

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

## ESTUDO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Anderson Barros da Silva (UNICSUL/UNICID)<sup>1</sup>

Carlos Adriano Martins (UNICSUL/FAFE)<sup>2</sup>

### Resumo

Este trabalho relata as atividades de campo, sob uma perspectiva psicológica e social, em uma empresa prestadora de serviços de tecnologia, localizada no bairro do Butantã, região oeste da capital de São Paulo, durante os meses de fevereiro a maio de 2016. A psicologia institucional, sistematizada por Bleger, constitui-se em um dos suportes teóricos para compreender as relações instituídas em um contexto de trabalho de uma empresa que presta serviços na área da tecnologia. Os dados que permitem compreender o funcionamento institucional, a natureza das relações e o impacto nos participantes da instituição foram obtidos por meio de diálogos e observações no campo. O objetivo geral centrou-se na análise das relações interpessoais e dinâmicas relacionais como um todo, a ser sintetizado na compressão avaliativa da saúde dessas relações. Constituíram-se como objetivos específicos da atividade: a) Perceber como se dão as relações instituídas na empresa pesquisada; b) Realizar um diagnóstico das relações interpessoais; c) Colaborar com a promoção da saúde e do bem-estar do trabalhador.

**Palavras-chave:** Psicologia institucional. Relações interpessoais. Comunicação.

### Abstract

This paper reports the field activities, from a psychological and social perspective, in a technology services company, located in the neighborhood of Butantã, western region of the capital of São Paulo, during the months of February to May 2016. The institutional psychology systematized by Bleger is one of the theoretical supports to

---

<sup>1</sup> Pós-graduado em Educação a Distância pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL). Graduado em Psicologia e em Gestão de Recursos Humanos pela mesma instituição. É tutor presencial da Universidade Cidade de São Paulo (UNICID).

<sup>2</sup> Doutor em Ensino de Ciências e Matemática pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL). Mestre em Educação pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). Especialista em Gestão Ambiental pelo Centro Universitário Claretiano. Especialista em Docência do Ensino Superior pela mesma instituição. Licenciado em Pedagogia pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Licenciado em Ciências Biológicas pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Fundação Santo André. Docente na Faculdade Fernão Dias (FAFE).

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

understand the relations established in a work context of a company that provides services in the area of technology. The data that allow us to understand the institutional functioning, the nature of the relations and the impact on the participants of the institution were obtained through dialogues and observations in the field. The general objective was focused on the analysis of interpersonal relations and relational dynamics as a whole, to be synthesized in an evaluation of the health of these relations. The specific objectives of the activity were: a) To understand how the relations established in the surveyed company are given; b) Perform a diagnosis of interpersonal relationships; c) Collaborate with the promotion of the health and well-being of the worker.

**Keywords:** Institutional psychology. Interpersonal relations. Communication.

## Introdução

Este artigo versa sobre o olhar e a colaboração da psicologia institucional para com as relações interpessoais, instituídas em uma empresa de prestação de serviços (que terá seu nome preservado), que tem a tecnologia como principal produto. Como objetivo, faz-se a análise sistemática das relações citadas, considerando-se os dados coletados nas entrevistas individuais e nas observações realizadas em espaços de convivência, em que foi possível perceber as interações interpessoais.

Dessa forma, serão consideradas as relações apresentadas verbalmente nas entrevistas, assim como o exercício das relações apreendidas por observação direta, a fim de que se possa compreender satisfatoriamente as relações instituídas na empresa, a partir dos pressupostos teóricos que dão sustentação ao diagnóstico institucional, o qual configura-se como um processo de produção do conhecimento a respeito da natureza das relações instituídas, e do impacto dessas relações na saúde e no desenvolvimento dos atores institucionais. As atividades ocorreram nos meses de março a maio de 2016, com encontros semanais, no total de dez, buscando ouvir os diferentes participantes da instituição.

Ao se analisar o cenário no qual a empresa está inserida e as relações estabelecidas, viu-se emergir a necessidade de realizar entrevistas individuais com, pelo menos, um empregado de cada uma das equipes, bem como com os gestores, diretores e sócios. Os objetivos específicos da atividade realizada no campo foram:

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

- a) Perceber como se dão as relações instituídas na empresa pesquisada;
- b) Realizar um diagnóstico das relações interpessoais;
- c) Colaborar com a promoção da saúde e do bem-estar do trabalhador.

