
Entrevistado I	Feminino	Sim	1 ano e meio	26	Superior completo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Além disso, também é importante justificar por que os ex-funcionários da empresa são incluídos nesta pesquisa. Durante o período pré-pesquisa, notou-se a importância do período pós-interrupção para esses sujeitos. Como esses trabalhadores viviam dentro da organização esportiva por conta do contexto pandêmico, com costumes e hábitos diferentes, quando comparados com a realidade fora da organização, percebeu-se uma forte influência em sua rotina, pois o sujeito acabou chocado com uma realidade completamente diferente da realidade vivida. Entretanto, não foram encontrados obstáculos metodológicos que pudessem afetar os resultados quando a pesquisa inclui os trabalhadores que já deixaram a organização.

3.3. Procedimentos Metodológicos

No início da pesquisa sobre a organização selecionada, foram identificadas características interessantes sobre a cultura organizacional e a forma como as pessoas são gerenciadas. Esses aspectos devem ser melhor compreendidos antes de usar o roteiro de entrevista. Por este motivo, foram introduzidos 3 procedimentos que antecederam as entrevistas, os quais foram referidos como inquéritos preliminares: (1) A carreira de um trabalhador foi seguida durante 2 meses, desde o início da sua atividade, o processo foi seguido a cada 30 e 60 dias repetidos, foi solicitado que ele compartilhasse como se sentia naquele momento em relação ao seu desempenho e experiência na empresa. (2) O autor permaneceu em uma unidade da empresa de eventos esportivos por 5 dias e conheceu o dia a dia de trabalho e de seus funcionários, por meio de um diário de campo. (3) A análise documental foi realizada a partir de sites, blogs e perfis nas redes sociais oficiais da empresa abertos ao público.

Contudo, os procedimentos realizados na pesquisa preliminar foram introduzidos não apenas para compreender como os funcionários se integram à cultura corporativa, mas também para melhor compreender e visualizar indicadores de prazer, sofrimento e resistência do trabalhador (MENDES, 2007). Em outras palavras, tais informações serviram de base para a construção do roteiro de entrevista e para a formação dos indicadores que mais se adequaram ao objeto empírico, sendo posteriormente utilizadas para a construção dos núcleos de sentido no processo de análise dos dados.

Por conseguinte, como os objetivos desta monografia analisam a compreensão das vivências de prazer e sofrimento dos funcionários a partir de sua própria fala, optou-se por utilizar a entrevista como instrumento de coleta de dados, por meio de um roteiro semiestruturado baseado em fundamentos teóricos e metodológicos da psicodinâmica do trabalho e nos três procedimentos que antecederam as entrevistas. Conforme recomenda Mendes (2007), o roteiro foi dividido em categorias como: organização do trabalho, condições e relações de trabalho; indicadores de indulgência (satisfação, reconhecimento e liberdade); indicadores de sofrimento (desgaste, insegurança e isolamento) e indicadores dos mecanismos de defesa.

Em razão de muitos entrevistados viverem em diferentes regiões do Brasil e até outros países, optou-se pelas entrevistas individuais, para isso, Mendes (2007, p 71) afirma:

As entrevistas individuais podem ser realizadas em até três encontros, e o número de participantes deve ser definido de acordo com as especificidades do objeto e objetivos da pesquisa. Entretanto, recomenda-se o número de no mínimo seis participantes e no máximo doze. Essas indicações procedimentais são baseadas nos resultados de 15 anos de pesquisas usando essas técnicas.

Todavia, para a psicodinâmica do trabalho, o pesquisador necessita de atenção e escuta qualificada para que os entrevistados produzam sentidos e trabalhem suas experiências subjetivas em relação ao trabalho. Isso acontece no espaço subjetivo, o que possibilita apreender os fenômenos e as situações ao seu redor. Assim, é entendido como um processo interativo em que trabalhadores analisam suas experiências e pesquisadores propõem pressupostos para discussão (MARTINS; MENDES, 2012).

Assim sendo, no intuito de retomar o objetivo desta monografia, de analisar as vivências de prazer e sofrimento de pessoas que trabalharam e trabalham em uma redeesportiva, este capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo com enfoque na psicodinâmica do trabalho e discute as contribuições teóricas da literatura empírica sobre poder e controle na liderança contemporânea. Para continuar fazendo jus a esse objetivo, os resultados são discutidos com base na estrutura, tópicos e conteúdo do capítulo dois (2) - A Psicodinâmica do Trabalho, sem descuidar as contribuições do capítulo um (1) - Novas formas de liderar pessoas nas organizações, em que as etapas preliminares da pesquisa, conforme definido por Dejourns (2012), foram fundamentais para a compreensão da cultura organizacional peculiar da rede de eventos esportivos examinada. Portanto, foi elaborado o quadro 3, que sintetiza os resultados encontrados. Além disso, proporciona ao leitor uma melhor visão geral dos aspectos que influenciam diretamente na experiência dos profissionais nas unidades de eventos esportivos.

Com isso, vale destacar que, na modalidade de entrevista semiestruturada, é valorizada a presença do entrevistador a partir de um roteiro prévio, ao mesmo tempo em que é oferecida liberdade para a expressão do sujeito pesquisado (MENDES, 2007). Assim, todas as entrevistas foram realizadas de forma remota, porém não foram gravadas, pois os entrevistados não autorizaram a gravação da mesma, visto que não se sentiriam à vontade para responder algumas questões específicas sobre a empresa e surge como uma limitação do estudo. Vale destacar que com a devida autorização dos entrevistados foi agendado apenas um encontro virtual com cada indivíduo, no período dos meses de maio a outubro de 2020 (entre os dias 15 a 20). Esse agendamento foi realizado com cada entrevistado individualmente, eles escolheram os dias e horários conforme a disponibilidade. As entrevistas foram feitas de forma virtual (*Skype*) e duraram em torno de 20 a 35 minutos cada.

Desse modo, o Skype é um programa de computador ou celular, que permite a comunicação via internet por meio de conexões de voz e vídeo. Como relata Ramos (2013) que utilizou o Skype de forma eficaz em sua pesquisa de campo, uma série de elementos de interação não se dá no Skype, como a presença física imediata. Os elementos significantes como cheiros, tremores de mãos, movimentos corporais, posicionamento corporal não estão acessíveis ou estão apenas parcialmente na imagem:

Em uma interação mediada por *Skype*, o plano das tomadas de câmera fica entre um plano médio fechado e um *close-up*. Entende-se que uma interação mediada tecnologicamente, na qual os integrantes podem ver suas imagens e ouvir suas vozes simultaneamente, está longe de constituir uma situação de co-presença física, mas ainda assim está muito acima – em sutileza e riqueza de informação relevante – de uma entrevista gravada por telefone ou por e-mail (RAMOS, 2013, p. 45).

Entretanto, existe uma condição indispensável para a realização de entrevistas *on-line*, os entrevistados precisam estar familiarizados com os ambientes nos quais elas serão conduzidas e confortáveis com a presença do entrevistador (RAMOS, 2013). Por isso, houve a preocupação em estabelecer laços de confiança com os sujeitos pesquisados, no qual era explicado que a entrevista seria como uma conversa anônima e informal, que poderiam ser contados qualquer tipo de fato ou sentimento presente na memória ou que se passavam no momento da entrevista. Assim, desse modo, para não ocorrer falhas, foi feito o teste de uso do Skype com cada entrevistado antes de iniciar as entrevistas.

Desse modo, foi assumida, durante as entrevistas, uma postura de acolhimento das histórias que estavam sendo compartilhadas e de interesse por elas. A ação de escutar os entrevistados vai além dos princípios da fala como ato de agir dentro das empresas. Foi preciso levar em conta a relação entre a subjetividade do pesquisador no momento de escutar as respostas e a mobilização subjetiva do entrevistado ao contestar o que foi perguntado (DEJOURS, 1999; 2012; GHIZONI, 2013). Como proposto pelo método original, o pesquisador deve partir para a prática atuante do processo de escuta (DEJOURS, 1999).

Visto isto, o objetivo das entrevistas foi colher dados sobre as vivências dos colaboradores perante as características da organização do trabalho. Depois de realizadas as entrevistas, as mesmas passaram pelo processo de transcrição, operacionalizando assim, o processo de análise. Como indica Dejours (2012), é preciso assegurar o rigor da pesquisa e revelar os sentidos dos fenômenos sociais, por meio do processo de produção de sentidos.

Enfim, a análise dos investigados perdurou não apenas durante a pesquisa preliminar, mas ao longo da elaboração desta monografia, na qual foi possível constatar que os

funcionários geralmente passam por processo semelhante dentro da empresa. Além disso, houve uma alienação inicial com as regras e o modo de vida peculiar e, logo em seguida, um encantamento com os serviços oferecidos e a infraestrutura da unidade da empresa de eventos esportivos. Em seguida, ocorre uma estagnação em que os indivíduos se acostumam com a rotina da empresa e, por fim, os relatos apontam para significativa saturação do ambiente de trabalho ao apontar dificuldades, inconvenientes e privações devido à intensa convivência com as regulamentações e as contradições entre trabalho e vida privada.

No entanto, através dos procedimentos seguidos no pré-inquérito e dos relatos recolhidos nas entrevistas aos colaboradores e ex-colaboradores, é importante referir algumas características da cultura organizacional da empresa de eventos esportivos em estudo que a distinguem das demais empresas anfitriãs. Salienta-se que quando são utilizados os termos empregado, trabalhador, inspecionado, etc. como trabalhadores responsáveis pela venda de pacotes, sempre se referem às pessoas que residem ou viveram em uma ou mais unidades da rede. Os outros membros da rede não são mencionados precisamente porque não foram investigados, conforme mostrado no capítulo quatro.

A partir dos estudos que foram realizados para o alcance dos objetivos propostos, pôde-se perceber que foi possível construir uma estrutura teórico-metodológica com a teoria da psicodinâmica do trabalho postulada por Christophe Dejours, que sustentou diversas considerações, ao mesmo tempo. Ao longo do tempo, essa abordagem possibilitou dar novas contribuições aos estudos científicos sobre o prazer e o sofrimento dos trabalhadores nas organizações, especialmente em eventos esportivos. Como caracterizar a organização do trabalho sob a ótica de seus funcionários - isso aconteceu após a análise de diversos artigos científicos que tratavam da questão dos efeitos das organizações sobre os funcionários. Além disso, as pesquisas preliminares e as entrevistas contribuíram para a construção da contextualização, visto que essas investigações revelaram diversas informações que contribuíram para a compreensão da cultura organizacional e do cotidiano de seus funcionários.

Dessa maneira, para atingir o segundo objetivo específico, identificar as vivências de prazer e sofrimento no ambiente de trabalho, foi necessário examinar a dinâmica dentro da empresa examinada como provedora de vivências intensivas. Nessa perspectiva, puderam ser compreendidos o poder, o controle e as contradições que geram sofrimento, bem como as manifestações de inteligência prática, apreço e prazer que ocorrem nas unidades de eventos esportivos.

Entretanto, a parte empírica da pesquisa mostrou, por exemplo, que o prazer e sofrimento podem coexistir, principalmente porque a dinâmica da organização parece ter duas características distintas que são positivas e negativas para os funcionários. A primeira é caracterizada pelo relacionamento próximo entre os próprios funcionários e os clientes. A segunda razão é que todos os trabalhadores devem residir nas unidades da empresa. Essas características são contadas como marcantes em relação à ocorrência de vivências de prazer e sofrimento, pois dependem das individualidades, das vivências e do tempo que cada sujeito atua na sociedade.

Assim sendo, o penúltimo objetivo individual da análise das estratégias de defesa contra o sofrimento (patológico) identificado foi completado pela análise dos dados coletados no trabalho de campo. Os resultados obtidos evidenciaram diversas defesas criadas pelos colaboradores, mas observou-se que alguns mecanismos não surtiram efeito ao longo do tempo, sugerindo um dos motivos para o elevado índice de rotatividade da empresa. Por outro lado, outras estratégias de defesa mostraram-se eficazes no enfrentamento das dificuldades encontradas e no intenso cotidiano desses trabalhadores.

Contudo, a rotina particular dos trabalhadores se destaca como um ponto relevante. A fala dos entrevistados mostra que o cotidiano na empresa de eventos esportivos (ABRACEO) analisada pode evidenciar o desenvolvimento da inteligência prática, do reconhecimento e, conseqüentemente, do prazer. No entanto, em determinadas situações esta dinâmica também se revelou cansativa, pois restringe a privacidade dos trabalhadores, desenvolve disposições para um acompanhamento contínuo e para o fortalecimento da organização.

Enfim, para finalmente atingir o objetivo final de um exame crítico das experiências assimiladas e vivências com base nas teorias da psicodinâmica do trabalho, foi necessário aprofundar a investigação das teorias de Dejours e as configurações de gestão de pessoas, atualmente disponíveis no referencial teórico (capítulos 2 e 3). Orientada pelos achados dos mesmos, a pesquisa de campo mostrou que a técnica de análise de significados-chave que podem salvar as falas dos entrevistados pode contribuir como abordagem teórica e metodologia consistente, para estudar os efeitos do trabalho nas experiências de prazer e sofrimento dos indivíduos. A partir das ideias apresentadas por Ana Magnólia Mendes, puderam ser formuladas algumas considerações que provavelmente só foram possíveis a partir de pesquisas qualitativas de campo que beneficiaram a compreensão da subjetividade do trabalhador.

Com base em entrevistas individuais, é importante destacar a maior liberdade de expressão dos ex-funcionários, provavelmente devido à falta de comprometimento com a

organização. No entanto, as entrevistas com os funcionários ainda ocupados da empresa foram extremamente relevantes, pois mostraram os sentimentos e experiências que estavam acontecendo recentemente ou simultaneamente e tornaram os relatos mais claros e factuais.

Destaca-se, portanto, que o estudo tem algumas limitações que devem ser observadas. Uma delas é a interpretação da subjetividade dos trabalhadores, principalmente com vistas a identificar e até mesmo diferenciar experiências que podem ser de prazer ou sofrimento. Além disso, outra restrição é a realização de entrevistas via Skype, visto que os entrevistados residem em outras cidades ou países diferentes de onde essa monografia foi escrita. Assim sendo, pôde afetar algumas das percepções do autor sobre as falas dos entrevistados.

Além disso, também se apresenta como limitação a impossibilidade de aprofundar o assunto na teoria psicanalítica, parte teórica da psicodinâmica do trabalho. Este tipo de estudo daria mais segurança para esclarecer dúvidas sobre patologias, o que torna necessário que um profissional da área clínica da psicologia analise mais profundamente o psiquismo dos trabalhadores e possíveis doenças e condições de trabalho relacionadas à organização examinada por seus funcionários. Com isso, essa monografia fornece material para a própria rede esportiva, promovendo estratégias que possam minimizar potenciais situações de angústia e melhorar prováveis momentos de prazer, como diferencial na qualidade de vida dos trabalhadores. Desse modo, como os temas examinados deixaram clara a distância em relação ao setor de recursos humanos (RH) da empresa, sugere-se um olhar mais atento às mudanças que podem atender às necessidades dos colaboradores.

Sendo assim, do ponto de vista prático, o inquérito também pode servir de indicador para outras empresas de eventos esportivos ao nível dos processos relacionados com a gestão de recursos humanos para que respondam melhor às necessidades dos colaboradores e, conseqüentemente, à qualidade dos serviços prestados.

