

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

MARINA BOTTEON BERGAMASCHI

É possível não querer trabalhar nas melhores empresas para se trabalhar? Um estudo sobre sofrimento psíquico no trabalho e rompimento de trajetórias profissionais

SÃO PAULO
2022

MARINA BOTTEON BERGAMASCHI

É possível não querer trabalhar nas melhores empresas para se trabalhar? Um estudo sobre sofrimento psíquico no trabalho e rompimento de trajetórias profissionais

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia

Área de concentração: Psicologia Social

Orientador: Prof. Dr. Fábio de Oliveira

SÃO PAULO
2022

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO,
PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Bergamaschi, Marina Botteon

É possível não querer trabalhar nas melhores empresas para se trabalhar? Um estudo sobre sofrimento psíquico no trabalho e rompimento de trajetórias profissionais / Marina Botteon Bergamaschi; orientador Fábio de Oliveira. São Paulo, 2022.

119 f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2022.

1. Saúde Mental Relacionada ao Trabalho. 2. Trajetória Profissional. 3. Transição de Carreira. 4. Projeto Profissional. 5. Saúde do Trabalhador. I. de Oliveira, Fábio, orient. II. Título.

Nome: BERGAMASCHI, Marina Botteon

Título: **É possível não querer trabalhar nas melhores empresas para se trabalhar?** Um estudo sobre sofrimento psíquico no trabalho e rompimento de trajetórias profissionais

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr.

Instituição:

Julgamento:

Prof. Dr.

Instituição:

Julgamento:

Prof. Dr.

Instituição:

Julgamento:

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Sônia e Assis, meus eternos incentivadores nesta vida. Obrigada por serem sempre os galhos mais altos onde me apoio cada vez que quero voar ou preciso pousar.

A Alexandre, grande companheiro nas aventuras que tivemos e nas que teremos. Obrigada por me lembrar todos os dias que vale a pena seguir se aventurando, mesmo quando o mundo parece cair diante de nós. Você tem meu amor e gratidão eternos.

À minha filha Iris, amor dos olhos meus, que nasceu quase junto deste projeto mas cresceu mais rápido que ele, fazendo eu me deslumbrar e me apaixonar todos os dias por sua perspicácia, sensibilidade e humor adoráveis. Obrigada, minha flor, por estar incondicionalmente ao meu lado. Estarei para sempre ao seu também.

A Adriana Ricci e Camila Fabre, que me acompanharam tão de perto nesta empreitada. Obrigada, amigas, pela parceria, torcida e cocriação em tantas questões, *insights* e ideias. Vocês sempre serão musas inspiradoras para meus sonhos e projetos de vida.

À Conceição Uvaldo, grande tutora que tive na USP, a quem hoje tenho o prazer de chamar de amiga e a honra de ter em minha banca examinadora. Obrigada, querida, pelas mentorias, provocações e incentivos sempre certos na assertividade e na hora de chegar. Você foi e é imprescindível nos momentos mais importantes da minha carreira.

Ao meu orientador Fábio de Oliveira, sempre disposto a me apresentar às questões e aos caminhos mais críticos e interessantes. Obrigada pela presença constante, pelos ensinamentos e pela paciência nesta caminhada que fez ao meu lado. Sem você, este trabalho não teria o mesmo significado.

Às minhas irmãs, de sangue e de alma, que me apoiam sempre, por onde eu for. Yara Bergamaschi, Joana Pedro, Júlia Toledo, Silvia B. Leite, Júlia Sperry, Lud Frateschi, Mari Stucchi, Carla Gonçalves, Maika Botteon, Vitória Terra e Carol de Cara. E em memória à Lúcia Záhara Santos Sittoni, luz que iluminou minha vida desde a infância e que foi brilhar em outro plano deixando muita saudade, mas também muito amor e sabedoria para todas nós.

Obrigada, amigas, pela presença e amor incondicionais. Amo e sou infinitamente grata a cada uma de vocês.

Aos irmãos que a vida me deu, Malcon Botteon, Cassiano Ventura, Conrado Terra, Eduardo D'Alessandro, Cássio Trevizani e Gabriel Rozin pelo apoio, carinho e inteligência em cada observação e orientação de vida que me deram. Amo vocês e espero tê-los para sempre ao meu lado.