A partir desses objetivos, este artigo busca apresentar o que se compreende por psicologia e diagnóstico institucional, resistência às mudanças e dinâmica de grupos, a partir dos pressupostos de Bleger (1984), Berstein (1989) e Dejours (1992), que possibilitarão uma análise sistemática do que foi observado em campo. Serão também discutidos o papel e a prática do psicólogo na instituição, e o tipo de trabalho observado nas instituições de produção no campo da tecnologia digital.

## **1 Psicologia institucional e diagnóstico institucional**

Segundo Bleger (1984, p. 33), “a psicologia institucional não é um campo da psicologia aplicada, mas sim um campo da psicologia, que pode significar em si mesmo um avanço extraordinário, tanto na investigação como no desenvolvimento da psicologia como profissão”. Nesse sentido, para o autor, o psicólogo deve ser um investigador dos fenômenos que se deseja modificar e, para tal, deve-se colher os problemas oriundos da realidade social que se apresenta em determinado momento.

Sendo assim, a psicologia institucional, embora se valha dos conhecimentos e produções da psicologia aplicada, propõe uma nova forma de fazer psicologia e, portanto, pode ser considerada como uma nova área da psicologia.

Por psicologia das instituições se entende o estudo dos fatores psicológicos que se acham em jogo na instituição, pelo mero fato de que nela participam seres humanos e pelo fato da mediação imprescindível do ser humano para que ditas instituições existam. (BLEGER, 1984, p. 54-55)

O exercício da psicologia institucional se dá nas instituições. Para Bleger (1984, p. 37), “o âmbito, que compreende a extensão ou amplitude particular em que os fenômenos são abarcados para o seu estado ou para a atividade profissional, é, na psicologia institucional – por certo – a instituição”.

Dessa forma, considera-se o enquadre das tarefas e a administração dos

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

recursos como parte essencial da estratégia. Deve-se considerar os objetivos da empresa, tanto explícitos, quanto implícitos, e, do mesmo modo, os objetivos do psicólogo também devem constar.

De acordo com o mesmo autor (1984, p. 43):

Em todos os casos, o objetivo do psicólogo no campo institucional é um objetivo de psico-higiene: conseguir a melhor organização e as condições que tendem a promover saúde e bem-estar dos integrantes da instituição. O psicólogo institucional pode se definir, neste sentido, como um técnico da relação interpessoal ou como um técnico dos vínculos humanos e [...] pode-se dizer também que é o técnico da explicitação do implícito.

Ao se considerar que o trabalho do psicólogo institucional se dá na explicitação daquilo que se encontra implícito, tanto os conteúdos manifestos, quanto os latentes devem ser valorizados, a fim de que se possa compreender o modo como a instituição opera para satisfazer os seus objetivos, bem como para que possa ter clareza que o que se apresenta enquanto problema durante a realização do trabalho, não é o problema em si, mas os sintomas do problema.

Para que se possa encontrar o problema é necessário que se realize um diagnóstico a partir dos sintomas que se apresentam, ou seja, deve-se realizar um diagnóstico institucional, observando-se os objetivos para os quais a instituição aceita o trabalho do psicólogo. Nesse sentido, o psicólogo deve ter clareza da importância do enquadramento na aplicação do método clínico no âmbito da psicologia institucional, a fim de alcançar “todos os objetivos, o da tarefa e o da investigação (investigação de fatos e técnicas)” (BLEGER, 1984, p. 46).

Ainda, de acordo com o autor, “o modelo do enquadramento psicanalítico se estende à modalidade da observação que se leva a cabo, que não consiste somente num registro cuidadoso, detalhado e completo dos acontecimentos, mas sim numa indagação operativa” (BLEGER, 1984, p. 46). A indagação operativa se realiza a partir da observância de passos previamente definidos; como a correta observação dos acontecimentos e suas descrições detalhadas, a compreensão dos acontecimentos observados e da relação causal existente entre eles, a inclusão dos resultados oriundos da compreensão de forma interpretativa, reflexiva de assinalamento, em momento

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

propício para tal, considerar que a emissão de um parecer implica em uma hipótese, que deverá ser verificada e, conseqüentemente, ratificada, retificada ou ainda, complementada. O psicólogo deverá se manter atento à forma como a instituição se relaciona com ele, pois essa relação dará indício do grau de *insight* que a instituição possui em relação aos seus problemas, das defesas e resistências decorrentes desses, bem como dos esforços e direcionamentos empregados para solucionar ou encobri-los.

Bleger (1984, p. 52), considera que “o conflito é um elemento normal e imprescindível no desenvolvimento e em qualquer manifestação humana”, de modo que a patologia do conflito estará relacionada, não com a existência do conflito, mas com a ausência dos meios necessários solucioná-lo ou torna-lo dinâmico. Sendo assim, “o melhor ‘grau de dinâmica’ de uma instituição não é dado pela ausência de conflitos, mas sim pela possibilidade de explicitá-los, manejá-los e resolvê-los dentro do limite institucional” (1984 p. 51-52).