Destarte, para a conclusão deste estudo, sugere-se que na gestão de pessoas não se dê mais ênfase ao discurso sobre a participação dos colaboradores, mas sim à criação de espaços de discussão laboral que possibilitem aos colaboradores revelar o seu sofrimento e convivência, além de vivências e situações de angústias. Para possibilitar um ambiente cooperativo e apreciativo que viabilize o tripé, que consiste no espaço de discussão, colaboração e reconhecimento, pode-se criar um processo de elaboração da organização do trabalho.

Por fim, propõe-se continuar explorando o impacto do trabalho sobre os indivíduos por meio de diferentes abordagens teórico-metodológicas e de outras redes de eventos esportivos, à medida que novos dados e resultados possam emergir dessa discussão.

Acredita-se que este tema suscita algumas questões que necessitam de esclarecimento e, por isso, outros pesquisadores do turismo e de outras áreas do conhecimento devem desenvolver novos estudos sobre os trabalhadores de eventos esportivos.

3.4. Resultados e discussão

Lancman (2003) afirma que compreender as relações industriais requer mais do que apenas observação, mas uma escuta qualificada e atenta, pois esse processo implica conexões subjetivas menos óbvias que precisam ser descobertas. Para Mendes (2007) a escuta possibilita um processo importante, dado que o pesquisador salva a emancipação mental do trabalhador. Segundo a autora, esse método de pesquisa permite que o coletivo de trabalho se mobilize para encontrar novas formas de cooperação na constituição dos membros desse coletivo, como sujeitos a fim de possibilitar mudanças na organização do trabalho.

Desse modo, Dejours (2008) afirma que a verbalização e o comentário são a matéria-prima para a apropriação da subjetividade dos trabalhadores. Para a construção desta pesquisa, buscou-se criar um espaço de discussão que favorecesse a verbalização, por meio do discurso das estratégias de defesa e das vivências de prazer e sofrimento decorrentes da situação de trabalho. Além disso, as entrevistas tiveram resultados diversos e duradouros. Por estes motivos, optou-se por adotar a técnica de análise do núcleo sensorial (ANS) apresentada por Mendes (2007), a qual foi referida na análise de conteúdos categóricos de Bardin (2011), em que os aspectos reais e simbólicos da interação do tópico com o seu contexto de trabalho se apresentam.

Para isso, Mendes (2007) mostra que a Análise do Núcleo de Sentidos é uma técnica de análise de textos transcritos por meio da comunicação oral. Assim, baseia-se na decomposição do texto em unidades (Núcleos de Sentidos), formada a partir da investigação de temas psicológicos que se destacam no discurso. Com isto, Santos (2009) acrescentou que os Núcleos de Sentidos receberam definições para embasar as interpretações feitas. A repetição de certos tópicos no material transcrito dá ao núcleo de significado o status de consistência. A categorização dos tópicos e núcleos é baseada nos critérios de similaridade de significado semântico, lógico e psicológico, bem como nos critérios de homogeneidade, exclusividade, completude, objetividade e relevância (BARDIN, 2011; SANTOS, 2009; MENDES, 2007; NASCIMENTO, 2012).

Adiante, destaca-se que após a transcrição das entrevistas para a obtenção de procedimentos sistemáticos e descrições de conteúdo, os temas recorrentes foram agrupados

em núcleos definidos empírica e teoricamente. Isso possibilitou a interpretação do conhecimento relacionado ao objeto de pesquisa (MENDES, 2007).

Dessa forma, o processo foi dividido em quatro fases: (1) Seleção e pesquisa do material caso as entrevistas transcritas fossem lidas resumidamente, sem intenção de encontrar núcleos específicos. (2) Codificação, as questões foram excluídas e as respostas divididas por tópico. Os tópicos e seus respectivos indicadores foram divididos por cores e sublinhados com as respectivas cores. (3) Agrupamento de assuntos, assuntos (mesma cor) foram agrupados em conjuntos diferentes. (4) Formatação dos núcleos de sentidos, cada frase agrupada foi nomeada a partir do conjunto de verbalizações que possuíam sujeitos semelhantes (da mesma cor), formando assim o núcleo dos sentidos (NASCIMENTO, 2012; OLIVEIRA, 2014).

Além disso, para subsidiar as análises, organizar os fragmentos discursivos, as categorias de análise e tornar visíveis os resultados na etapa quatro, foram formados cinco núcleos de sentido: o primeiro e o segundo representam as dimensões da organização do trabalho, das relações socioprofissionais e do contexto de trabalho de Mendes (2007), declarado como uma demanda. O terceiro indica o prazer no trabalho. O quarto núcleo está relacionado ao sofrimento no trabalho. Por fim, vale ressaltar que o último núcleo sintetiza o enfrentamento do sofrimento no ambiente de trabalho (MENDES, 2007).

Com isso, a descrição dos núcleos foi identificada com as verbalizações dos participantes da pesquisa, levando em consideração as características da cultura organizacional da empresa selecionada. O quadro a seguir mostra os principais indicadores citados nas entrevistas.

Quadro 2 - Os núcleos e seus respectivos indicadores de análise

Núcleos	Indicadores de análises
Contexto do trabalho e as relações socioprofissionais (núcleos 1 e 2).	Rotina; socialização; infraestrutura.
Prazer no trabalho (núcleo 3).	Desenvolvimento pessoal; reconhecimento; liberdade; qualidade de vida.
Sufrimento no trabalho (núcleo 4).	Distância da família; falta de privacidade; centralização das decisões; vigilância contínua.
Estratégias defensivas (núcleo 5).	Endurecimento emocional; esperança de melhora; negação das inseguranças.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Portanto, os núcleos de sentidos se transformam em um espaço de discussão que proporciona a possibilidade de construção dos processos de subjetivação (MENDES, 2007), isso colabora para o processo de protagonismo dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho. Dessa forma, a fim de compreender e discutir o protagonismo dos funcionários estudados perante a organização do trabalho, são expostos, no próximo capítulo, os resultados encontrados na pré-pesquisa e na pesquisa de campo, com as entrevistas realizadas depois de transcrevê-las, processá-las e examiná-las.

4. DO PRAZER AO SOFRIMENTO: RESULTADOS E DISCUSSÕES

Através dos procedimentos realizados na pré-pesquisa e dos relatos coletados nas entrevistas com os funcionários e ex-funcionários, é importante mencionar algumas características pertencentes à cultura organizacional da rede de eventos esportivos investigada, que a difere de outras empresas da área. Sendo assim, faz-se necessário apontar que, quando utilizados os termos funcionários, trabalhadores, sujeitos investigados, será sempre designando aos indivíduos que vivem ou viveram dentro de uma ou mais unidades da rede. Os demais funcionários que a rede possui não serão mencionados, justamente porquẽ não foram alvos de investigação.

Ao examinar os sites das empresas e as redes sociais, não é difícil perceber a valorização e a importância dos serviços prestados pelos colaboradores como diferencial de mercado. A formação, o estilo de vida e a liberdade de interação com os clientes podem ser vistos como um diferencial competitivo no segmento esportivo, segundo a própria organização.

Quando se trata de liberdade de atendimento aos hóspedes/clientes, é possível dividir a rotina desses trabalhadores em duas partes. A primeira é a função principal dentro da unidade, ou seja, a qual setor o funcionário está alocado. O segundo está diretamente relacionado ao entretenimento do cliente. Na prática, os trabalhadores desempenham um papel fundamental em um setor específico: analista de planejamento, gerente de equipe, especialista em turismo (Turismólogo), marketing digital e comunicação, relações governamentais e institucionais, patrocínio e gestão financeira (*stakeholders*), etc.

Em cada unidade pertencente à organização existem posições hierárquicas divididas por setores de serviço. Conforme mostra a figura 2, no topo da hierarquia está o gerente geral da área, abaixo está a divisão da área: projetos e lazer ou RH, cada um representado por um funcionário responsável, em seguida os gerentes de área, auxiliados por um assistente, e os outros funcionários que estão no paralelo mais baixo do organograma. É importante ressaltar que existem mais setores do que os mostrados na figura 2, mas não foram divulgados apenas para enfatizar o que realmente interessa a esta investigação.

Figura 2 - Organograma comum em cada rede da organização pesquisada



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Com a investigação realizada durante 3 dias em uma das unidades da rede, fica claro que o colaborador é fundamental para garantir a manutenção da filosofia da empresa. De maneira geral, observou-se que os funcionários possuem um perfil: alegre, extrovertido, hospitaleiro, uma espécie de anfitrião que consegue socializar as pessoas e é visto pela organização como um ícone de integração dentro da unidade. Constatou-se também que a distância geográfica em que normalmente se localizam as unidades, o isolamento do indivíduo que vive e trabalha com apenas um dia de folga por semana, contribui ainda mais para o seu envolvimento na cultura da empresa e com os clientes.

Ao analisar-se as características das tarefas desempenhadas e a função e desempenho dos funcionários, destacam-se características especiais e muito diferentes em relação a outras empresas do setor esportivo. Assim, neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa organizada a partir da análise dos núcleos dos sentidos. Os dois primeiros núcleos dizem respeito à organização - contexto de trabalho, entre o prescrito e o real, além das relações reais ou socioprofissionais. O terceiro núcleo refere-se ao sentimento de prazer no trabalho. O quarto diz respeito ao sofrimento no trabalho. Por fim, o quinto núcleo sintetiza a gestão do sofrimento no trabalho. A descrição dos núcleos é ilustrada pela verbalização adequada dos participantes da pesquisa, organizados de acordo com os objetivos do presente estudo.

4.1. Núcleo De Sentidos 1 – O Contexto De Trabalho, Entre O Prescrito E O Real

“(...) Acho que essa é a diferença entre quem consegue ficar mais tempo na empresa e outros que ficam apenas alguns meses, aqueles que se conformam com as regras (...)”.

O presente núcleo foi criado para subsidiar os elementos que afetam a influência da cultura organizacional peculiar da empresa investigada, no cotidiano de seus colaboradores. Nessa perspectiva, separaram-se as falas que expressavam claramente essa influência, a fim de expor as vivências e sentimentos dos entrevistados.

Quando os profissionais foram questionados se poderiam ser eles mesmos dentro da empresa e nas tarefas diárias, as respostas foram conflitantes. Alguns relataram que se sentem muito à vontade para fazer amigos e poder conversar livremente dentro do ambiente de trabalho, enquanto outros afirmaram que acabam se controlando em muitos momentos, pois não conseguem fazer o que querem, porque sempre estiveram em um ambiente profissional. Será mencionado também os seguintes relatos:

[...] sou bem livre aqui. Isso é bem diferente, porque eu moro no meu trabalho, então pra não ficar bitolado, tento me soltar. Não tem como ficar formal vinte e quatro horas por dia (ENTREVISTADO G).

Posso sim, ser eu mesma, acho que essa é a diferença de quem consegue ficar mais tempo na empresa, para outros que ficam alguns meses apenas, quem se sente confortável perante as regras (ENTREVISTADO E).

Entretanto, diversos entrevistados convergiram nas respostas descrevendo as regras da empresa, mencionando dificuldades na alteração das prescrições, e isso mostrou paralisar o sistema de trabalho, dificultando a evolução das tarefas desempenhadas. Ou seja, os funcionários têm demonstrado certa autonomia, pois a liberdade para resolver uma situação problemática é muitas vezes inviabilizada por uma regra que os impedem de realizar suas tarefas, como exemplificado a seguir:

A empresa é muito amarrada a procedimentos, eu acho, e não necessariamente procedimentos que funcionam. Então acho que tenho liberdade de ser eu mesma sim, mas eu não tenho autonomia dentro trabalho, com as ferramentas que a gente tem. Esses procedimentos acabam nos amarrando muito (ENTREVISTADO E).

É óbvio que uma empresa precisa de regras para os seus funcionários, o problema é que estamos sempre à disposição dessas regras (ENTREVISTADO I).

[...] aí você ficava de mãos atadas com uma certa restrição, porque você não pode fazer o que você acha correto. Você tem que andar naquele esquema com aquelas regras. Então principalmente para um cargo de chefia, se você não tem uma autonomia legal, isso te limita muito a trabalhar (ENTREVISTADO A).

Às vezes eu estava realmente exausto mentalmente, fisicamente e insatisfeito com a situação. Pois nós identificamos o problema, tentávamos achar uma solução, levávamos para chefia e, mesmo assim, eles não davam o respaldo para resolver o problema, que, muitas vezes, você tinha a solução. Isso desgastou muito porque você não podia fazer nada (ENTREVISTADO B).

Contudo, além das regras e exigências existentes em cada unidade da rede, o coletivo de pesquisa concorda com a ineficiência do processo seletivo realizado nos escritórios da empresa. Todos alegaram que seriam repassados apenas os benefícios que a empresa pudesse trazer ao trabalhador. Porém, não há menção a tudo o que acontece no dia a dia, os problemas que podem surgir, as tarefas desempenhadas e o tempo que o trabalhador leva para obter promoções ou benefícios. Essas felicitações são extremamente enfatizadas pelos profissionais de recursos humanos nos processos seletivos, tais como:

[...] Os benefícios que eles falam no início é só para quem tem muito tempo de casa ou muita amizade com os chefes (ENTREVISTADO A).

O processo que tive, com certeza omite muita coisa do que é a realidade. Não mentiram, mas omitiram (ENTREVISTADO C).

Desde o processo seletivo eu criei muitas expectativas, eles não falaram tudo. Então há uma grande rotatividade de pessoal, eles vendem o peixe para você, mas quando você chega em casa e abre o pacote não tem peixe, só o verso. (ENTREVISTADO F).

Desse modo, a forma como o entrevistado F justifica a alta rotatividade dos funcionários da empresa examinada com as expectativas metafóricas que não foram atendidas na compra de um peixe, também está relacionada a outros fatores apresentados no Núcleo dos Sentidos 4, por exemplo: distância, proximidade, desgaste físico e mental, entre outros fatores. No entanto, houve falas importantes que veem o processo seletivo como o principal motivo do grande processo de saída e entrada (*turnover*) de funcionários que a empresa possui, pois, segundo os entrevistados, não é incomum que um novo funcionário ingresse na empresa esportiva, assim como não acham o que eles estavam esperando e pedindo para sair em algumas semanas ou meses, para deixar claro que essa é uma das dificuldades que a organização enfrenta, como demonstrado nos relatos adiante:

[...] no processo seletivo e nos treinamentos, eles colocaram como se fosse tudo perfeito, até para deslumbrar a pessoa. Então, quando você chega lá não é

exatamente como eles falam no início, isso me causou muita decepção (ENTREVISTADO D).

O processo seletivo, na minha opinião pessoal, é o que causa mais *turnover* na empresa. Ela vende algo diferente, o funcionário chega com muita expectativa. No processo seletivo, ele não entende o que é fazer parte dessa empresa (ENTREVISTADO E).

[...] eu pirei logo que entrei na empresa, queria sair. Senti falta de organização e planejamento, sou uma pessoa que gosta de tudo organizadinho, acabou não casando bem no início, depois acabei acostumando (ENTREVISTADO F).

Entretanto, fica evidente que os trabalhadores começam a trabalhar com muitas visões positivas da organização, pois quando questionados sobre o que era esperado, as expectativas antes do início do vínculo, os pesquisados relataram a mudança de unidade como principal resposta. Por exemplo, ao aproveitar a oportunidade de trabalhar em outros países, como uma experiência profissional diferenciada, mas isso nem sempre é fácil. Como fica nítido nas falas a seguir:

Meu irmão falou dessa vaga, que seria interessante para mim. Falou das características da empresa e minha maior expectativa era trabalhar fora do país (ENTREVISTADO A).