À Universidade de São Paulo, templo que chamo de casa desde 1999 e que muito me permitiu, ensinou e desenvolveu. Obrigada pelo ideal de sociedade e coletividade. Pela possibilidade de construção deste projeto de educação que sempre irá me inspirar. Obrigada pela excelência que recebi e pela excelência que me tornei, pois aprendi aí, nesta grande e plural escola da vida.

A Renato Soares, presente desta universidade, amigo fiel e parceiro de todos os meus diferentes “eus”. Obrigada, Rê, por ser meu espelho, irmão, tutor e cúmplice em tantas empreitadas. Você tem a minha admiração e gratidão eternas.

A Antonio Bara, compadre de todas as horas, por seu pragmatismo e conselho na hora precisa em que eu necessitava escutar. Obrigada, Tom, pela coragem de me fazer rir de mim mesma e encarar os alcances e os limites das minhas construções. Sempre grata por sua escuta, leitura, ajuda e sarcasmo bem-humorado.

A Bruno Brunhs, que surgiu em minha vida como companheiro de trabalho e tomou meu coração com toda a sua grandeza e espíritosidade. Obrigada, querido, por sua amizade e acolhimento constantes. Só você sabe o valor que teve para este projeto sair do papel e ganhar vida.

A Marcel Higa Kaio e Fabíola Casonato, pelos cuidados inigualáveis e orientações valiosas cada vez que eu tinha dúvidas ou esmorecia diante dos desafios do mestrado ou da vida. Obrigada pela presença, disponibilidade e constância em minha trajetória.

À Mariana Bara Zanotto e Maria de Lourdes Bara Zanotto, por entrarem de gaiatas comigo nesta fase final dessa empreitada. Obrigada, BZ e Dinha, por sua energia, coragem e dedicação nesta construção que agora partilho com vocês.

À Aline Taconeli, companheira de PST, que enfrentou bravamente comigo cada desafio dessa aventura de *stricto sensu*. Obrigada, amiga, pelo acolhimento, troca de ideias, partilha de caminhos e incentivo ao longo desses seis conturbados anos. Sigamos!

A toda a minha família, a todos os meus amigos e a todos os meus professores e colegas de sala de aula, por estarem em minha vida e contribuírem, cada um à sua maneira, para eu ser quem sou hoje.

RESUMO

Esta pesquisa propôs o estudo dos fenômenos do sofrimento e do adoecimento psíquicos relacionados ao trabalho, e do seu papel nas trajetórias profissionais de seis trabalhadores que atuaram em empresas consideradas como as melhores para se trabalhar, mas que romperam com a carreira corporativa em função do sofrimento experienciado no próprio de trabalho. A discussão verificou as interrelações entre o sofrimento vivido no trabalho e um ambiente de trabalho corporativo considerado pelo mercado como privilegiadamente protegido e promotor de desenvolvimento (apesar de a literatura científica e os relatos dos entrevistados nessa pesquisa dizerem o contrário). Verificou também o impacto dessas vivências na trajetória de vida do trabalhador, analisando as percepções dos trabalhadores e as interrupções de trajetória, identidade e projeto profissional advindas desse sofrimento, sempre considerando o contexto social em que a patologia irrompe e os processos de precarização e flexibilização do trabalho praticados em tais empresas. O presente estudo se configurou como uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo, que buscou identificar e compreender o sofrimento psíquico relacionado ao trabalho que estes seis trabalhadores vivenciaram e analisar as condições de trabalho nestes ambientes corporativos. A investigação se baseou em trajetórias biográficas narradas por meio de entrevistas de profundidade em estudos de múltiplos casos realizadas com trabalhadores que tiveram uma passagem pelas empresas ranqueadas entre as melhores para se trabalhar. Dessa forma, espera-se ter contribuído com conhecimentos acerca das reais condições de trabalho e das formas de gerenciamento profissional praticadas atualmente nos ambientes corporativos tidos como modelos de gestão empresarial, e para a construção de reflexões teóricas que poderão dar subsídios para a proposição de novas práticas em recursos humanos, saúde do trabalhador, saúde mental relacionada ao trabalho e orientação de carreira.

Palavras-chave: carreira; identidade profissional; projeto profissional; saúde do trabalhador; saúde mental relacionada ao trabalho; sofrimento psíquico; trabalho; trajetória profissional.