Deve-se considerar ainda que:

O psicólogo é – seja por sua mera presença – um agente de mudança e um catalizador ou depositário de conflitos e, por isso, as forças operantes na instituição vão agir no sentido de anular ou amortizar suas funções e sua ação; uma das modalidades mais comuns em que isto se tenta ou se consegue é a de enquistar o psicólogo em alguma atividade estereotipada, com o que se consegue um efeito mágico, tranquilizador (“há um psicólogo”) ao mesmo tempo em que se alude sua ação ou se o mobiliza. (BLEGER, 1984, p. 52)

Dessa forma, o psicólogo deverá considerar na análise, a influência de sua presença no campo, a fim de que possa perceber, com clareza, os conflitos que se apresentam e os recursos que a instituição demonstra possuir para lidar com eles em sua dinâmica.

## 2 Resistência à mudança

Embora a mudança seja um processo natural nas organizações, é possível perceber certo esforço de seus integrantes por não mudar, ao mesmo tempo em que se esforcem por mudar o que consideram inadequado ou insatisfatório. Segundo (Bleger, 1984, p. 57):

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

Uma mudança institucional não pode conseguir um ‘salto’ de estrutura psicológica dos seres humanos e, por outra parte, uma mudança institucional radical só pode se dar com certa consciência prévia, quer dizer, com uma certa mudança prévia da estrutura psicológica.

De acordo com Berstein (1989), para Pichón-Rivière há dois tipos de atitudes diante de um processo de mudança, a atitude mutante e a resistência à mudança. A atitude mutante caracteriza-se pela atitude positiva frente à mudança. Já a resistência à mudança se apresenta como uma característica negativa.

Para Bleger (1984, p. 57), “indivíduos alienados, submetidos a instituições alienadas, se esforçam em um círculo de resistência à mudança”. Sendo assim, a resistência à mudança se dá em consequência à alienação da instituição e dos sujeitos que nela estão inseridos. Nesse sentido, a resistência à mudança tem força porque nela se encontram as forças alienadas dos sujeitos.

As instituições se tornam depositárias e sistemas de defesas ou controle frente às ansiedades psicóticas e não só cumprem dita função as instituições em si também, em igual medida, a cumpre a imagem que o homem tem de si mesmo e de suas instituições. (BLEGER, 1984, p. 57)

O medo da perda e o medo do ataque são medos básicos que surgem em situações de mudança. Por medo da perda se entende o medo de perder o que já se possui, enquanto que, o medo do ataque se apresenta como o temor ao desconhecimento, que por se desconhecido poderá ser perigoso e, conseqüentemente, gera um sentimento de não preparatoriedade para enfrentar tal situação.

Considerando que, conforme Bleger (1984), parte da organização subjetiva da personalidade do sujeito é formada pela instituição, de modo que determinados setores da personalidade inclui a instituição ou parte dela, ou vice-versa, pode-se inferir que as instituições possibilitam aos sujeitos o sentimento de pertença, de inserção social, de segurança, suporte e apoio. Sendo assim, o sujeito ou grupo atribuirá significados, sentidos e valores para a instituição a partir da participação da instituição na formação de sua personalidade.

Dessa forma, o grau de dependência ou independência do sujeito ou grupo em relação à instituição dependerá de sua personalidade, pois quanto mais integrada estiver

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

a personalidade, menor será a dependência de suporte, entretanto, quanto mais imatura, maior será a dependência presente na relação com a instituição e, por conseguinte, mais difícil será encerrar os processos de mudança ou separação da instituição.

Desta maneira, toda instituição não é só um instrumento de organização, regulação e controle social, mas também, ao mesmo tempo, é um instrumento de regulação e equilíbrio da personalidade e, da mesma maneira que a personalidade tem organizadas dinamicamente suas defesas, parte destas se acham cristalizadas nas instituições; nas mesmas se dão os processos de reparação tanto como os de defesa contra as ansiedades psicóticas (no sentido que M. Klein dá a este termo). Desta maneira, se bem que a instituição tenha uma existência própria externa e independente dos seres humanos individualmente considerados, seu funcionamento se acha regulado não só pelas leis objetivas de sua própria realização social, como também pelo que os seres humanos projetam nela (pelas leis da dinâmica da personalidade). (BLEGER, 1984, p. 55-56)

Uma mudança institucional radical possibilita que os conteúdos que os sujeitos projetam na instituição sejam para ela transferidos de todas as maneiras. Entretanto, segundo Bleger (1984, p. 56), “o que interessa é a discriminação entre o funcionamento e os objetivos reais de uma instituição e as satisfações e compensações (normais e neuróticas) que os seres humanos obtêm nelas”.