[...] sem dúvida, eu entrei esperando viajar, trabalhar em outro país, mas falaram que no meu setor era difícil, então eu teria que trocar de setor (ENTREVISTADO I).

Assim, o coletivo de pesquisa acredita que o cotidiano do trabalho na rede esportiva pode levar à alienação do trabalhador, visto que muitos relataram que as conversas sobre a vida fora da empresa não são comuns entre os funcionários, os temas girando em torno do que estava acontecendo dentro da unidade na época. Os entrevistados também mostraram que, por falta de tempo e até de interesse, têm pouco contato com o mundo exterior, pois o trabalho e a vida cotidiana que levam os fazem esquecer da realidade fora da empresa. Esse fato também é abordado no Núcleo de Sentido 4, como possível fator de sofrimento dos funcionários. Com isso, vale destacar os relatos a seguir, tais como:

[...] Você não tinha aquele emprego de 8 horas e queria ir para casa para ser você mesmo. O tempo todo você sente que está trabalhando, você é o tempo todo empresa (ENTREVISTADO B).

Eu ligo pra minha mãe quase todos os dias, de resto, não vejo televisão, não leio jornal. Então não sei muito das coisas que estão se passando no mundo, ficamos meio isolados aqui (ENTREVISTADO I).

[...] conversamos muito sobre as fofocas aqui de dentro, acho que porque nossa vida acaba sendo toda aqui mesmo, parece um *Big Brother* (ENTREVISTADO D).

Portanto, a partir dos anseios realizados em relação ao trabalho, o próximo Núcleo seguirá as falas que mencionaram as relações sociais e profissionais dentro da organização. Com isto, observando que as relações laborais são todos os vínculos humanos que se originam na organização e podem ser separados em divisão de homens e trabalho, como sugere Dejours (2005), ambos incluem características como a divisão de tarefas entre os trabalhadores, conteúdo da tarefa, regularidade e execução das tarefas prescritas, sistema hierárquico, relações de poder e controle.

4.2. Núcleo De Sentido 2 – Relações Socioprofissionais

“Morar no mesmo lugar que o patrão não é uma situação fácil, além de conviver intensamente com os colegas no dia a dia”.

Conforme mencionado no início deste capítulo, os funcionários da organização investigada residem dentro das unidades de eventos esportivos, em quartos individuais localizados em várias unidades próximas às residências de indivíduos com outros cargos hierárquicos. Esse fato contribui para o surgimento de outra questão observada, decorrente da divisão do espaço entre os funcionários pertencentes a diferentes cargos hierárquicos, que é a aparência dos entrevistados quando percebem um tipo particular de preferência por aqueles trabalhadores que possuem maior afinidade com membros da liderança. Conforme indicado pelos seguintes relatos:

Porque aqui existe muito essa questão, se você é amigo de tal pessoa, em breve essa pessoa pode fazer algo a mais por ti. Então acho que naturalmente a empresa mistura muito a questão do profissional com o pessoal (ENTREVISTADO D).

Entretanto, a maioria dos entrevistados concordou que a aproximação entre trabalhador e cliente pode ser extremamente proveitosa em termos de aprendizado de idiomas, culturas e até amizades reais que se mantêm, em algumas oportunidades, por muitos anos. Além disso, verificou-se que é mais fácil resolver os problemas quando há um relacionamento menos formal com o cliente, pois, segundo os trabalhadores, o cliente tem mais paciência ao registrar uma reclamação, a ponto de tratar o funcionário como um igual, com mais respeito e paciência. Todavia, o último tema destacado neste núcleo, que potencializa os atributos socioprofissionais apreendidos na pesquisa, é a relação afetiva e íntima entre clientes e

funcionários. Essa característica, enraizada na cultura organizacional da empresa, tem se mostrado interferir efetivamente no cotidiano dos colaboradores, pois a maioria dos entrevistados relatou explorar esse elemento para atender às necessidades sociais.

Dessa forma, os entrevistados esclareceram que a relação íntima entre clientes e funcionários não era uma regra prescrita da empresa, mas a exceção a uma regra que proibia que tal evento acontecesse, ou seja, ninguém é persuadido a ter comportamentos que não teria. Apesar de parecer uma característica inusitada para uma empresa deste porte, ela é vista com naturalidade pelos pesquisados, os quais relatam casos de namoros entre clientes e funcionários.

[...] tem esse tipo de relação quem se sente à vontade apenas (ENTREVISTADO I).

O contato mais íntimo era ótimo. Essa parte era interessante, pra mim foi inusitado porque nunca vi isso no ambiente laboral esportivo (ENTREVISTADO D).

Eu nunca tive relação íntima com nenhum cliente, por isso pra mim foi indiferente (ENTREVISTADO C).

Por outro lado, é importante salientar que o relato dos profissionais (que têm ou já tiveram cargos em que é necessário liderar uma equipe) deixou claro que o grau de afinidade com a equipe de trabalho pode contribuir muito para o sucesso da prestação do serviço e da construção de um ambiente de trabalho mais agradável e democrático, como fica evidente pelos relatos a seguir:

Dependendo da unidade você tem muito estresse, muitos problemas, então o que segura o seu funcionário lá? Talvez o espírito que você cria dentro da sua equipe. Então essa relação que a gente tem acho que ajuda (ENTREVISTADO E).

[...] mas às vezes era bom ser amigo dos funcionários e clientes, pois você notava muito mais boa vontade (ENTREVISTADO A).

Da mesma forma, os entrevistados afirmam que os trabalhadores também podem se relacionar com colegas de trabalho, independentemente de sua posição hierárquica ou orientação sexual. Com isto, constatou-se que as relações socioprofissionais e o contexto de trabalho nesta organização apresentam características bastante diferenciadas em relação ao mercado de eventos esportivos, e essas características parecem afetar a vida dos colaboradores de forma efetiva. Enfim, para continuar apresentando os resultados para futuras discussões, a próxima seção indicará as características do prazer presentes nas falas dos entrevistados.

4.3. Núcleo De Sentidos 3 – O Prazer No Trabalho

“A confiança que depositam em mim com o crescimento pessoal e profissional que me proporcionaram. Tenho sido recompensado pelo meu trabalho todas as temporadas desde que estou na empresa. Fui reconhecido seja por meio de promoções, mudanças de departamento ou viagens”.

Cabe mencionar que o fato de a empresa estar promovendo a troca de unidades e a possibilidade de obter experiências de trabalho fora do país se mostrou um fator de grande importância para os trabalhadores. Assim, os entrevistados que alcançaram essa vantagem relataram que foi uma experiência muito válida e interessante em sua carreira, tanto dentro como fora da organização em questão. Além disso, ensinamentos, vivências e maior confiança nos sujeitos como profissionais são aspectos que também emergiram nas entrevistas. Os relatos de ex-funcionários indicam como as experiências profissionais adquiridas na empresa ajudam no trabalho atual, os cursos técnicos aplicados pela organização e até os idiomas que foram dominados ou apreendidos foram elogiados pelos trabalhadores.

Você tem muito contato com outras línguas, você mergulha nelas. Precisa falar o tempo todo Inglês, Francês e o Espanhol, isso acaba te ajudando muito profissionalmente (ENTREVISTADO C).

[...] eu aprendi muito lá. Vi que entrei de um jeito e saí de outro, profissionalmente falando. Hoje em dia vejo situações sob pressão no meu trabalho atual, de uma forma muito mais tranquila (ENTREVISTADO A).

O que me motivava muito era aprender outro idioma e poder viajar para outro lugar, outra unidade. Isso me motivava, eu até iria pro México se tivesse continuado na empresa (ENTREVISTADO A).

[...] a cada temporada eles me apresentam uma proposta nova. Seja de promoção ou de mudança para outro país. Isso me desafia e me motiva muito a ficar onde estou (ENTREVISTADO E).

Assim, vale ressaltar que a maioria das pessoas que ocupam cargos importantes e de liderança na empresa nos dias atuais eram funcionários que começaram na base da hierarquia. Assim, a empresa mantém uma interessante prática de formação para os seus futuros gestores ou cargos de responsabilidade. Por isso, um dos fatores motivadores em destaque é o plano de carreira oferecido pela organização. Se o trabalhador estiver disposto a viver aquele dia a dia peculiar por pelo menos alguns anos, tem grandes possibilidades de crescimento. Aliado ao fato do crescimento profissional oferecido pela empresa, foram encontrados inúmeros relatos

que demonstraram o reconhecimento de um trabalho bem feito, como pode ser demonstrado através dos relatos:

Eu me sentia reconhecido, não sei se isso vale pra todo mundo, mas pra mim foi bem rápido. Os chefes me pressionaram muito, dizendo que posso me desenvolver mais e que tenho talento (ENTREVISTADO B).

A confiança que depositam em mim com o crescimento pessoal e profissional que me proporcionaram. Desde que cheguei na empresa, a cada temporada que passei, fui recompensada sempre pelo meu trabalho. Fui reconhecida, sabe? Seja com promoções, mudanças de unidade ou viagens (ENTREVISTADO E).

E outros que gostam realmente estão lá faz anos já, estão fazendo carreira mesmo. A empresa abre isso, dá oportunidade para construir carreira realmente, mas não é para todos (ENTREVISTADO F).

Contudo, além do reconhecimento que a empresa proporciona por meio de vagas, colocações permanentes, planos de carreira e promoções, outro fator que mostra que os entrevistados gostam de seu trabalho é o constante reconhecimento demonstrado pelos clientes. Desse modo, como existe um contato próximo e frequente com os mesmos, os colaboradores expressaram que se sentem reconhecidos pelos elogios, pelos presentes dados e até pelas amizades que se constroem com esse relacionamento.

Enfim, o elemento mais recorrente nas entrevistas foram as amizades construídas dentro da organização. À medida que o indivíduo inicia seu vínculo com a empresa, geralmente em outra cidade, longe da família e dos amigos, tende a criar novas amizades dentro das unidades esportivas. As relações que muitas vezes os ajudam a enfrentar as dificuldades, motivam seu cotidiano de trabalho e mantêm sua vida social, que, segundo os trabalhadores, se modifica completamente a partir do momento em que se inicia o vínculo com a organização do trabalho.

Portanto, destaca-se que, apresentados os atributos que expressavam o prazer no trabalho, é necessário narrar as falas que se mostraram geradoras de sofrimento. Ou seja, partindo do pressuposto de que o sofrimento é caracterizado por experiências dolorosas, decorrentes de contradições causadas pelo embate entre as necessidades, os desejos dos trabalhadores e as características dos contextos organizacionais (DEJOURS, 1999).

4.4. Núcleo De Sentidos 4 – O Sofrimento

”Acabei integrando minha vida profissional e tornando minha vida pessoal naquele momento. Mas eu não tinha vida extra, minha vida era toda essa companhia”.

Além das frequentes transferências de trabalhadores entre unidades ao redor do mundo, que podem levar à realização dentro da organização pesquisada, alguns relatos já apresentados nos Núcleos de Sentidos 1 e 3 reafirmam os impasses que podem ocorrer diante dessas transferências. Ou seja, quando a perspectiva é trabalhar em lugares exóticos ou forado país, gera-se motivação e contentamento, mas quando ocorrem mudanças repentinas e frequentes, principalmente em cargos gerenciais, outros funcionários sofrem com mudanças abruptas nas prescrições de tarefas e na forma de trabalho, como, ampliar o controle da organização sobre os funcionários e aumentar a pressão sobre eles. Além disso, houveram vários relatos mencionando um senso de observação constante, como retratado a seguir:

Os antigos chefes eram muito melhores em comparação com o atual. Eu realmente pensei em ficar lá por muitos anos, ter uma carreira e realmente crescer (ENTREVISTADO I).

[...] Eu tinha pensado mesmo em ficar lá por muitos anos, seguir carreira e crescer mesmo. Mas aí, quando chegou esse cara, eu não aguentei ficar mais lá, ao sofrer pressão, ele era terrível (ENTREVISTADO B).

No entanto, outro fator que acompanha a expressão entre prazer e sofrimento é o sentimento de reconhecimento que os trabalhadores internalizam em relação à empresa, mas esse foi o único fator que evidenciou as nuances dos indivíduos que ainda trabalham na empresa e dos que deixaram de trabalhar. Aqueles que permanecem ligados à organização demonstraram sentir-se realizados e reconhecidos pelas tarefas que estavam desempenhando (apresentado no Núcleo dos Sentidos 3). Por outro lado, os ex-funcionários reclamaram da falta de reconhecimento, com inúmeras promessas de promoções e transferências de unidades que demoravam a acontecer. Sendo assim, por exemplo, um ex-funcionário também afirmou que sentiu que só foi reconhecido após manifestar o interesse em deixar a empresa.

Além do processo seletivo, foram encontrados diversas falas que ressaltaram a falta de apoio no setor de recursos humanos da empresa, visto que os trabalhadores alegaram ter se distanciado do setor, pois estão localizados nos escritórios centrais e, portanto, geograficamente distantes das unidades da rede esportiva. Em última análise, para os

entrevistados, o setor de recursos humanos não consegue entender completamente o que está acontecendo no cotidiano das unidades, o que acaba impactando diretamente no bem-estar dos funcionários, como demonstram os relatos a seguir:

Colocaria o RH mais presente, mais premiações para mostrar reconhecimento aos funcionários. Como melhores funcionários do mês, os que melhor fizeram contato com os clientes, hoje em dia não vejo mais essas coisas aqui (ENTREVISTADO G).

O RH do escritório muitas vezes não sabe bem o que se passa aqui dentro, como a empresa é muito grande, com muitos funcionários, é difícil eles prestarem atenção em todo mundo (ENTREVISTADO I).

[...] pela demora em crescer na empresa. Eu queria muito mudar de unidade também, estou na mesma posição faz muito tempo. Isso me deixa chateado, já estou de saco cheio dessa unidade. Eu já pedi diversas vezes para mudar, se eles não fizerem nada, vou acabar pedindo demissão (ENTREVISTADO D).

Desse modo, a exaustão física e psicológica também foi mencionada pelos entrevistados, como pressões sentidas pelos funcionários devido à grande carga de trabalho, pressão de superiores e clientes, além de problemas com a independência das operações. Notadamente, pela frequência de contato com os clientes e por residirem na empresa, os funcionários declararam que se sentem responsáveis pelos problemas da empresa, incorporando os problemas da organização como se fossem os próprios.

No entanto, vale destacar que a falta de privacidade e liberdade também foram fatores recorrentes nas falas dos entrevistados. Ao mesmo tempo que reconhecem a liberdade que têm na relação com o cliente e colegas, os colaboradores relataram que se sentem sempre à disposição da empresa, principalmente porque vivem dentro dela (ENTREVISTADO F). Mesmo quando não estão trabalhando, sentem que estão trabalhando, pois há muitas regras a serem seguidas, mesmo nos dias de descanso que ocorrem uma vez por semana. Para os entrevistados, a única forma de burlar completamente as regras é permanecer em seus respectivos quartos ou sair da empresa. As afirmações, em geral, traduzem os sentimentos de reclusão dentro da organização:

Outro dia estava pensando em fazer um passeio na folga e não tenho amigos reais para poder chamar, apenas colegas. Às vezes sinto muita solidão (ENTREVISTADO E).

A vida social lá parece que acaba quando você entra, e aí começa do zero (ENTREVISTADO A).