ABSTRACT

Is it possible not to want to work in the great places to work? A study about workplace psychological suffering and professional career paths break downs

This research proposes the study of the phenomenons of psychological suffering and illness related to workplace and their role in six workers' professional career paths who had acted in companies considered as the greatest places to work and have broken up with their corporate careers due to the suffering experienced in their own work. The discussion verified the correlations between individual suffering and the corporate workplace – understood by the market as privileged protected and as a promoter of development, despite the contrary opinion of our interviewers and the scientific literature – and its impact on workers' life path, analysing their perception of psychological suffering, considering the social context that the pathology occurs, the work precariousness and flexibilization processes and the career turning points or break downs that come from that suffering. The present study was configured as a qualitative field research aiming to identify and understand the psychological suffering related to workplace that those six workers have lived and analyse the work conditions in these corporate workplaces. The investigation was based on biographical paths narrated through in-depth interviews in a multiple cases study, interviewing workers who had passed through the best ranked companies as great places to work. That way, we hoped to have contributed with new findings about the real work conditions and professional managing strategies practiced in the corporate workplaces known as companies' role models, building theoretical approaches that may support new practices in human resources, occupational health, mental health related to work and career counselling.

Keywords: career; occupational health; professional identity; professional path; professional Project; psychological suffering; work; occupational health; workplace related mental health

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

1.1 Quais são as melhores empresas para se trabalhar?.....	12
1.2 Contextualização do mundo do trabalho: onde se inserem as melhores empresas para se trabalhar?	20
1.3 Sofrimento psíquico relacionado ao trabalho: o que é considerado saúde mental para as melhores empresas para se trabalhar?	22
1.4 Saúde do trabalhador: será que é melhor trabalhar nas melhores empresas para se trabalhar?	24

2. METODOLOGIA

2.1 Referencial teórico: sofrimento psíquico e desgaste mental	36
2.2 Seleção dos entrevistados	37
2.3 Instrumentos e Procedimentos de Pesquisa	40

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Os profissionais entrevistados	44
3.2 As melhores empresas para se trabalhar?	51
3.3 As transições e rupturas	60
3.4 O novo sentido do projeto e da identidade profissional	77

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

85

REFERÊNCIAS

95

APÊNDICE

101

ANEXO

102

APRESENTAÇÃO

O interesse pelo tema deste trabalho surgiu primeiramente em função da minha vivência como psicóloga organizacional e orientadora profissional. Trabalhei por mais de dez anos com recursos humanos e atuo, ainda hoje, com orientação de carreira. Acompanhei, tanto nas empresas pelas quais passei quanto na clínica, inúmeros casos de adoecimentos e sofrimento psíquico relacionados ao trabalho, tendo eu mesma passado por depressão e abandonado a carreira em RH para redescobrir antigos hobbies que foram transformando minha atuação profissional. Foi a partir dessas experiências, e da compreensão de que essas manifestações são sintomas psicossociais (e não meramente individuais, como eram abordados nas organizações a que estive ligada), que eu desenhei o meu projeto de mestrado.

Tendo esse breve histórico pessoal em vista, sigo interessada em entender a relação entre os processos gerenciais praticados nos ambientes de trabalho e nas relações pessoais e organizacionais estabelecidas no contexto empresarial e a precarização e flexibilização do trabalho que permeiam esses processos. Ao longo do programa de pós-graduação, foi ficando claro que meu intuito era compreender essa relação pela perspectiva do trabalhador, e não pela perspectiva das áreas de saúde ocupacional, ergonomia e recursos humanos das empresas. Também me interessava conhecer, a partir das histórias dos trabalhadores que passaram por sofrimento psíquico no ambiente profissional e das significações que eles atribuíram a estas histórias, – quais estratégias identitárias utilizaram para lidar com seu sofrimento.

Foi com estas questões em mente que optei por estudar as trajetórias profissionais de trabalhadores de média e alta gerência de setores administrativos, que construíram suas carreiras em ao menos uma das empresas consideradas entre as melhores para se trabalhar e vivenciaram, nesses ambientes corporativos, algum tipo de sofrimento psíquico que os levou a abandonar seus projetos de carreira nestas empresas e buscar outras alternativas profissionais.