Nesse sentido, deve-se considerar o grau de integração da personalidade do empregado ou da dependência desses em relação à instituição, pois uma empresa possibilita ganhos e perdas ao empregado.

Toda instituição é o meio pelo qual os seres humanos podem se enriquecer ou se empobrecer e se esvaziar como seres humanos; o que comumente se chama de adaptação é a submissão à alienação e a submissão à estereotipia institucional. A adaptação não é o mesmo que integração; na primeira se exige do indivíduo sua homogeneização máxima, na segunda o indivíduo se insere com um papel em um meio heterogêneo que funciona de maneira unitária. Evidentemente, se confunde com muita facilidade a integração coma aglutinação de grupos e instituições homogeneizadas com indivíduos despersonalizados. (BLEGER, 1984, p. 57)

O autor aponta a adaptação passiva à realidade, ou seja, a submissão a condições estabelecidas, uma forma de alienação, como condição de precarização do processo de desenvolvimento do sujeito e dos seus recursos. Nesta perspectiva o trabalho se constitui em uma condição de sofrimento e de adoecimento.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

## 3 O trabalho e as instituições de produção no campo da tecnologia digital

As mudanças radicais são constantes nas empresas de tecnologia digital, podendo constar como a característica principal desse tipo de empresa. Nesse sentido, pode-se considerar que as inovações tecnológicas, bem como os objetivos da organização, serão determinantes para a implantação das mudanças, que poderão ser brandas ou radicais.

De acordo com Gonçalves (1993 apud PRATES; OSPINA, 2004):

A tecnologia é o fator individual de mudança de maior importância na transformação das empresas. Tais transformações não se restringem apenas ao modo de produzir bens e serviços, mas induzem novos processos e instrumentos que atingem por completo a estrutura e o comportamento das organizações, repercutindo diretamente em sua gestão.

Segundo Prates e Ospina (2004), “se nada mudar em relação à maneira pela qual o trabalho é feito e se o papel da TI for meramente o de automatizar um processo já existente, as vantagens econômicas serão mínimas”. Sendo assim, somente será possível aumentar as vantagens financeiras, modificando-se os processos de trabalho. Dessa forma, deve-se considerar o impacto que a tecnologia pode provocar ao transformar o trabalho das pessoas e os grupos aos quais elas pertencem, impactando nos papéis desempenhados na organização e no desempenho da empresa.

Para Bleger (1984, p. 58), há três tipos distintos de instituição, “as que manejam como grupos primários e as que o fazem como grupos formalizados ou estereotipados. Um terceiro tipo, com um melhor grau de dinâmica, é aquela que opera como um grupo secundário sem cair na estereotipia”.

No grupo primário existe uma forte ambiguidade de papéis e *status* dentro da instituição; no grupo estereotipado esta ambiguidade tende a ser “resoluta” ou compensada com uma forte formalização (como formação reativa), a qual leva implicitamente a intensas segmentações e incomunicações. O grupo primário é o grupo no qual predominam as identificações maciças (participação), um *déficit* na diferenciação e identidade de seus membros; seu molde é o do grupo familiar, que se continua na instituição como um grupo de pertença forte, mas como um grupo de tarefa muito débil, que se vê constantemente comprometido por situações conflituosas fortemente emocionais.



# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

(BLEGER, 1984, p. 58-59)

Pode-se inferir que os grupos existirão na organização de acordo com as possibilidades que possuem e do grau de integração ou dependência da personalidade com relação à instituição. Sendo assim, o *modus operandi* da instituição será determinante para o modo de existência e manutenção dos grupos, ou seja, os objetivos institucionais e o manejo das mudanças impactarão de modo a produzir ansiedades e resistências em maior ou menor grau, a partir do gerenciamento das mudanças implantadas.

De acordo com Prates e Ospina (2004), as instituições desejam alcançar três objetivos operacionais independentes, aumentar a continuidade, melhorar o controle e proporcionar maior compreensão das funções produtivas. Todos esses objetivos estão relacionados direta ou indiretamente com o planejamento organizacional e, portanto, é para alcançar esses objetivos que as mudanças são empregadas.