Os relatos acima ilustram a falta de privacidade e liberdade na rotina dos funcionários, pois sua vida social é restrita aos clientes e colegas de trabalho, resultando na fusão da vida pessoal e profissional. Esses fatos provaram perturbar a mente dos trabalhadores e criar confusão na hora de diferenciar sua identidade pessoal e profissional. Nessa perspectiva, os relatos continuam a destacar a falta de uma vida social relacionada aos amigos e a família antes da associação com a organização, a falta de vida pessoal e até mesmo a solidão em alguns momentos:

É um confinamento aqui, seus amigos são seus colegas de trabalho ou até seu chefe, isso é complicado. Eu também sinto falta dos meus amigos de infância (ENTREVISTADO G).

Portanto, as questões de falta de privacidade, liberdade e dificuldades do encontro das identidades sociais dos sujeitos pesquisados refletem diretamente nos artifícios que os trabalhadores utilizam para o afastamento do sofrimento ou para a transformação do mesmo em prazer. A lacuna para o quinto e último Núcleo de Sentido a ser analisado é aberta e, nele, serão apresentadas as defesas frente aos aspectos que geram sofrimento aos trabalhadores, citadas no presente núcleo.

4.5. Núcleo De Sentidos 5 – Defesas Frente Ao Sofrimento

“Eu pratiquei muita paciência. Tentei acreditar que isso era apenas uma fase e que logo passaria”.

Diante das informações presentes nas falas dos entrevistados no Núcleo dos Sentidos 4, é necessário apresentar os diversos atributos que verificam os mecanismos de defesa contra o sofrimento encontrados nas entrevistas. Assim sendo, como aproveitar a infraestrutura de lazer das unidades foi um dos artifícios mais expressos, assim como os funcionários podem usufruir de todos os equipamentos da empresa, quando não estão trabalhando: praticar esportes, ler livros, assistir a séries, jogar videogame etc., é algo muito praticado como forma de refúgio à rotina intensa e às pressões laborais:

Gostava de ficar sozinho em algum momento do dia, no quarto ou em um espaço mais afastado. (ENTREVISTADO C).

[...] arrumava coisas pra fazer nos momentos em que não trabalhava, pra não ficar parado pensando na falta que algumas coisas me faziam. Eu costumava jogar videogame na folga (ENTREVISTADO A).

No entanto, as amizades construídas entre os funcionários se mostraram outro importante mecanismo de defesa. Da mesma forma, o contato com a família também foi exposto como outra estratégia, sendo que os relatos mostram que os funcionários se sentem mais dispostos e menos pressionados quando esses relacionamentos são mantidos. Embora, para conversar com a família, muitas vezes seja necessário o uso de tecnologias como: *Skype*, redes sociais ou telefone fixo, como é demonstrado nos relatos a seguir:

Levei meu computador pra jogar jogos, ver séries e falar com minha mãe (ENTREVISTADO B).

[...] entrar em contato com o mundo exterior, sair um pouco da empresa, e conversar com a família por telefone. Isso tudo me fazia bem (ENTREVISTADO C).

[...] a vida social é extremamente difícil aqui. Então você tem que se adaptar, se virar com os recursos que você tem. Com a “família” nova que você construiu aqui dentro (ENTREVISTADO I).

[...] as amizades construídas lá dentro me faziam bem, pois sempre juntamos uma galera no quarto de alguém. Isso aliviava a tensão do dia a dia dentro daquela bolha (ENTREVISTADO F).

Assim, como o consumo de bebidas alcoólicas é permitido aos funcionários em determinados horários do dia, esse problema apareceu como importante e perigoso mecanismo de defesa nos relatos de alguns entrevistados, houve também a exposição de um caso extremo, em que o consumo excessivo de álcool provocou a demissão de um ex-funcionário, como relatado a seguir:

Beber era uma rotina padrão dos funcionários. Cada um escolhe uma válvula de escape (ENTREVISTADO A).

Mas quando eu estava mais estressado, pegava um vinho pra tomar com o pessoal (ENTREVISTADO B).

Lembro-me de um cara que bebia muito, essa era a saída dele. Ele até foi demitido algum tempo depois, pois ele bebia até durante o dia escondido, acho que isso afetou a cabeça dele (ENTREVISTADO F).

Em muitas entrevistas foram apresentados quadros de negação ao sofrimento, distanciamento das pressões vividas, a reflexão de que aquela carreira não é algo que será

duradoura e, principalmente, a aceitação de que os problemas da organização são maiores que os próprios problemas, mesmo que isso envolva a saúde física e psíquica dos trabalhadores:

Eu pratiquei muita paciência. Tentar pensar que aquilo era só uma fase e que iria passar logo (ENTREVISTADO B).

[...] eu tento me mobilizar e me concentrar para resolver o problema dos clientes, sem me estressar. É muito raro você me ver estressada no trabalho hoje em dia (ENTREVISTADO E).

[...] um refúgio para a vida fora do trabalho, eu acho que não tenho sabe. Então eu consigo não ficar estressada, por tudo o que já aprendi. Mas, meu corpo tem reações que sei que são consequências desses estresses acumulados, como: enxaquecas, oscilações de pressão, dores nas costas. Isso sem dúvida é do estresse que acho que não sinto na hora e fica acumulado (ENTREVISTADO E).

Aprendi a respirar de verdade, a ouvir primeiro. Porque aqui a gente tem um problema e quer resolver, você aprende a escutar o cliente antes de você mesmo (ENTREVISTADO I).

O problema é que tínhamos primeiro que deixar os clientes satisfeitos, aí sim poderíamos pensar na nossa felicidade (ENTREVISTADO F).

Destarte, destaca-se que os resultados descritos neste capítulo apontam diversas características da relação dos trabalhadores perante a organização do trabalho pesquisada. Os atributos que geram reflexões importantes quando conectados às teorias apresentadas nos capítulos dois e três, referentes ao modo da empresa gerir seus funcionários, podendo ocasionar prazer, sofrimento e estratégias de defesas na tentativa de superar o sofrimento. Com isso, essas questões e reflexões serão foco de discussão do próximo capítulo, que irá unificar teorias da Psicodinâmica do Trabalho, poder e controle nas organizações atuais com as análises feitas a partir das falas dos funcionários da rede. Em seguida, no quinto capítulo, são apresentadas as discussões sobre os resultados encontrados no campo (coleta de dados das entrevistas virtuais), destacando-se a relação das experiências de prazer e sofrimento com as peculiaridades da organização pesquisada.

5. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Retomando o objetivo da presente monografia: analisar as vivências de prazer e sofrimento dos indivíduos que trabalhavam e estão trabalhando em uma rede de eventos esportivos, neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa de campo sob o enfoque da Psicodinâmica do Trabalho e as contribuições teóricas e empíricas da literatura sobre poder e controle nas atuais gestões de trabalhadores. Para continuar o cumprimento de tal objetivo, os resultados serão discutidos com base na estrutura, nos temas e no conteúdo do capítulo 2 – *A Psicodinâmica do Trabalho*, sem deixar de lado as contribuições do capítulo 1 – *Novas Formas de Gerir Pessoas nas Organizações*, tornando a discussão mais clara e organizada.

As etapas seguidas na pré-pesquisa, conforme definida por Dejours (2012), foram fundamentais para o entendimento da peculiar cultura organizacional da rede esportiva de eventos esportivos pesquisada. Por conseguinte, foi construído o quadro a seguir, sintetizando os resultados encontrados, proporcionando um melhor panorama, para o leitor dos aspectos que influenciam diretamente as vivências dos profissionais dentro da unidade de eventos esportivos.

Quadro 3 – Síntese dos resultados encontrados

Núcleo de sentidos 1 - O contexto de trabalho entre o prescrito e o real.	<ul style="list-style-type: none"> ● Aproveitar a infraestrutura. ● Prescrições engessadas. ● Processo seletivo pouco esclarecedor.
Núcleo de sentidos 2 – As relações socioprofissionais.	<ul style="list-style-type: none"> ● Relação aguda com chefes e clientes. ● Favorecimento para amizades entre chefes e funcionários. ● Desgaste do contato cotidiano com o cliente. ● Aprendizado no contato com o cliente. ● Relação íntima entre funcionários e clientes.

Núcleo de sentidos 3 – O prazer no trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> ● Trocas de unidades (intercâmbio entre países e regiões do país). ● Plano de carreira. ● Crescimento e aprendizado profissional. ● Relação íntima entre funcionários e clientes. ● Amizade entre colegas.
Núcleo de sentidos 4 – O sofrimento.	<ul style="list-style-type: none"> ● Mudanças frequentes de unidade dos colegas e chefes. ● Falta de suporte do setor de RH. ● Baixo salário. ● Desgaste físico e psicológico. ● Falta de privacidade e liberdade.
Núcleo de sentidos 5 – Defesas frente ao sofrimento.	<ul style="list-style-type: none"> ● Desfrutar da infraestrutura. ● Sair da empresa. ● Amizades construídas. ● Negação das inseguranças. ● Esperança de melhora.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

A análise dos investigados perdurou não apenas durante a pré-pesquisa, mas em todo o percurso de realização da construção desta monografia.

5.1. Mobilização Subjetiva

A mobilização subjetiva evidenciada principalmente nos núcleos dos sentidos 1, 2 e 3 foi identificada pela capacidade do indivíduo de pensar, sentir e até criar para realizar seu trabalho. Essa mobilização ocorre de forma diferente para cada sujeito, que faz uso de sua inteligência para se opor à racionalidade gerada pelas situações de trabalho (MENDES, 1995; MENDES; ARAÚJO, 2012). Dessa forma, foram percebidas diversas características que demonstram o comprometimento corporal, cognitivo e afetivo do trabalhador dentro da organização investigada.

A inteligência prática está associada a uma habilidade inteligente que muitas vezes permite ao trabalhador inovar diante dos constrangimentos e da tarefa (FREITAS, 2011; DEJOURS, 2005; MENDES; ARAÚJO, 2012). Dessa forma, as entrevistas evidenciam experiências relevantes tanto no âmbito pessoal quanto profissional: os ensinamentos e

vivências e o aumento da confiança dos sujeitos como profissionais são aspectos que enfatizam a autorrealização dos trabalhadores da empresa.

[...] enfrentar a realidade do trabalho, para quem não desiste diante das dificuldades, significa mobilizar uma inteligência e desenvoltura que se mostra capaz de sofrer mudanças na subjetividade e na personalidade (DEJOURS, 2005, p. 37).

Entretanto, diversos relatos ainda mencionam que aprendizados e experiências são benéficos, mesmo com os entrevistados demonstrando ter uma percepção clara dos conhecimentos adquiridos para sua vida pessoal e profissional, fora e dentro da empresa. Aponta-se como as tarefas aprendidas ajudam a realizar o trabalho com eficiência, os cursos técnicos aplicados pela organização e até os idiomas que foram aperfeiçoados ou aprendidos, pontos elogiados pelos trabalhadores como forma de inovar diante das tarefas, e assim dar lugar ao reconhecimento (DEJOURS, 2005; MENDES; ARAÚJO, 2012).

Para que o sofrimento se transforme em prazer, é necessário o reconhecimento do outro, pois a identidade do trabalhador só pode ser verificada pelo olhar do outro (DEJOURS, 1999). Portanto, pode-se mencionar que o reconhecimento é o fator que mais mudou durante as entrevistas, os relatos variam e determinam que o reconhecimento mude, não apenas entre funcionários e ex-funcionários, mas também dependendo do tempo que o indivíduo está no relacionamento com a organização e o nível psicológico, momento pessoal e social em que se encontra.

A variação na forma de perceber o reconhecimento foi exposta de forma diferenciada nos núcleos de sentidos três e quatro; alguns colaboradores concordam que não foram reconhecidos em nenhum momento, outros sentem-se extremamente ou parcialmente realizados. Pode-se dizer então que a empresa é capaz de reconhecer seus trabalhadores, mas com a forma diferenciada de viver, nem todos os indivíduos conseguem se identificar efetivamente com tais prescrições e rotina. Sendo assim, demonstra-se que o reconhecimento é muito volátil, dependendo das características físicas e psicológicas de cada funcionário e de seu histórico como sujeito trabalhista (MENDES, 2007; DEJOURS, 2004).

Para Dejours (2004), é com a harmonia da triangulação (Sofrimento-Tarefa-Reconhecimento) que o sofrimento pode se transformar em prazer na organização do trabalho, pois sem reconhecimento os trabalhadores só poderiam contar com estratégias defensivas e desmobilização da subjetividade. É um processo em que o trabalhador vivencia a gratidão pelo julgamento positivo de seu esforço e de suas tarefas, para o qual a organização investigada mostra que o reconhecimento pode ser observado em todas as esferas

propostas por Dejours (2005), por meio de clientes, pares, superiores e /ou subordinados, mas não necessariamente acontecem simultaneamente.

Desta maneira, o julgamento de utilidade, advindo de relações próximas com outros indivíduos da hierarquia e também com clientes, pode proporcionar experiências intensas (DEJOURS, 2005). Os trabalhadores relatam a valorização que sentem por proporcionar felicidade ao próximo, ver o cliente feliz e receber elogios pelo serviço prestado é uma forma de satisfação dada pelos entrevistados. Apesar dos problemas que um relacionamento constante com diferentes cargos hierárquicos pode causar, esse fato também se mostra um fator motivador para o reconhecimento de alguns trabalhadores. Ou seja, como o monitoramento é contínuo, logo é reconhecido quem faz bem, assim como pode acontecer o contrário, como mostra a próxima seção deste capítulo (DEJOURS, 2005; MENDES, 2007; FOUCAULT, 2008).

Contudo, o julgamento da beleza também é relatado com atualidade pelos entrevistados, dado por Dejours (2005), por pessoas que conhecem muito bem o trabalho e suas regras. Os sujeitos investigados revelaram que as amizades construídas na empresa causam um contentamento considerável, os colegas até são chamados de uma nova família (ENTREVISTADO I), cujos laços fortes são construídos para nutrir os laços familiares que estão distantes. Portanto, o julgamento dado pelos pares, pelos colegas, tem um impacto de grande importância para os trabalhadores desta organização (DEJOURS, 2005; MENDES, 2007). As características peculiares da cultura organizacional, principalmente residente na unidade, promovem ainda mais o sentimento de pertencimento à comunidade de trabalho, levando os trabalhadores a intensificarem as relações e, conseqüentemente, a cuidarem mais das opiniões dos colegas (FACAS, 2009).

Desse modo, o ato de trabalhar envolve uma luta constante para obter e manter o equilíbrio físico, psicológico e emocional (MENDES, 2008). Com isso, diversos entrevistados expressaram que o estilo de vida foi o fator que lhes permitiu buscar o equilíbrio emocional dentro da unidade da empresa com o uso da infraestrutura, liberdade de relacionamento com colegas e clientes, fatores citados como fonte de transmutação de impulsos inconscientes, prejudiciais à saúde em algo menos nocivo, promovendo a sublimação (MENDES, 2007; 2008). Em outras palavras, os funcionários podem aproveitar a infraestrutura e o relacionamento para obter experiências agradáveis.

Destarte, voltando aos estudos de Faria (1985), Capelle e Brito (2003), entende-se por que a rede favorece a contratação de mão de obra jovem. A facilidade com que os jovens funcionários podem conviver com regras peculiares, padrões de aprendizagem de desempenho

e comportamentos desejados nas prescrições, é notório perceber que a falta de experiência profissional e a vontade de iniciar uma carreira reduzem o questionamento das regras, facilitando a adaptação do indivíduo para o novo ambiente.