Deve-se considerar, ainda, que as grandes empresas de tecnologia possibilitam ao empregado uma maior liberdade de trabalho, seja em horários flexíveis, tipos de vestimentas permitidas ou até mesmo na liberdade e incentivo do “ócio produtivo”. Dessa forma, as pequenas empresas são solicitadas a manter o padrão estabelecido pelas grandes empresas que atuam no mesmo setor, o que por vezes não é sustentável. No entanto, quanto maior a distinção do modelo empregado pelas grandes empresas, observado como padrão, maior será o sentimento de falta ou perda.

## **4 Caracterização do campo**

A empresa prestadora de serviços de tecnologia pesquisada é uma empresa de pequeno porte, que tem por finalidade o fornecimento de dados. Está no mercado há mais de oito anos e oferece a seus clientes o que de melhor produz em tecnologia, atualização e atendimento. A empresa possui três ambientes distintos: o térreo, o primeiro andar e o anexo. No térreo de se encontram a recepção, a sala ocupada pela equipe comercial, atendimento e *marketing* e a sala das equipes de T.I. Já no primeiro andar, encontram-se a sala de suporte técnico, da equipe comercial que cuida da

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

reativação de carteira, a sala do financeiro e três salas de reunião. A primeira sala de reunião é ocupada às terças-feiras pela equipe de Recursos Humanos, que é um serviço terceirizado. A segunda sala é usada para a realização de massagens, que ocorre todas as sextas-feiras. A terceira sala é usada apenas para reuniões com os diretores e sócios.

O anexo possui dois banheiros, uma copa e um espaço de laser com mesa de *ping-pong*, pebolim, sinuca e um aparelho de televisão. De acordo com seu *site* oficial, a carteira de clientes da empresa conta com grandes empresas de diversos segmentos de mercado: bancos, varejo, cobrança, entre outros. Seus produtos e serviços são referência na categoria, considerados sinônimo de qualidade e agilidade.

A empresa surgiu em 2007, oferecendo os serviços de tratamento, higienização e enriquecimento de dados em lote e *mailing*. Entre 2008 e 2012, a empresa lançou produtos que alcançaram o reconhecimento em todo o mercado, sendo um deles a primeira ferramenta *online* de tratamento de dados em lote do mercado.

Foram realizadas dez visitas à instituição, nas quais predominaram as entrevistas abertas, a fim de possibilitar um clima mais descontraído e propício ao diálogo, por se assemelhar a uma conversa quase que informal. Foram realizadas observações sistemáticas na copa, ambiente de convivência utilizado pelos empregados no período em que os estagiários psicólogos se encontravam na instituição.

As entrevistas individuais foram empregadas para que se possa compreender, por amostragem, a visão que os empregados possuem da empresa, a fim de evidenciar os conteúdos implícitos a partir do conteúdo manifesto, considerando-se as resistências e pressões existentes às quais os empregados estão sujeitos no ambiente analisado.

## 5 Descrição e análise dos dados

Considerando o conceito de enquadramento de Bleger (1984), o enquadre foi inicialmente realizado com o sócio diretor, em uma reunião previamente agendada, na qual os objetivos da prática supervisionada foram expostos. O sócio-diretor demonstrou compreendê-los e não nos impôs qualquer função, apenas demonstrou-se interessado nos resultados que serão apresentados e no momento, relatou seu contentamento com os

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

resultados apresentados por uma dupla de estagiários e completou dizendo que crê no trabalho desenvolvido por psicólogos, pois faz terapia há mais de cinco anos.

Na ocasião, foi acordado que as visitas à instituição seriam realizadas às terças-feiras, das 9:30 horas às 11:30 horas e foi solicitado que se informasse aos empregados sobre a nossa presença na empresa, no dia e horário descrito. Entretanto, o enquadre foi realizado com todos os empregados ouvidos, a fim de que pudessem compreender os objetivos da entrevista, bem como ter assegurado o sigilo, com o intuito de que pudessem gerir a própria ansiedade, uma vez que foi recorrente a percepção de que os empregados apresentavam uma ansiedade paranoide, que implicava na resistência demonstrada em narrar as percepções acerca da empresa e das relações interpessoais que nela ocorrem. Essa resistência transparecia quando o empregado, ao ser solicitado a contar sobre as relações existentes na empresa, e suas percepção sobre elas, buscasse destacar o que considera ser qualidades e suprimir o que possa considerar como defeitos ou algo a ser melhorado, como na fala: *“sobre coisas ruins não tenho o que dizer”*.

Todavia, quando retomado o enquadre e ressaltado o sigilo, os empregados em sua maioria demonstravam uma postura mais confiante, por vezes descontraída, com a presença de risos. Entretanto, foi a partir da conversa com o Sr. J. que ficou explícita a fantasia que os empregados poderiam ter em relação à presença dos estagiários na empresa. O Sr. J. indicou que fosse realizada uma apresentação dos estagiários, pois a informação que receberam acerca do papel desses na empresa ocorreu de forma informal e pouco explicativa, o que, segundo ele, poderia causar certa desconfiança por parte dos empregados. Foi questionado se ele ouviu algo a respeito, para que fosse possível diferenciar as fantasias dos empregados das próprias fantasias dele.

Expressões como *“quem são eles?”* e *“o que eles estão fazendo?”* foram trazidas como indicadores das fantasias criadas e mantidas acerca do papel desempenhado pelos estagiários na empresa. Dessa forma, considerando-se que, de acordo com Bleger (1984), a mera presença de um psicólogo pode ser compreendida como um agente de mudança, disparador ou receptáculo de conflitos.

Sendo assim, compreende-se que a presença dos psicólogos disparou as fantasias inconscientes, na sua maioria persecutórias, o que se mostrou justificável

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

devido ao cenário de mudanças, por vezes descritas como radicais, pois são vistas e percebidas em sua verticalidade, impossibilitando a participação dos empregados nos processos de decisão e implantação das normas.

Segundo Bleger (1984), uma mudança radical somente deve ser empregada com o conhecimento prévio do empregado, no entanto, os empregados relataram ter tomado ciência das mudanças somente após a implantação, o que acabou por mobilizar as defesas dos empregados que se encontravam mais fundidos à instituição, ou seja, aos empregados que na dinâmica da sua personalidade, possuíam a instituição em maior grau, tanto que foram justamente os empregados que demonstraram um maior sentimento de pertença, que apresentaram resistência às mudanças narradas.

De acordo com Pichón-Rivière (apud BERSTEIN, 1989), os dois tipos de atitudes, frente a um processo de mudança, foram identificados na empresa em três grupos distintos. O primeiro, no qual estão os empregados contratados há mais tempo na empresa e que não pertencem à diretoria, apresentou uma atitude de resistência às mudanças, considerando-as como negativas e até mesmo ameaçadoras, conservando, assim, uma memória positiva da empresa antes da mudança e, conseqüentemente uma atitude negativa frente às mudanças vivenciadas no presente.

No segundo grupo, se encontram os empregados contratados durante o processo de mudança. Esse grupo demonstrou uma atitude mutante frente às mudanças, ou seja, uma atitude positiva, ao considerar o processo como normal e necessário. O grupo demonstra compreender as diferenças de percepção existentes entre os dois grupos similares (primeiro e segundo grupo) e, para solucionar um possível conflito, justifica que o primeiro grupo é “*saudosista*” de uma empresa com caráter mais familiar, com menos empregados e com mais liberdades.

Já o terceiro grupo, no qual se encontram os sócios e os diretores de áreas, apresenta uma atitude mutante, porém alienada quanto ao modo que o processo de mudança é percebido pelos demais empregados. Aparentemente, o processo de alienação apresentado se deve ao fato de os componentes desse grupo ter uma maior participação da instituição na formação de sua personalidade, mas, no entanto, possuem uma personalidade integrada e por terem clareza do processo, ignoram que os demais

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

empregados não gozam das mesmas “*informações sigilosas*” e privilegiadas.

Sendo assim, o primeiro grupo, embora, de igual modo, possua uma grande participação da instituição na formação da sua personalidade, por não terem acesso às mesmas informações e poder de decisão que goza o terceiro grupo, mantêm uma personalidade mais imatura e, conseqüentemente, mais dependente da instituição. Isso justifica a manutenção da imagem da empresa, enquanto grupo familiar, pois representa uma maior integração do vínculo do empregado com a empresa, assim como está vinculada a empresa na sua própria personalidade e na sua visão, a sua personalidade na formação subjetiva da empresa.

Dessa forma, cabe a esse grupo solucionar um impasse que nasce a partir dessa visão de integração, em dicotomia com o que percebem como agressivo e ameaçador. Como reconhecem a sua própria personalidade na formação subjetiva da empresa, em resposta ao fato de terem introjetado características benevolentes desta na formação de suas próprias personalidades, os empregados ao reconhecerem que a empresa se encontra em um processo de mudança, não representando mais, em sua “*essência*”, o conteúdo ou características que foram introjetadas, buscam justificar tais mudanças com a saída de pessoas percebidas como significativas. Nesse sentido, a saída do Sr. M., ex-sócio-diretor da empresa, representa para os empregados do primeiro grupo descrito, o elo que foi perdido, ou seja, a “*ligação entre os empregados e os sócios-diretores*”.