Sendo assim, correspondendo ao perfil jovem que os colaboradores da rede têm geralmente, com idades compreendidas entre os 25 e os 35 anos, há um encantamento pelo cotidiano de muitas confraternizações, em que o consumo de bebidas alcoólicas é permitido em momentos de lazer e de relacionamento íntimo com colegas e clientes. Esses são fatores que expressaram prazer e contentamento nos entrevistados. No entanto, os mesmos relatos expressam que esse cotidiano se torna cansativo com o passar do tempo, levando à estagnação dessa aparente liberdade. Porque em determinado momento, específico de todos, o trabalhador deixa de se identificar com a atividade exercida, deixando de integrar a ideia de prazer (LANCMAN; UCHIDA, 2003).

Todavia, quando a organização do trabalho permite a automobilização, o trabalhador tem a possibilidade de vivenciar situações de prazer, mas quando as impede, acaba por preferir experiências de sofrimento em nome da excelência do serviço. O que é sentido pelos funcionários atenciosos é muitas vezes associado ao prazer como resultado do trabalho, independentemente do caminho percorrido para alcançar o prazer. Portanto, concluímos então que os trabalhadores dependem da infraestrutura e dos encontros sociais que ocorrem dentro da organização para vivenciar o prazer. Por residirem em unidades, os trabalhadores ficam mais suscetíveis às funcionalidades que a organização pode ou não oferecer (MENDES, 2007; DEJOURS, 1999).

Além disso, diversas características apresentadas foram repetidas e misturadas na análise dos dados, o que demonstra a complexidade da investigação de experiências na rotina de trabalho diante da cultura organizacional peculiar. As dificuldades foram encontradas na identificação polarizada dos elementos que contemplam o prazer e o sofrimento vivenciados pelos trabalhadores. Nesse sentido, os núcleos de sentidos determinam o desenvolvimento dos processos de sublimação responsáveis pela construção da subjetividade e da saúde. No entanto, obter prazer no trabalho não pressupõe o fim do sofrimento, mas sua resignificação (DEJOURS, 1994).

Destaca-se, portanto, que a forma como a empresa trata seus trabalhadores têm uma margem considerável de liberdade e a possibilidade de implementar sua inteligência prática. Por outro lado, as responsabilidades são atribuídas ao cumprimento das regras institucionais, enquanto os cargos de chefia pensam na adequação e controle das formas de atendimento, das prescrições e dos ritmos que devem ser seguidos pelos funcionários. Esse fato permite

destacar que a rede de eventos esportivos envolve a criação e o engajamento subjetivo do trabalho.

5.2. O Sofrimento Gerado Frente Ao Real E O Prescrito Do Trabalho

Por meio dos núcleos de Sentidos 1, 2 e 4, também foi possível determinar os efeitos da organização do trabalho sobre as experiências de sofrimento diante do trabalho real e prescrito. Assim, na rede de eventos esportivos, é possível reconhecer muitas características que causam sofrimento e desgaste que vão ao encontro da literatura.

Para Dejours (2005), o que é prescrito nunca é suficiente para dar o verdadeiro trabalho. Os trabalhadores explicam que nos treinamentos, e principalmente no processo seletivo, a organização não esclarece o que acontece no cotidiano e nas atividades realizadas dentro das unidades. Isso acontece para que os novos contratados não se surpreendam com a rotina e a cultura organizacional, antes mesmo de vivenciar a realidade do trabalho, para o qual esse fato tem sido relatado como um dos maiores fracassos da organização (ENTREVISTADO E) como uma das principais causas de rotatividade (processo de saída e entrada de funcionários).

Deste modo, através da teoria de hierarquização de Foucault (1989) é possível explicar esse equívoco do processo seletivo. A organização não mostra claramente as tarefas que precisam ser executadas pelos futuros contratados, onde o trabalho é apresentado apenas em termos gerais. Cabe, portanto, à rede de eventos esportivos articular o espaço entre expectativa e desempenho, de modo que a subjetividade do trabalho se torne o elemento central que permite a gestão de pessoas mediar as relações sociais na organização (CAPELLE; BRITO, 2003).

Enfim, quando questionados da possibilidade de se comportar livremente ou se sentir à vontade dentro das unidades, os profissionais se dividiram, corroborando a ideia de organização paradoxal de Vasconcelos (2003). Porque, em geral, as respostas apresentaram dois contextos: no início expressam autonomia para fazer amigos e poder falar livremente dentro do espaço de trabalho, mas as falas culminam no fato de os trabalhadores terem que se controlar em muitos momentos, pois é necessário ter comportamentos e atitudes adequados ao ambiente profissional, mesmo nos momentos de descanso. A vivência na empresa restringe as relações profissionais e sociais, colocando o trabalhador na difícil missão de buscar o equilíbrio físico e a realização de suas atividades laborais cotidianas (DEJOURS, 1999; 2005).

Como toda instituição, a organização do trabalho estudada é permeada por contradições (DEJOURS, 1999; VASCONCELOS, 2003), não somente entre o prescrito e o real, mas dentro do próprio prescrito. O coletivo de entrevistas menciona as dificuldades de modificar as regras, pelo engessamento das prescrições criadas pela empresa, mesmo que as regras possam paralisar o sistema de trabalho ou dificultar a evolução das tarefas realizadas. Tal fato condiz que as prescrições podem se contradizer e confundir os trabalhadores, desse modo, fica evidente que é impossível atingir a qualidade efetiva respeitando as prescrições, uma vez que o real é submetido a eventos inesperados, imprevistos ou problemas (DEJOURS, 2005).

Além disso, outro fator que mostra incompatibilidade nos relatos é a fala do entrevistado: “Um dos valores da empresa é a liberdade, então temos outro valor que é a responsabilidade. Aqui está a coisa, você tem que saber como usá-los juntos”. Este relato traduz os valores da empresa, onde o trabalhador deve conhecer a fronteira entre liberdade e responsabilidade, utilizando o bom senso. Esses limites têm demonstrado causar confusão entre o que é certo/errado e o que é prescrito/real no cotidiano do trabalho (DEJOURS, 2005; VASCONCELOS, 2003).

Visto isto, os funcionários podem ter autonomia até determinado ponto, desde que não ultrapassem as prescrições ou não deixem os clientes insatisfeitos. Com isso, o problema é que as tarefas oriundas da prestação de serviço são subjetivas e intangíveis; para Guerrier (2000), tudo pode influenciar e ser influenciado nesta dimensão, seja o discurso, a comunicação não verbal, a postura, expressões faciais e até o tom de voz, pequenos gestos e ações podem afetar o modo em que o cliente percebe a qualidade do serviço. Desta forma, isso comprova a impossibilidade da criação de prescrições perfeitas para atender os clientes (DEJOURS, 2005; GUERRIER, 2000; CASTELLI, 2003).

Contudo, aquilo que satisfaz um cliente hoje pode não agradá-lo amanhã ou nunca satisfazer algum outro indivíduo (AVENA, 2006), isso deve ser analisado, pensado e interpretado pelo funcionário, que muitas vezes deve modificar ou acrescentar, por decisão própria, à execução das prescrições (DEJOURS, 2005; 2008). Então, por mais que o trabalhador execute suas tarefas de modo proativo e voluntarioso, em caso de incidentes, a boa vontade do funcionário pode se voltar contra ele, uma vez que será inevitavelmente acusado de não respeitar os regulamentos. Enfim, as prescrições, mais uma vez, mostraram colocar o sujeito em uma posição contraditória, principalmente em um ambiente onde o trabalhador deve estar em contato com o cliente quase que a todo momento (DEJOURS, 2005; AGUIAR, 2013; VASCONCELOS, 2003).

Todavia, Dejours (1999) considera que o sofrimento pode ter origem nas interações conflituosas presentes nas empresas. Além disso, o que também demonstrou causar tais interações no mundo real do trabalho são as frequentes mudanças nas posições de liderança. Mesmo que os gestores não consigam modificar completamente as regras estabelecidas pela empresa, esses líderes têm autonomia para difundir suas preferências na forma como as tarefas são executadas. Portanto, o empregado deve se mobilizar para enfrentar a nova realidade e é novamente afetado pelas contradições nas prescrições, pois em um curto espaço de tempo, as prescrições podem ser consideravelmente modificadas por um possível novo gestor.

Além disso, pode-se observar que a hierarquia analisada no início deste capítulo, conforme mostrado na figura 2, apresenta um organograma vertical com vários níveis de poder, sendo os níveis mais altos para as pessoas com mais tempo no cargo, cargos de responsabilidade, melhores habitações e melhores salários. Desse modo, esse fato evoca a divisão dos homens e o conceito de poder, apresentados respectivamente por Dejours (2005) e Weber (1981) para a importância das responsabilidades, do sistema hierárquico, das relações de poder e controle.

O resultado das relações socioprofissionais que existem dentro da divisão laboral tem se mostrado uma questão delicada, pois a divisão de tarefas, oportunidades de troca de emprego e planos de carreira, sem dúvida, levam à competição entre os funcionários (DEJOURS, 1994; 2005; MENDES, 2004; FERREIRA, 2003). Assim, vale destacar que o curioso é que os entrevistados não ficaram realmente impressionados com essa competição, mas manifestaram mais aborrecimento quando a meritocracia não foi respeitada. Considerando que o modo de vida e a cultura organizacional mobilizam investimentos afetivos (DEJOURS, 1994), os entrevistados afirmaram que as vantagens e promoções, alcançadas por meio do envolvimento emocional e até íntimo com cargos superiores, são extremamente prejudiciais à organização e para a saúde do trabalhador.

Desse modo, com a relação próxima entre sujeitos de diferentes cargos hierárquicos, elevam-se as relações de dominação e controle (DEJOURS, 1994; JOST, 2012). É evidente que o relacionamento próximo com os chefes, clientes, colegas, bem como a proximidade das habitações, dificuldades de sair do espaço físico da unidade, os horários de trabalho que são geralmente divididos ao longo do dia, são fatores que contribuem ainda mais para o envolvimento dos trabalhadores com a empresa e com os clientes. Para Weber (1981) e Foucault (2008) os elementos citados configuram a dominação da organização sobre o trabalhador.

Assim sendo, é possível afirmar que a organização investigada tem o poder de influenciar os comportamentos, pensamentos e emoções de seus membros (WEBER 1981; FOUCAULT, 2008). Dessa forma, a maioria dos entrevistados cita a sensação de estar sendo constantemente observado, referindo-se à representação panóptica de Foucault (2008). Devido ao ambiente de trabalho, é praticamente impossível saber se alguém está monitorando, mesmo fora do horário comercial. Nesse caso, segundo Foucault (2008), a vigilância é contínua pela impossibilidade de ser detectada e por ocorrer periodicamente.

No entanto, é interessante refletir, em muitas ocasiões, que os indivíduos referem-se à empresa como um ambiente único, um espaço externo à realidade e com regras próprias, que distingue a unidade da rede do mundo exterior. Além disso, são utilizados termos que também transmitem a sensação de confinamento, tais como: aquela panela, nesta bolha e *Big Brother*. Com isso, esses termos têm sido frequentemente usados para designar unidades da empresa durante as entrevistas, fazendo alusão a espaços fechados, inclusive citando um programa de televisão, no qual um grupo de pessoas fica confinado em uma casa por alguns meses para ganhar um prêmio no final. Para o Entrevistado D, dentro da unidade ocorrem diversos fenômenos que acontecem de forma semelhante ao programa de televisão, como: brigas, amizades, namoros e fofocas.

Capelle e Brito (2003) descrevem que nas organizações são criados espaços fechados em torno dos trabalhadores, com a criação de procedimentos que determinam o seu comportamento, e o espaço social de convivência é alterado e substituído pelos valores e normas de comportamento da empresa. Entretanto, é interessante notar que essas características ocorrem de forma complexa na empresa investigada, uma vez que todas conviveram e convivem em um mesmo ambiente com características diferentes, porém, no que diz respeito à interação entre funcionários, gestores e clientes, não houveram muitas regras e foi encontrado esse comportamento social específico. Em outras palavras, a liberdade de relacionamento que existe entre os agentes da empresa pode ser interpretada como códigos de conduta ocultos e disfarçados para a organização.

No entanto, conforme descreve Antunes (2001), por trás de uma aparente neutralidade podem existir diversos artifícios que promovem a disciplina e o poder dos indivíduos. Além disso, a vida social é limitada aos clientes e colegas de trabalho, resultando em uma incorporação da vida pessoal e profissional. Entretanto, esses fatos acabaram por perturbar a mente dos trabalhadores, gerando confusão na hora de diferenciar sua identidade pessoal de sua identidade profissional: (...) seu melhor amigo hoje pode te demitir amanhã”(ENTREVISTADO H).

Todavia, nessa perspectiva, os entrevistados também destacam a falta de convívio social relacionada à divergência de sentimentos anteriores à associação com a organização (amigos e familiares), o que indica, em algumas situações, o desenvolvimento da solidão. Na medida em que os trabalhadores expressam as relações reais estabelecidas dentro da empresa, relações novas e voláteis, que nem sempre têm capacidade para satisfazer as necessidades sociais dos indivíduos.

Além do que é apresentado no núcleo de sentidos um, as conversas entre colegas e até mesmo entre convidados, costumam focar em eventos que ocorrem dentro das unidades. Desse modo, os funcionários praticamente afirmam viver em um mundo diferente, com suas diferentes leis, regras e formas de socialização. Contudo, os entrevistados também lembraram, várias vezes, que dentro das unidades da rede não há desigualdades sociais, trânsito, violência, não é necessário pagar para consumir bens de consumo ou usar transporte público para chegar ao trabalho. Portanto, este fato apresentou-se principalmente como fator gerador de prazer, mas com uma análise aprofundada também expressou a vulnerabilidade e acomodação do trabalhador, o que poderia alterar sua percepção do exterior da rede investigada. Sobretudo nas reclamações dos ex-funcionários, notou-se que alguns hábitos comuns dentro das unidades não podiam ser replicados fora da mesma.

Além disso, pode-se considerar que o indivíduo fica tão envolvido com as regras e benefícios proporcionados pela empresa que acaba internalizando efetivamente essas práticas e regras fora da unidade. Dessa forma, é difícil para o trabalhador se desvincular do trabalho, o que possibilita escravizar a pessoa envolvida no ato de trabalhar, pois esta é uma estrutura de sequestro de subjetividade (MENDES; ARAÚJO, 2012; FARIA; MENEGHETTI, 2007).

Entretanto, como afirmam Jost, Fernandes e Soboll (2014), com o sequestro da subjetividade, um trabalhador pode internalizar os objetivos organizacionais e se tornar o chefe do grupo, tornando menos necessário o controle dos gestores. Com isto, observa-se que o processo de mobilização do corpo e captura de subjetivos, frutos da tentação organizacional e da distorção comunicativa, se configura com a mesma queda entre funcionários e ex-funcionários, levando os trabalhadores, por meio do engajamento psicológico, a uma apresentação emocional e espacial de forma sutil (JOST; FERNANDEZ; SOBOLL, 2012; FARIA; MENEGHETTI, 2007).

Assim sendo, alguns relatos apontam que quando as pessoas conseguem se adaptar muito bem às prescrições, à cultura organizacional e continuam trabalhando por anos na organização, são retratadas como pessoas irreais pelos colegas menos ligados mentalmente à empresa. Ou seja, esses indivíduos são totalmente guiados por hábitos organizacionais,

incorporando prescrições em suas vidas pessoais. Estes internalizam tanto as regras da organização que passam a se supervisionar, configurando o mais alto nível de vigilância contínua (FOUCAULT, 2008; BARRICHELLO, 2015).