Por não operar mais nas relações concretas, a empresa anteriormente vivenciada com vínculos familiares, para os empregados remanescentes à saída do Sr. M., é hoje mantida como modelo ideal da empresa. Em decorrência disso, surgem os conflitos, pois esses empregados fazem comparações entre o que a empresa era antes e o que é agora. Todavia, por terem o modelo anterior idealizado, o modelo de gestão atual jamais poderá competir com esse modelo do plano ideal.

Portanto, a saída voluntária de alguns empregados após o início do processo de mudança é totalmente compreensível e mais compreensível ainda é que esses empregados tenham buscado trabalhar nas empresas formadas pelos sócios e diretores desligados da empresa, pois assim, puderam manter a empresa idealizada sem o conflito resultante da mudança.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

Do mesmo modo, foi percebido que alguns empregados sentem dificuldades em diferenciar a empresa pesquisada das empresas formadas pelos ex-sócios e diretores, chegando a dizer que a empresa é quatro, para expressarem que foram criadas três outras empresas, que são concorrentes diretas desta, por trabalharem com o mesmo produto e empregarem os empregados que foram desligados da empresa, voluntariamente ou não. O fato de essas empresas manterem o mesmo “espírito” que a atual possuía antes, ou seja, a “*essência*” familiar, que parte dos empregados reconhece como perda na empresa, dificulta a percepção de que as empresas são distintas, pois essa integração, representa uma tentativa de integrar o que percebem como fragmentado.

Em contrapartida, o grupo formado por membros da diretoria, embora apresente compartilhar a representação familiar da empresa, demonstra uma percepção diferenciada das ações tomadas pelos empregados que ao saírem da empresa, fundaram uma concorrente ou foram trabalhar nessas empresas. Um dos diretores da empresa, Sr. F., chegou a comparar-se a um “*marido traído em sua própria casa e em sua própria cama*”, ao falar dos membros da sua equipe que ao saírem da empresa contribuíram para a existência de uma empresa concorrente fundada por ex-empregados da atual.

De acordo com Berstein (1989), os medos básicos decorrentes de uma situação de mudança foram identificados em dois dos grupos analisados. O grupo formado pelos empregados “*saudosistas*” apresenta o medo de perder o que já possuem e por conta disso, seus membros têm dificuldades em aceitar que aquilo que percebem como benefícios negados, como flexibilidade de horário, adiantamento salarial sempre que solicitado, uso da internet, possibilidades de utilizar vestimentas informais no ambiente de trabalho etc., não pertencem às práticas atuais da empresa.

Já o temor frente ao desconhecido, é compartilhado pelos dois grupos formados por empregados que não possuem cargo de diretoria e que, portanto, não possuem acesso às “*informações sigilosas*” e decisões tomadas. Justifica-se, assim, que parte dos empregados pertencentes ao primeiro grupo demonstre uma ansiedade depressiva, como é o caso dos Senhores J. e E., enquanto que a outra parte e o segundo grupo, apresentem uma ansiedade paranoica. O maior ou o menor grau das ansiedades

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

depressiva e paranoica dependerá do grau de integração ou dependência da personalidade à instituição.

A ausência e a necessidade de comunicação clara e assertiva foram percebidas no mesmo grau. Foi recorrente na fala dos empregados que a empresa apresenta uma comunicação verticalizada e pouco assertiva. Alguns empregados chegaram a citar que um dos valores da empresa é justamente a transparência, para justificarem a necessidade que explicitavam. A efetivação da comunicação cobrada poderá contribuir para a minimização das resistências às mudanças, uma vez que essas resistências são decorrentes do montante das ansiedades apresentadas nos grupos analisados.

Todavia, foi observada a partir da fala do Sr. F., diretor de uma das áreas da empresa, e de acordo com Dejours (1992), que há uma intencionalidade na manutenção dessas ansiedades em relação ao rendimento de cada trabalhador, pois a limitação do acesso às informações visa definir uma distinção entre os membros da empresa. Há ainda a intenção de intensificar as ansiedades existentes, acrescentando-se a essas a ansiedade de morte, conforme demonstrado na seguinte fala do Sr. F.: *“O empregado tem que ter medo de morrer, de ser mandado embora”*.

O Sr. F. demonstrou também como as forças operantes da instituição agem no sentido de anular ou amortizar as funções desempenhadas pelo psicólogo na instituição (BLEGER, 1984), ao relatar que teme que os resultados do trabalho desenvolvido pelos pesquisadores, seja divulgado aos empregados participantes, justificando que algumas propostas dos psicólogos foram levadas para análise da diretoria e foram rejeitadas.