Destaca-se, portanto, que a realidade do trabalho causa sofrimento, por meio do controle, falta de privacidade, baixos salários, falta de apoio do setor de recursos humanos, os fatores citados, inclusive, os principais motivos para funcionários/ex-funcionários saírem da empresa ou considerarem sair da mesma. No entanto, a demissão de trabalhadores será discutida ao final deste capítulo, pois antes disso será discutido como os trabalhadores são mobilizados para permanecer na empresa e como se formam as estratégias de defesas contra as experiências de sofrimento analisadas.

5.3 Estratégias De Defesa

Para Dejours (2008; 2012) e Mendes (2007) o sofrimento está ligado não apenas às experiências que ocorrem dentro da organização, mas também é dependente dos processos que acontecem fora da empresa, no espaço doméstico e na economia familiar do sujeito. Porém na organização investigada, o espaço doméstico é também o espaço profissional, então de que maneira o trabalhador poderia se proteger do sofrimento?

Deste modo, as estratégias de defesa cumprem o papel de afastar o sofrimento do trabalhador, por meio dos processos de negação ou adaptação ao estado de desconforto, funcionando como uma tentativa dos trabalhadores de modificar as pressões encontradas. Todavia, o objetivo fundamental das estratégias de defesa é fazer com que os sujeitos resistam psiquicamente às fontes de sofrimento no trabalho (DEJOURS, 2008; LANCMAN, 2003). Assim, durante a investigação, foram percebidas todas as variadas estratégias de defesas mencionadas por Dejours (1999).

Colocado isto, são encontradas as estratégias de defesa que, por meio da infraestrutura da unidade, relacionamento com os colegas de trabalho, contato com a família e distanciamento do espaço organizacional, os trabalhadores conseguem elevar a fasquia do sofrimento. Dessa forma, esses elementos servem de refúgio, pois os funcionários expressam uma sensação de leveza (ENTREVISTADO B) quando se exercitam, distanciam-se dos stressores que tarefas intensas de trabalho podem causar, devido às características da cultura organizacional. No entanto, algumas estratégias de defesa, como desfrutar de infraestrutura e relacionamento com os colegas, ajudam os trabalhadores a se tornarem alheios às causas do sofrimento, auxiliam a enfrentar algumas situações angustiantes (MENDES, 2007).

Assim sendo, como afirmam Oliveira e Mendes (2014), a adaptação às situações de sofrimento podem amortecer tais experiências, mas não necessariamente transformará este. Com isso, é interessante perceber que aproveitar a infraestrutura da unidade, com ou sem colegas de trabalho, pode reforçar ainda mais alguns dos atributos de sofrimento, como a vivência do confinamento e a falta de privacidade. Entretanto, embora o trabalhador esteja se divertindo, não pode prescindir de regras e contatos profissionais, devendo manter uma postura prescrita no ambiente de lazer/trabalho. Ou seja, essas estratégias são valorizadas pelos novos funcionários, mas com o passar do tempo podem aumentar ainda mais a falta de liberdade e envolvimento com a organização, uma vez que o ambiente profissional, colegas de trabalho e regras não podem ser abolidos ou esquecidos em tempos de não trabalho.

Desse modo, quanto às defesas de adaptação e exploração, aquelas praticadas inconscientemente, referentes à submissão, aos desejos de produção da organização, em que o trabalhador está sujeito a comportamentos involuntários para cumprir a prestação de serviço adequado (OLIVEIRA; MENDES, 2014), a empresa termina demandando investimento físico e mental do profissional, além de seu desejo e habilidade, o que pode levar ao comportamento neurótico. Assim, ao utilizar estratégias de adaptação, evidenciou-se que os trabalhadores negam as configurações de sofrimento, mantendo-se produtivos, ou seja, ao mesmo tempo em que utilizam estratégias de defesa, se deixam enganar pelo trabalho, e isso os faz trabalhar ainda mais (DEJOURS, 1999; MENDES, 2007). No entanto, as estratégias muitas vezes acabam não modificando a realidade, mas a percepção que os trabalhadores têm do contexto em que vivem (LANCMAN, 2003).

Enfim, na maioria dos casos, os entrevistados estavam inconscientes quanto à manutenção dos padrões de trabalho exigidos, direcionando suas formas de pensar, agir e sentir para satisfazer o desejo de excelência no atendimento. Dessa forma, o sujeito nega o sofrimento, adaptando-se a ele, colocando os problemas da organização antes dos seus. “Você aprende a ouvir o cliente antes de você mesmo” (ENTREVISTADO I). Portanto, esse fato pode ser percebido pela internalização e naturalização das experiências de sofrimento, isolamento, aceitação e alienação (MENDES, 2007).

Ainda que, de acordo com Dejours (2004), as defesas são completamente mentais e não costumam mudar a realidade, mas permitem que os trabalhadores passem da posição de vítima passiva para a posição de ator, dando-lhe uma sensação de certo controle sobre as tensões do cotidiano. Da mesma forma, encontra-se também a alienação, constituindo uma falsa tolerância do indivíduo em relação à organização do trabalho, que em muitos momentos

está em claro contraste com seus desejos, necessidades e saúde (DEJOURS, 1999; MENDES, 2007).

Dessa forma, os funcionários, por vezes, apresentavam confusão entre os seus objetivos pessoais e os objetivos organizacionais, esforçando-se ao máximo para alcançá-los, adaptando-se à servidão voluntária, ao cansaço e ao esgotamento físico e mental. Esse esgotamento e burocracia intensa levam os trabalhadores a usar algumas das vantagens da cultura organizacional, ao que parece, como estratégias defensivas. Enfim, pela vida agitada, confraternizações, contato íntimo com os clientes e colegas, e até mesmo o consumo excessivo de bebidas alcoólicas, por exemplo.

Por fim, foram encontrados diversos relatos que não consideravam o trabalho de longa duração. Com isso, alguns entrevistados mostraram que o trabalho era um momento passageiro, afinal "como eu poderia ter filhos ou constituir uma família ali dentro?" (ENTREVISTADO C). Assim, a estratégia de defesa máxima pode ser considerada o pedido de demissão de funcionários, mesmo assim, todos os entrevistados que ainda possuem vínculo com a empresa afirmaram já ter pensado na demissão em algum momento.

5.4. Do Sofrimento Ao Prazer: Uma Síntese Analítica

Deste modo, acredita-se que este estudo tenha contribuído para aprofundar a compreensão da importância de espaços de colaboração e discussão na manutenção da saúde mental dos trabalhadores. Através deles há destinos para o sofrimento e o prazer que experimentam no cotidiano. Assim, a realização de entrevistas abertas permitiu aos participantes analisar situações de trabalho, mesmo aquelas consideradas normais. Ao mesmo tempo em que avaliava o espaço de fala do trabalhador, esta permitia que sua singularidade fosse expressa.

Entretanto, é interessante voltar à última pergunta do roteiro da entrevista, quando os ex-funcionários foram questionados sobre quais foram seus sentimentos e impressões após a saída da empresa. Com isso, os relatos foram extremamente relevantes, pois todos disseram que não foi um processo fácil sair daquela realidade "(...) um misto de alívio e tristeza" (ENTREVISTADO A). Entretanto, ao mesmo tempo em que se sentiu alívio com o fim das prescrições, rotinas intensas e falta de privacidade, ex-funcionários relatam que estão sentindo falta dessa rotina. Com isso, as falas expressam que o mundo fora da empresa parece monótono, chato, com mais preocupações do que o cotidiano da unidade. De modo geral, as falas mostram um sentimento de nostalgia, demonstrando, mais uma vez, que o trabalho

também foi uma fase de sentimentos positivos e de felicidade, mas a maioria dos entrevistados decidiu sair, não considerando a organização segura para o crescimento pessoal e profissional a longo prazo.

Dessa forma, assim como o início do vínculo com a organização causa estranhamento e encantamento, o abandono mostrou ter um impacto psicológico nos indivíduos. Alguns entrevistados não excluem a possibilidade de retornar ao trabalho para a empresa, confirmando as análises feitas neste capítulo, que é uma experiência muito interessante, mas que ao longo do tempo causa desgaste físico e mental. Em meio a tantos exemplos de sofrimento, é interessante perceber o sentimento de desejo, que aponta que a realidade do trabalho confunde as experiências de prazer e sofrimento (DEJOURS, 1999). Portanto, a organização estudada, apesar de suas inúmeras características peculiares, não está fora do contexto administrativo toyotista e do objetivo de outras empresas semelhantes que buscam a excelência no atendimento e lucro.

Fica evidente que a produtividade da empresa almejada é sustentada pelos trabalhadores, por meio de um envolvimento psicológico, sentimental e moral, que ocorre nos funcionários, muitas vezes de forma sutil (ANTUNES, 2001; JOST, 2014). Dessa forma, as modalidades de controle percebidas no taylorismo e fordismo estão presentes na gestão da rede esportiva, porém mais sutis, implícitas, detalhadas e muito mais flexíveis, corroborando as características do toyotismo. Além disso, a gestão de pessoas moderna mantém o argumento de que o trabalhador deve apresentar comportamentos padrão e ideais para a produção, sem falhas ou erros em que peça ao sujeito uma postura sobre-humana impossível de ser alcançada (GAULEJAC, 2007; FARIA; MENEGHETTI, 2007). Com isto, percebeu-se que os trabalhadores devem planejar, organizar e controlar suas ações para que os erros sejam minimizados, mas o sofrimento, que também se desenvolve na filosofia da extinção da culpa, afeta seu bem-estar e sua capacidade de fazer um bom trabalho (DEJOURS, 2005).

Voltando aos estudos apresentados na última seção do capítulo três, que investigou o cotidiano, o bem-estar, o sofrimento e o prazer dos trabalhadores em outras redes de eventos esportivos, é evidente que o medo do desemprego caracteriza a correlação das pressões causadoras de sofrimento no mesmo setor, mas isso não foi uma característica que se apresentou relevante na unidade pesquisada. Entretanto, as relações de trabalho, tanto na empresa como no setor esportivo em geral, se apresentam com pouca abertura para a participação dos trabalhadores na modificação das prescrições, corroborando a análise de outros estudos. Além disso, é interessante notar que, de modo geral, as redes esportivas costumam valorizar os funcionários com mais tempo de vínculo e promover o crescimento

profissional dentro da organização. Desse modo, ao dar espaço ao reconhecimento e à construção de um plano de carreira, mesmo para os indivíduos que iniciaram o vínculo em posições hierárquicas inferiores na empresa.

Além disso, outro fator que o atual estudo condiz com outros trabalhos em redes esportivas são as experiências no ambiente de trabalho. Essencialmente, as estratégias defensivas delineadas no enfrentamento ao sofrimento e na identificação de condições que geram desgaste psicológico para os trabalhadores.

Por outro lado, o trabalho é considerado intenso e compromete o equilíbrio entre o mesmo e a vida pessoal, além disso, os salários não correspondem às exigências de disponibilidade e dedicação à empresa, nem aos objetivos de vida almejados, causando muitas vezes insatisfação, conforme apresentado em outras pesquisas realizadas em empresas do setor esportivo. No entanto, o grupo de entrevistados não expressou o salário como fator relevante na manifestação do sofrimento, o que pode ser explicado pelo perfil jovem, recém-formado e que, em sua maioria, não pretende fazer carreira por longos anos na área de eventos esportivos.

Percebe-se que, na maioria das análises feitas, os autores convergem para o fato de que os estabelecimentos esportivos têm potencial para melhorar as condições de seus funcionários, principalmente em aspectos em que as atividades são estritamente rateadas: pelo ritmo de trabalho estabelecido, preferência das necessidades dos clientes em detrimento da saúde do trabalhador (HERNANDES, 2008; PADILHA, 2011; SILVA, 2016). Por outro lado, as entrevistas desta monografia diferem de outros trabalhadores de eventos esportivos, mostrando que o sentido e o significado das tarefas são direcionados para as realizações e aspirações pessoais, e não acima de tudo para suprir as necessidades materiais de cada trabalhador.

Assim, a causa do desequilíbrio pessoal não se encontra apenas na esfera individual, pois há uma relação direta com a dimensão dentro e fora da organização, principalmente considerando a esfera social. Enfim, no caso da rede esportiva estudada, tais dimensões são aplicadas de forma muito mais intensa dentro da empresa, o que indica a necessidade de uma gestão de pessoas mais atenta às características de cada indivíduo (DEJOURS, 2004; MENDES, 1996). Portanto, esses resultados demonstram a relevância desta monografia para a consolidação da abordagem da Psicodinâmica do Trabalho e a contribuição para possíveis intervenções no campo de pesquisa, com o objetivo de minimizar as experiências de sofrimento e ampliar as de prazer. Portanto, ao final da monografia são apresentadas as considerações finais a seguir.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta monografia objetivou-se analisar as vivências de prazer e sofrimento dos funcionários que trabalhavam e estão trabalhando na empresa esportiva investigada. Para cumprir e corroborar com a proposta do objetivo geral, foi preciso: caracterizar a organização do trabalho na visão dos funcionários; analisar as estratégias de defesa contra o sofrimento reconhecido; discutir criticamente as experiências e vivências assimiladas, com base nas teorias da Psicodinâmica do Trabalho.

A partir dos estudos realizados para atingir os objetivos propostos, pôde-se verificar que, adotando a teoria da Psicodinâmica do Trabalho, postulada por Christophe Dejours, foi possível construir uma estrutura teórico-metodológica para basear diversas reflexões, e, ao mesmo tempo, esta abordagem permitiu avançar e trazer novas contribuições para os estudos científicos sobre o prazer e sofrimento dos trabalhadores nas organizações, principalmente nos empreendimentos de eventos esportivos.

Assim, referente aos objetivos específicos, criados para atingir o objetivo central da pesquisa, convém indicar que o primeiro deles, caracterizar a organização do trabalho pelo olhar dos seus funcionários, foi cumprido após ser feita a análise de diversos trabalhos científicos que abordam o tema dos efeitos das organizações sobre os trabalhadores. Além disso, a pré-pesquisa e as entrevistas contribuíram com a construção da contextualização do objeto, uma vez que essas investigações revelaram diversas informações que ajudaram na compreensão da cultura organizacional e da rotina dos seus funcionários.

Contudo, a parte empírica da pesquisa revelou, por exemplo, que o prazer e o sofrimento podem coexistir, pois a dinâmica da organização parece ter duas diferentes características que afetam, de maneira positiva e negativa, os funcionários. Desse modo, a primeira se configura pelo relacionamento próximo entre os próprios funcionários e os clientes. No entanto, já a segunda é pela razão de todos os trabalhadores terem que residir dentro das unidades. Com isso, essas características são narradas como marcantes, quanto ao aparecimento de vivências de prazer e sofrimento, dado que são dependentes das individualidades, experiências e do tempo em que cada sujeito atua na empresa.

Adiante, o penúltimo objetivo específico foi analisar as estratégias de defesa frente ao sofrimento reconhecido, completado a partir da análise dos dados coletados no trabalho de campo. Assim, os resultados obtidos indicaram diversos mecanismos de defesa criados pelos funcionários, mas foi observado que alguns mecanismos não conseguem ser eficazes a ponto de perdurarem por um longo período, indicando uma das razões do alto índice de turnover que

a empresa enfrenta. Por outro lado, outras estratégias de defesa mostraram-se eficientes no enfrentamento das dificuldades encontradas na rotina intensa desses trabalhadores.

Assim sendo, destaca-se como ponto relevante a particular rotina dos mesmos. Dessa forma, a fala dos entrevistados revela que o cotidiano, no interior da empresa esportiva, pode ressaltar o desenvolvimento da inteligência prática, reconhecimento e, portanto, de prazer. Contudo, em certas situações, essa dinâmica revelou-se também cansativa, por diminuir a privacidade dos trabalhadores, desenvolver disposições da vigilância contínua e do empoderamento da organização.

Enfim, para cumprir com o último objetivo, discutir criticamente as experiências e vivências assimiladas, baseando-se nas teorias da Psicodinâmica do Trabalho, foi necessário o aprofundamento nos estudos das noções de Dejours e as configurações da gestão de pessoas nos dias atuais, presentes no referencial teórico deste estudo.

Dessa forma, orientada pelo o que fora estabelecido nos capítulos dois e três, apesquisa de campo revelou que a técnica de análise dos núcleos de sentidos, resgatando as falas dos entrevistados, pôde contribuir como uma abordagem teórico-metodológica consistente para os estudos dos efeitos do trabalho sobre as vivências de prazer e sofrimento dos indivíduos. Todavia, a partir das noções preconizadas por Ana Magnólia Mendes, foi possível articular diversas ponderações que, provavelmente, só foram possíveis devido a pesquisa de campo ter seguido a abordagem qualitativa, beneficiando o entendimento da subjetividade do trabalhador.

Com isto, a partir das entrevistas individuais, é importante ressaltar uma maior liberdade na fala dos ex-funcionários, provavelmente devido ao não comprometimento com a organização. Entretanto, as entrevistas com os ainda funcionários da empresa, foram extremamente relevantes, pois demonstraram os sentimentos e vivências que aconteceram recentes ou simultâneos ao espaço das falas, tornando os relatos mais claros e objetivos.

No entanto, o estudo possui algumas limitações que devem ser mencionadas. Sendo que uma delas é a interpretação da subjetividade dos trabalhadores, principalmente, no que se refere à identificação e a diferenciação das vivências, que em determinados momentos podem ser de prazer ou sofrimento. Além disso, outra limitação foi a realização das entrevistas virtuais através do Skype, requeridas por razão dos entrevistados residirem em outras cidades da qual foi construída esta monografia e pela pandemia da COVID-19. Com isto, sobretudo, podendo afetar algumas das percepções do autor, quanto às falas dos entrevistados.

Além disto, revela-se também como limitação a não possibilidade de fazer um estudo aprofundado sobre o sujeito na teoria psicanalítica, componente teórico da Psicodinâmica do

Trabalho, visto que esse tipo de estudo daria maior segurança para abordar questões sobre patologias, fazendo-se necessário um profissional da área clínica da psicologia para analisar mais profundamente a psique dos trabalhadores e possíveis doenças oriundas do trabalho.

Identificando e discutindo as condições de trabalho estabelecidas pela organização investigada aos seus funcionários, esta monografia fornece material para a própria rede esportiva promover as estratégias que possam minimizar os possíveis quadros de sofrimento e potencializar os prováveis casos de prazer, como um diferencial na qualidade de vida dos trabalhadores. Desse modo, como os sujeitos pesquisados deixaram clara a distância do setor de recursos humanos da empresa, sugere-se um olhar mais atento a mudanças que possam atingir as necessidades dos funcionários.

Do ponto de vista prático, o estudo também poderá servir como indicador para outros empreendimentos na área de eventos esportivos, no que diz respeito aos processos relacionados à gestão de pessoas, para que os mesmos possam estar mais atentos às necessidades dos funcionários e, conseqüentemente, aperfeiçoar a qualidade do serviço prestado.

Portanto, ao concluir este estudo, sugere-se que nas práticas de gestão de pessoas seja dada uma maior ênfase não ao discurso da participação dos funcionários, mas à abertura aos espaços de discussão do trabalho, que permitam aos mesmos revelarem seus sofrimentos e compartilharem, além de experiências, situações de angústia. De forma a permitir um ambiente cooperativo e de reconhecimento, permitindo que o tripé composto pelo espaço de discussão, pela cooperação e pelo reconhecimento possa ser gerador de um processo de elaboração da organização do trabalho.

Por fim, sugere-se que os efeitos do trabalho sobre os indivíduos continuem sendo pesquisados por meio de diferentes abordagens teórico-metodológicas, e utilizando outras redes de eventos esportivos, pois assim novos dados e resultados podem surgir desta discussão. Além disso, acredita-se que esta temática ainda apresenta diversas questões que precisam ser elucidadas e, por este motivo, espera-se que outros pesquisadores do Turismo e demais áreas do conhecimento desenvolvam novos estudos sobre os desafios profissionais.

Enfim, destaca-se que, ao final da monografia foram apresentadas acima as considerações finais e, após esta seção estão presentes as referências bibliográficas e o apêndice, contendo o roteiro das entrevistas semiestruturadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRACEO. **Quem somos**. Disponível em: <https://abraceo.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 21 jul. 2021.

ACERENZA, Miguel Ángel. **Administração do turismo: conceituação e organização**. Bauru, SP: EDUSC, 2002.

AGUIAR, Verônica Brito. **Psicodinâmica da Relação Gestor-Equipe: análise do prazer-sofrimento no trabalho em uma organização pública**. Dissertação (mestrado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 33, n. 2, 1998.

ALMEIDA JÚNIOR, Sílvio et al. COVID-19 e a infecção por SARS-CoV-2 em um panorama geral. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 3, n. 2, p. 3508–22, 2020.

ALVES, Giovanni Antonio Pinto. Trabalho, corpo e subjetividade: toyotismo e formas de precariedade no capitalismo global. **Trabalho, educação e saúde**, [S. l.], p. 409- 428, 2005.

ALVES, Kerley Santos. **Trabalhadores e trabalhadoras do turismo: ao sofrimento e ao adoecimento psíquico**. Fórum ABRATUR, 2019.

ANDRADE, Daiana Souza. Saúde Mental e Psicopatologias Relacionadas ao Ambiente de Trabalho. **Psicologado**, [S. l.], 2016. Disponível em: <https://psicologado.com.br/psicopatologia/saude-mental/saude-mental-e-psicopatologias-relacionadas-ao-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 22 abr. 2021.

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 2000.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

ATHAYDE, Milton; BRITO, Jussara. Ergologia e clínica do trabalho. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. (Org.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 258-281.

AVENA, Biagio M. **Turismo, Educação e Acolhimento: Um Novo Olhar**. São Paulo: Roca, 2006.

AYRES, José Ricardo de Carvalho Mesquita. **Sobre o risco: para compreender a epidemiologia**. São Paulo: Hucitec, 1997.

BALASSIANO, Moisés. A crise do Coronavírus ressalta mais ainda a importância das escolas de samba. **Samba em revista. Carnaval em tempos de crise**, Rio de Janeiro, maio. 2020, p. 20-23, 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETTO, Margarita. **Planejamento e Organização em Turismo**. Campinas, SP: Papyrus, 1991.

BARRICHELLO, Eugenia Maria Mariano da Rocha; MOREIRA, Elizabeth Huber. A análise da Vigilância de Foucault e sua aplicação na sociedade contemporânea: estudo de aspectos da vigilância e sua relação com as novas tecnologias de comunicação. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, [S. l.], v. 11, n. 1, 2015.

BBC. Coronavirus: Search for hundreds of people after Delhi prayer meeting. **BBC**, 2020.

BERTERO, Carlos Osmar. Gestão à brasileira. **GV-executivo**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 47-52, 2004.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 2003.

BENI, Mário Carlos. Turismo e Covid-19: Algumas Reflexões. **Rosa dos Ventos**, v. 12, n. 3, 2020. Doi: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a02>.

BRANDÃO, Ana Maria; PARENTE, Cristina. Configurações da função pessoal. As especificidades do caso português. **Organizações e Trabalho**, [S. l.], v. 20, p. 23-40, 1998.

BRASIL. Lei Federal nº 14.017, de 29 de junho de 2020. (2020). Dispõe sobre ações emergenciais destinadas ao setor cultural a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. Brasília, DF.

BRASIL. Lei nº 14.046, de 24 de agosto de 2020. Dispõe sobre o adiamento e o cancelamento de serviços, de reservas e de eventos dos setores de turismo e de cultura em razão do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da pandemia da Covid-19. Brasília, DF, 2020.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>.

CANTON, Antonia Maria. **Eventos: ferramenta de sustentação para as organizações do terceiro setor**. São Paulo: Roca, 2002.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; BRITO, Mozar José de. Poder disciplinar e gestão de pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 10, n. 26, p. 19-37, 2003.

CARVALHO, Rubens M. R. “Lentidão”, território e bem-estar: o movimento da cidade lenta e a sustentabilidade do lugar. **Periódico Técnico e Científico Cidades Verdes**, [S. l.], n. 2, p. 73-89, 2014.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CASTRO, Patrícia Maciel; CANÇADO, Vera L. Prazer e sofrimento no trabalho: a vivência de profissionais de recursos humanos. **Gestão & Planejamento-G & P**, [S. l.], v. 10, n. 1, 2010.

CHOMSKY, Noan; DIETERICH, Heinz. **La aldea global**. 4ª edição. Tafalla: Txalaparta, 1999.

CODO, Wanderley; SORATTO, Lucia; VASQUEZ-MENEZES, Iône. Saúde mental e trabalho. **Handbook de psicologia organizacional da ANPEPP**, p. 1-23, 2003.

COELHO, Mariana de Freitas; MAYER, Verônica Feder. Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens? **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3698-3706. Doi: <https://doi.org/10.21171/ges.v14i39.3306>.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Bookman, 2010.

CUSCHIERI, Sarah et al. Eventos de massa desencadeiam o segundo pico de Malta após a supressão inicial da pandemia bem-sucedida. **Revista de saúde comunitária**, v. 46, n. 3, p. 618-625, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10900-020-00925-6>.

DA SILVA GUIDOLINI, Paulo Octavio; SILVA, Ruth Stein. Em meio a pandemia, arte! A condição dos artistas brasileiros em meio à pandemia. **Revista Pet Economia UFES**, v. 1, n. 1, p. 46-49, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/peteconomia/article/view/31717>. Acesso em: 14 jul. 2021.

DA SILVA, Pâmella Regina Rodrigues; BARBOSA, José Geraldo Pereira. Iniciativas da Empresa Google para elecionar e reter sua força de trabalho. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. ISSN 1984-9354, 2014.

DANTAS, Eustógio Wanderley Correia; COSTA, Maria Clelia Lustosa; SILVA, Carlos Lucas Sousa da. Fortaleza, de uma contaminação derivada dos lugares turísticos à transformação dos espaços de moradia em territórios de adoecimento e de morte. **Revue franco-brésilienne de géographie/Revista franco-brasileira de geografia**, Confins, n. 45, 2020. Disponível em: <https://journals.openedition.org/confins/29971>. Acesso em: 13 abr. 2021.

DAVIES, Karen. Festivais pós COVID-19. **Ciências do Lazer**, v. 43, n. 1-2, p. 184-189, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1080/01490400.2020.1774000>.

DE SOUZA-JUNIOR, José Roberto et al. COVID-19 e a promoção da saúde em tempos de pandemia. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, n. 46, p. e3837-e3837, 2020. Doi: <https://dx.doi.org/10.1016%2Fj.puhe.2020.08.003>.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**. 5ª ed. São Paulo: Cortez. Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed.

São Paulo, Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo, Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DEJOURS, Christophe. O trabalho como enigma. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (Org.). Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. **Rio de Janeiro**. Cap.3 p 127- 139, 2004

DEJOURS, Christophe. **O fator humano** (5ª ed.). São Paulo: FGV, 2005

DEJOURS, Christophe. **Trabalho, tecnologia e organização**. In: L. & Sznelwar, Avaliação do trabalho submetida à prova do real: crítica aos fundamentos da avaliação. São Paulo: Blucher Editora, 2008.

DEJOURS, Christophe. **A metodologia em psicodinâmica do trabalho**. In: S. Lacman, & L. Sznelwar, Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho (pp. 105-126). Rio de Janeiro: Fiocruz. 2012.

DIETERICH, Heinz. **Nueva guía para la investigación científica**. México: Colonia Arenal, 1997.

DOS SANTOS, Rejane Heloise; NETO, Gustavo Adolfo Ramos Mello. **Estudo bibliométrico da publicação nacional na área de administração sobre sofrimento e psicodinâmica do trabalho**. Perspectivas Contemporâneas, v. 11, n. 2, p. 59-83, 2016.

DURAFFOURG, Jacques; DUC, Marcelle.; DURRIVE, Louis. O trabalho e o ponto de vista da atividade. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (Orgs.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010.

DURRIVE, Louis. A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl. 1, p. 47-67, 2011.

ESTATÍSTICAS da Aviação Brasileira. **Associação Brasileira das Empresas Aéreas**, 2020. Disponível em: <https://www.abear.com.br/imprensa/dados-e-fatos/>. Acesso em: 21 out. 2020.

ESTEVIÃO-REZENDE, Y. A., NASCIMENTO, S. C. do, ALVES, K. dos S. Você não tem o perfil dessa vaga: padrões de beleza, gênero e relações de trabalho. **CSONline - Revista eletrônica de ciências sociais**, v. 27, 2018. São Paulo: Futura, 1998. Doi: <https://doi.org/10.34019/1981-2140.2018.17540>.

FACAS, Emílio Peres. **Estratégias de mediação do sofrimento no trabalho automatizado: estudo exploratório com pilotos de trem de metrô do Distrito Federal**. Dissertação (mestrado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

FARIA, José Henrique de. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar, 1985.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **As organizações e a sociedade unidimensional**. Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, p. 8-28, 2007.

FERREIRA, Mario Cesar; MENDES, Ana Magnólia. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira**. Brasília: Ler, Pensar e Agir, 2003.

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes; RAITZ, Tânia Regina. As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 44, n. 2, 2010.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 1998.

FONTANI, Alessandro; BERTANI, Mauro. **Situação do curso**. In: FOUCAULT, Michel. **Em defesa da sociedade: curso no Collège de France (1975/1976)**. Tradução de Maria Ermantina Galvão. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Tradução de Roberto Machado. 8ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, H.; RABINOW, P. **Michel Foucault – uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Tradução de Raquel Ramalhete. 35. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, L. G. Assujeitamentos nas organizações: qual o espaço para a mobilização subjetiva? In: FERREIRA, M. C.; ARAÚJO, J. N. G.; ALMEIDA, C. P.; MENDES, A. M. (Orgs.) (2011). **Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2011.

FREUD, Sigmund. **Psicologia de grupo e análise do ego**. Rio de Janeiro: Imago, 1974.

FERREIRA, L. L. Apresentação. In: DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5.ed. São Paulo, Cortez, 1992. p. 9-10.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como Doença Social. Ideologia, Poder Gerencialista e Fragmentação Social**. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.

GHIZONI, Liliam Deisy. **Clínica psicodinâmica da cooperação na Associação de Catadores e Catadoras de Materiais Recicláveis da Região Centro Norte de Palmas – TO (ASCAMPA)**. 2013. 308 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

GÖSSLING, Stefan; SCOTT, Daniel; HALL, C. Michael. Pandemias, turismo e mudanças globais: uma avaliação rápida do COVID-19. **Revista de turismo sustentável**, v. 29, n. 1, p. 1-20, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>.

GUÉRIN, François; KERGUELEN, Alan; LAVILLE, Antoine. **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da Ergonomia**. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento Organizacional Em Hotéis E Restaurantes – Uma Perspectiva Internacional**. São Paulo: Futura, 2000.

HARVEY, David. **Produção Capitalista do Espaço**, São Paulo: Annablume, 2005.