Entretanto, de acordo com Bleger (1984), considera-se que a empresa é um meio pelo qual os empregados, enquanto seres humanos autônomos, podem se enriquecer ou se empobrecer, bem como se esvaziar como seres humanos. O processo de esvaziamento se mostra pelo alto grau de ansiedades, ao passo que a resistência às mudanças aparece como uma tentativa de manter a integridade da personalidade, justamente por esse motivo, aparecerá em maior grau nos empregados que mantêm uma maior dependência à instituição.

Foi observada uma dicotomia no modo de alguns empregados perceberem o *happy hour*, pois enquanto alguns demonstram aproveitar o espaço para reafirmarem a

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

sua necessidade de manutenção de uma empresa idealizada e, conseqüentemente, aplacar a angústia decorrente do processo de mudança por meio da negação, os demais, sendo a grande maioria dos empregados, demonstram pouco interesse em participar das atividades propostas.

A falta de interesse dos empregados pode ser um reflexo de atividades tipicamente masculinas, como sinuca, pebolim e *ping-pong*, que acabam por manter as mulheres distanciadas, pois, para essas, restaria participar do churrasco e das bebidas ofertadas. De acordo com Berstein (1989), pode-se compreender o *happy hour* como uma estrutura estereotipada, que se cristalizou e se mantém por um maior interesse dos sócios e diretores, pois segundo relatos, “são eles que gostam”.

Dessa forma, esse espaço que deveria integrar se apresenta de forma clara para a maior parte dos empregados como algo que “perdeu a função” e que “não integra”. Aparentemente a prática do *happy hour* funciona para os sócios diretores como uma reparação, uma recompensa aos empregados, quase que um pedido de desculpas, decorrente da manutenção das ansiedades oriundas das relações de trabalho na empresa.

Todavia, esse sentimento de culpa disparador do referido comportamento, possivelmente está em nível inconsciente, a julgar pelo alto nível libidinal investido na manutenção da prática e na resistência de ouvir os empregados para saber o que eles realmente acham, ou seja, para ter claro como os empregados percebem o *happy hour*.

Esse pensamento justificaria as atitudes dos sócios diretores percebidas pelos empregados como “paternalistas”, “protetoras”, de “preocupação” e “egoístas” e o afastamento adotado por eles em relação aos empregados, mesmo quando estão presentes fisicamente na mesma sala.

Desse modo, para tornar as relações mais funcionais e intercambiáveis, segundo Berstein (1989), será necessário tornar a comunicação mais clara e horizontal, abandonando a comunicação verticalizada, própria de empresas com hierarquias mais definidas. A isso se soma o fato de a empresa ter a pretensão de ser uma das grandes empresas de tecnologia, como expresso na seguinte fala: “a empresa já quis ser como a *Google*”.



# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

## Considerações finais

A partir da realização desta pesquisa, é possível inferir que a empresa vivencia um processo de mudança, que acaba por polarizar os grupos e intensificar a ansiedades existentes. Entretanto, a empresa aparenta reconhecer-se em um processo de autoconhecimento, que possibilita novas descobertas aos empregados. A proposta de intervenção em diagnóstico institucional possibilitou que experienciássemos o papel desempenhado pelo psicólogo na instituição, ao buscar explicitar o que está implícito, considerando-se que a presença do psicólogo na instituição é por si só um modificador das relações e fantasias observadas.

Proporcionou ainda a realização de diálogos com os empregados de todas as partes hierárquicas da instituição, o que possibilitou uma compreensão mais expressiva das relações interpessoais instituídas e a função delas a partir do olhar dos empregados nos diferentes níveis. Considera-se que o ideal seria ouvir a todos os empregados, mas, sobretudo, devido ao período de duração de estágio estipulado, seja no número de encontros, seja na duração de cada visita, não foi possível tal feito.

Entretanto, consideramos que o número de empregados que foram ouvidos e o fato de eles pertencerem aos vários setores existentes, possibilitou uma compreensão que traduz por amostragem a percepção da empresa a partir dos seus componentes. Por fim, deve-se apreciar a possibilidade de utilizar as informações contidas na prática descrita, para futuros trabalhos realizados na empresa pesquisada.

## Referências

BERSTEIN, M. Contribuição de Pichon-Rivière à psicoterapia de grupo. In: OSÓRIO, L. C. (Org.). **Grupoterapia hoje**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

BLEGER, J. **Psico-higiene e psicologia institucional**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1984.

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

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

PRATES, Gláucia Aparecida; OSPINA, Marco Túlio. Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 9-26, jun. 2004.

Recebido em: 23/12/2017

Aceito em: 10/01/2018