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

HERRERA, Manuel Ramón González et al. RESPUESTA A LA CRISIS GENERADA POR LA PANDEMIA COVID-19 EN EL TURISMO. DE LO GLOBAL A LO LOCAL: CIUDAD JUÁREZ (MÉXICO). **Revista Turismo Estudos e Práticas-RTEP/UERN**, v. 9, n. 2, p. 1-23, 2020. Disponível em: <http://natal.uern.br/periodicos/index.php/RTEP/article/view/2165>. Acesso em: 2 jan. 2021.

HERNANDES, Janete Capel; MACÊDO, Kátia Barbosa. Prazer e sofrimento no trabalho numa empresa familiar: o caso de um hotel. **Revista Gestão Organizacional**, v. 1, n. 1, p. 07, 2008.

HO, Cyrus SH et al. Estratégias de saúde mental para combater o impacto psicológico do COVID-19 além da paranóia e do pânico. **Ann Acad Med Singapore**, v. 49, n. 1, p. 1-3, 2020. Disponível em: https://annals.edu.sg/pdf/special/COM20043_HoCSH_2.pdf. Acesso em: 13 jan. 2021.

HORMATI, Ahmad et al. O COVID-19 pode apresentar sintomas gastrointestinais incomuns?. **Journal of Microbiology, Immunology and Infection**, v. 53, n. 3, p. 384-385, 2020. Disponível em: <https://eprints.iums.ac.ir/23514/1/Can-COVID19-present-unusual-GI-symptoms2020Journal-of-Microbiology-Immunology-and-InfectionOpen-Access.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2021.

HUANG, C. et al. Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. **The Lancet**, v. 395, n. 10223, p. 497-506, 2020. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30183-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5).
IMPACTO econômico do COVID-19: propostas para o turismo brasileiro. **Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/>. Acesso em: 9 fev. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Economia do turismo**: uma perspectiva macroeconômica 2003-2009, 2012.

JACQUES, A. M. O formador ergológico ou “Ergoformador”: uma introdução à ergoformação. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010. p. 295-307.

JOST, Rossana; FERNANDES, Bruna; SOBOLL, Lis Andrea. A subjetividade do trabalhador nos diferentes modelos de gestão. In: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. **Gestão de Pessoas**: Armadilhas da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 79- 90, 2003.

LASHLEY, Conrad. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**, p. 70- 92, 2015.

LEIPER, Neil. Sistemas de atração turística. **Annals of Tourism Research** , v. 17, n. 3, p. 367-384, 1990. Doi: [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(90\)90004-B](https://doi.org/10.1016/0160-7383(90)90004-B).

LEHN, Silvana. **A fruição do lazer em resorts: aspectos simbólicos - imaginários que possibilitam e mantêm a modalidade de prestação de serviço (Um estudo de caso do Plaza Itapema Resort/SC)**. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Gestão do Turismo e da Hotelaria) - Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2004.

LOUZADA, Renata Sabrina Maciel Lobato; OLIVEIRA, Paulo de Tarso Ribeiro de. Reflexões sobre a metodologia de pesquisa em psicodinâmica do Trabalho. **Revista do NUFEN**, v. 5, n. 1, p. 26-35, 2013.

MADRAY, Jaskaran Singh. O impacto do COVID-19 na indústria de gerenciamento de eventos. **International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology** , v. 5, n. 3, p. 2455-2143, 2020. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3689499. Acesso em: 19 jul. 2021.

MATIAS, Marlene. **Organização de eventos**. 2. ed. Barueri: Manole, 2000.

MACHADO, Katiusci Lehnhard *et al.* **Organização do trabalho e a mobilização subjetiva de trabalhadores de um centro de atenção psicossocial, álcool e drogas**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Universidade Federal de Santa Maria, RS. 2015.

MACHADO, Lúcio de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Análise bibliométrica dos estudos em clínica psicodinâmica do trabalho. **Revista Subjetividades**, v. 16, n. 1, p. 9-23, 2016.

MACHADO, Lúcio de Souza; BARBOSA MACÊDO, Kátia; RODRIGUES MACHADO, Michele Rílany. Diagnóstico de pesquisas internacionais em psicodinâmica do trabalho no brasil. **Psicologia, Saúde e Doenças**, v. 18, n. 1, p. 69-84, 2017.

MAGALHÃES, Geovana Fátima de Oliveira. **O sorriso que o relógio transforma em dor: custo humano da atividade, estratégias de mediação e qualidade de vida no trabalho de camareiras de hotel.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

MARTINS, Soraya Rodrigues; MENDES, Ana Magnólia. **A clínica da psicodinâmica no trabalho,** Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 12, n. 2, p. 171-184, 2012.

MEIRELLES, Gilda Fleury. **Tudo sobre eventos.** São Paulo: Editora STS, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Criatividade em Eventos.** São Paulo: Contexto, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing de eventos.** 3.ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2001.

MENDES, Ana Magnólia. **Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho:** as contribuições de C. Dejours. *Psicologia, Ciência e Profissão* [online]. 15, nº13, pp. 34-38. 1995.

MENDES, Ana Magnólia. **Comportamento defensivo:** uma estratégia para suportar o sofrimento no trabalho. *Revista de Psicologia*, 14(1), 27-32. 1996.

MENDES, Ana Magnólia. **Cultura Organizacional e Prazer-sofrimento no Trabalho:** uma abordagem psicodinâmica. In. TAMAYO, Álvaro e col. *Cultura e Saúde nas Organizações.* Porto Alegre: Artemed, 2004.

MENDES, Ana Magnólia. **Pesquisa em psicodinâmica do trabalho:** a clínica do trabalho. In A. M. Mendes (Org.). **Psicodinâmica do trabalho:** teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, Ana Magnólia. **Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho.** *Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão*, v. 2, p. 13-25, 2008.

MENDES, Ana Magnólia; ARAÚJO, Luciane Kozicz Reis. (Orgs.) **Clínica psicodinâmica do trabalho:** o sujeito em ação. Curitiba: Juruá. 2012.

MERLO, Álvaro Roberto; MENDES, Ana Magnólia. **Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil:** teoria, pesquisa e ação. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, v.12, pp. 141 – 156, 2009.

MEYER, John; Becker, Thomas; Vandenberghe, Christian. **Employee commitment and motivation:** a conceptual analysis and integrative model, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 6, pp. 991-1007. 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Os Desafios do Conhecimento:** Pesquisa Qualitativa em Saúde. 12. ed. São Paulo: HUCITEC, 407 p. 2010.

MOHANTY, Priykrushna; DHOUDIYAL, Himansh; CHOUDHURY, Rashmiranjan. Events Tourism in the Eye of the COVID- 19 Storm: Impacts and Implications. In: ARORA, S.; SHARMA, A. (Eds.). **Event Tourism in Asian**

Countries: Challenges and Prospects. Apple Academic Press, 2020. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3682648. Acesso em: 21 mai. 2021.

NASCIMENTO, Marcelo Magno Rocha. **Organização do trabalho bancário de suporte e atendimento e vivências de sofrimento**. 122 f. Dissertação (mestrado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

NETO, Ricardo Borges Gama. Impactos da covid-19 sobre a economia mundial. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 5, p. 113-127, 2020. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/134>. Acesso em: 19 mai. 2021.

OBSERVATÓRIO DE TURISMO DE MINAS GERAIS. Resultados Da Sondagem empresarial – impactos e perspectivas frente ao COVID 19 no turismo de Minas Gerais. **Revista Turismo e Cidades**, 2020.

OLETO, Aline de Freitas; DE OLIVEIRA LOPES MELO, Marlene Catarina; MAGRI LOPES, Ana Lúcia. **Análise bibliométrica da produção sobre prazer e sofrimento no trabalho nos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (2000-2010)**. Psicologia, Ciência e Profissão, v. 33, n. 1, 2013.

OLIVEIRA, Juliana Nunes de; MENDES, Ana Magnólia. **Sofrimento psíquico e estratégias defensivas utilizadas por desempregados:** contribuições da psicodinâmica do trabalho. Temas em Psicologia, v. 22, n. 2, p. 389-399, 2014.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; PAULA, Marcos Júnior de Moura; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. **Do departamento Pessoal ao Recursos Humanos Estratégico:** os subsistemas e a sofisticação do controle do trabalhador. In: SOBOLL, L. A; FERRAZ, D. L. S. Gestão de Pessoas: Armadilhas da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Painel de Emergência de Saúde da OMS**, 2020. Disponível em: <https://covid19.who.int/>.

PADILHA, Valquíria; GRANDE, Márcia Mazzeo. A gente fica muito tempo aqui dentro!: Reflexões sobre o trabalho de gerentes, recepcionistas e camareiras de hotéis. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v. 14, n. 1, p. 111-125, 2011.

PATI, Camila. O melhor e o pior do trabalho no Google, segundo brasileiros. **Revista Exame**, 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/o-melhor-e-o-pior-do-trabalho-no-google-segundo-brasileiros/>. Acesso em: 04 nov. 2021.

PETROCCHI, Mário. **Turismo:** Planejamento e gestão. [S. l.]: Pearson Prentice Hall, 2009.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século XX:** taylorismo, fordismo e toyotismo. 2ª ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

PINHEIRO, Ivan Antônio; RESZKA PINHEIRO, Rodrigo. Organização científica do trabalho reinventa um mercado tradicional: o caso do fitness. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, 2006.

RAMOS, Letícia Valente. **O Coletivo de Trabalho dos Gestores Intermediários de uma Empresa Multinacional: a abordagem da psicodinâmica do trabalho.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

RODRIGUEZ, E. S.; REYES, D. P. COVID-19: O surto causado por um novo coronavírus. *Bol. Med. Hosp. Infantil. Mex., México.* v. 77, n. 2, p. 47-53, 2020. Disponível em: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1665-11462020000200047&lng=es&nrm=iso&tlng=en. Acesso em: 3 fev. 2020.

ROTHAN, Hussin A.; BYRAREDDY, Sidappa N. A epidemiologia e patogênese do surto de doença por coronavírus (COVID-19). *Journal of autoimmunity* , v. 109, p. 102433, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jaut.2020.102433>.

SANT'ANA, Adriano Gomes. Os impactos da COVID-19 nas agências e operadoras de turismo do Brasil: tendências e perspectivas. *Academia Edu.* Disponível em: [.https://www.academia.edu/43767808/Artigo_Os_impactos_da_COVID_19](https://www.academia.edu/43767808/Artigo_Os_impactos_da_COVID_19). Acesso em: 23 jun. 2021.

SANTOS, Adalberto Vital. **Organização Do Trabalho e Prazer-Sofrimento de Profissionais de um Centro de Atenção Psicossocial.** 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SENHORAS, Elói Martins. Novo Coronavírus e seus impactos econômicos no mundo. *Boletim de conjuntura (BOCA)*, v. 1, n. 2, p. 39-42, 2020. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/174>. Acesso em: 2 out. 2020.

SILVA, Iraneide Pereira. **Relações de trabalho em serviços de hospitalidade: um estudo sobre a hotelaria em Boa Viagem, Recife - PE.** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, 2005.

SILVA, Iraneide Pereira et al. Psicodinâmica do Trabalho: um estudo netnográfico sobre prazer, sofrimento e estratégias defensivas no setor de alojamento. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**, 2016.

SIGAUT, François. Folie, réel et technologie. *Techniques et culture*, v. 15, p. 167- 179, 1990.

SOHRABI, Catrin et al. Organização Mundial da Saúde declara emergência global: uma revisão do novo coronavírus de 2019 (COVID-19). *Revista Internacional de Cirurgia* , v. 76, p. 71-76, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1743919120301977?via%3Dihub>. Acesso em: 6 jul. 2020.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SPINASSÉ, A. Corrida de verificação de protocolo de SP mostra ser mais seguras que

parques. **Esportividade**. Disponível em: <https://www.esportividade.com.br/corrida-de-verificacao-de-protocolo-de-sp-mostra-ser-mais-segura-que-parques>. Acesso em: 28 abr. 2021.

TAYLOR, Frederick Wislow. **Princípios de administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA, S. C. COVID-19 and mass gatherings: emerging and future implications of the Brazilian carnival for public health. **Public Health**, v. 187, p. 62-64, 2020.

THE IMPACT of Covid-19 on the tourism sector. **International Labour Organization**, 2020.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godói. Viagens e turismo: de cenários imaginados a eventos disruptivos. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 14, p. 1-13, 2020. Doi: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v14i3.2107>.

UCHIDA, Seiji. Organização do trabalho: vivências de sofrimento e prazer. **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília, v. 15, p. 105-118, 2007.

VASCONCELOS, Isabella; MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; PINOCHET, Luis Hernan Contreras. Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, 2003.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Ed. Guanabara: Rio de Janeiro, 1981.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. **Covid-19: Putting People First**, 2020. Disponível em: <https://www.unwto.org/>. Acesso em: 2 out. 2020.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. **O World Travel & Tourism Council (WTTC) representa o setor de viagens e turismo globalmente**, 2020. Disponível em: <https://wttc.org/>. Acesso em: 14 jun. 2020.

XUE, Yajiong; BRADLEY, John; LIANG, Huigang. Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. **Journal of knowledge management**, p. 299- 312, 2011.

XYDAKIS, Michael S. et al. Smell and taste dysfunction in patients with COVID-19. **The Lancet Infectious Diseases**, v. 20, n. 9, p. 1015-1016, 2020. Doi: [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(20\)30293-0](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(20)30293-0).

ZUBOFF, Shoshana. **In The Age of Smart Machine: the future of work and power**. New York: Basic Books, 1988.

ZHU, Weichun; MAY, Douglas R.; AVOLIO, Bruce J. The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 11, n. 1, p. 16-26, 2004.

APÊNDICE A

Identificação e ambientação:

- 1) Nome:
- 2) Idade e escolaridade:
- 3) Qual é o seu papel? Descreva brevemente as atividades que você faz em sua vida diária.
- 4) Há quanto tempo você trabalha ou trabalha para a empresa?
- 5) Por que você escolheu trabalhar nesta empresa?
- 6) Qual era sua expectativa em relação a este trabalho?

Trabalho prescrito x trabalho real – A rotina de trabalho:

- 7) Descreva seu ambiente de trabalho? Como é a relação entre colegas e superiores?
- 8) Como é a sua relação com os clientes, você sente a natureza da comunicação? E o contato mais próximo? Você acha que é um comentário positivo.
- 9) Quais as vantagens e desvantagens de trabalhar nesta empresa?
- 10) Você acha que pode ser você mesmo em seu trabalho?
- 11) Você acha que possui liberdade ou autonomia no seu trabalho?
- 12) Você acha que o que se passa no processo seletivo e nos treinamentos é o que realmente acontece no dia a dia?

Prazer e Sofrimento:

- 13) O que mudou em sua vida após ingressar neste trabalho?
- 14) Você se sente reconhecido? Como a empresa recompensa seu bom desempenho?
- 15) As tarefas que você desempenha lhe dão algum significado?
- 16) O que te motiva e desmotiva neste trabalho?
- 17) Você se sente fisicamente e/ou psicologicamente exausto? Você já teve algum problema por causa disso?

18) Você já se sentiu frustrado trabalhando para esta empresa? Se a resposta for sim, relate.

Sofrimento e defesas:

19) Você consegue adaptar seu negócio às suas necessidades e vida pessoal? Como é isso no seu dia?

20) Como você encara as dificuldades no seu trabalho?

21) Você pode mudar alguma coisa no seu trabalho? Se sim, então o que?

22) Como você se sentiu ao deixar a empresa? Você sentiu falta dessa vida? Como foi isso? ou (Já pensou em sair da empresa? Explique o porquê...)

23) Tem mais algum relato que você queira falar?