O ambiente de trabalho corporativo aqui referido (anunciado pelo mercado e pelas publicações jornalísticas e publicitárias como privilegiadamente seguro, confortável e potencialmente promotor de estabilidade e desenvolvimento profissional) parecia-me inadvertidamente blindado contra as críticas levantadas pela academia a ambientes precários ou insalubres – como se não integrassem o contexto social global em que incidem as patologias relacionadas ao trabalho. Estes ambientes “embelezados” se apresentam e recebem a chancela publicitária da grande mídia e de *rankings* especializados como

ambientes de trabalho positivamente informais, “descolados”, divertidos e flexíveis. Cabe perguntar: tais ambientes são promotores de saúde para o seletivo time de trabalhadores que integram o seu quadro de “colaboradores”, como eles gostam de se definir? Será que as empresas mais “desejadas”, aquelas consideradas as melhores para se trabalhar e tidas como modelo de gestão de pessoas (segundo as publicações dos *rankings* amplamente consumidos pelo público em geral) promovem de fato a saúde, o desenvolvimento e a satisfação profissional de seus trabalhadores? Será mesmo que todos querem trabalhar nas “melhores empresas para se trabalhar” – e continuam querendo quando enfim integram os seus quadros funcionais?

Faz-se necessária, como introdução para o campo desta pesquisa, uma compreensão mais aprofundada sobre o contexto em que se destacam as melhores empresas para se trabalhar, e uma breve apresentação sobre como são construídas as listas/*rankings* que nomeiam, premiam e divulgam essas empresas para o público em geral. É disso que trata o capítulo a seguir.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Quais são as melhores empresas para se trabalhar?

Para introduzir o campo de pesquisa do presente estudo, é preciso apresentar quais são e como se posicionam as empresas reconhecidas pelo mercado e pela grande mídia como os melhores ambientes de trabalho, empresas prestigiadas com selos de qualidade e cobiçadas por profissionais das mais variadas formações profissionais e nas mais diversas fases da carreira. Descrevemos, a seguir, o procedimento utilizado no levantamento de tais empresas.

O primeiro passo foi escolher veículos de comunicação com relevância de mercado (medida pelo número de tiragem ou visualizações) e que fossem divulgadores de *rankings* de melhores empresas. Optamos por utilizar tanto veículos impressos quanto digitais – desta maneira, ampliaríamos a discussão ao conversar tanto com um público mais tradicional quanto com as gerações nativas digitais.

Os veículos escolhidos foram: Revista Época Negócios, que divulga o *ranking* produzido pelo Instituto *Great Place to Work (GPTW)*; a Revista Exame Você S.A., que divulga o *ranking* produzido pelo Instituto FIA; o portal *Love Mondays*, plataforma de informação compartilhada coletivamente ligada ao grupo americano *Glassdoor*; e portal Carreira dos Sonhos, ligado à pesquisa com mesmo nome realizada pelas consultorias Cia. de Talentos e *Next View*. Além de cumprirem os requisitos acima, os veículos escolhidos detêm uma autoridade por seu *background* acadêmico-científico (amparados por institutos de renome internacional como é o caso da FIA-USP e do *GPTW*), e/ou pela associação a grupos com anos de experiência e atuação no mercado nacional e global de recursos humanos e pesquisa de mercado (como é o caso do próprio *GPTW*, da *Glassdoor*, da Cia de Talentos e da *Next View*).

O passo seguinte foi, a partir dos veículos escolhidos, consultar os *rankings* divulgados por eles. Foi preciso definir alguns recortes: os *rankings* deveriam ser nacionais, de grandes empresas (organizações brasileiras e multinacionais com mais de mil funcionários) e referentes aos anos de 2017 e 2018. Vale ressaltar que as edições mantêm certa regularidade em seus resultados, o que nos permitiu efetuar o recorte temporal sem prejuízo para a pesquisa. Ainda que haja alguma mudança de posição entre as empresas participantes e uma ou outra inclusão ou exclusão, há muitos anos são basicamente as mesmas empresas que circulam entre as dez ou mesmo entre as cem melhores para se trabalhar.

Os *rankings* selecionados foram acessados nos sites onde estivessem mais facilmente disponíveis (a saber: *GPTW*, Exame Você S/A, *Glassdoor* e Carreira dos Sonhos), e as informações obtidas estão apresentadas nos quadros a seguir:

Quadro 1: *Rankings* 2017 e 2018 das 15 melhores empresas segundo a *GPTW*

Posição no ranking	2017		2018	
	Empresa	Setor	Empresa	Setor
1	ELEKTRO	Indústria Energia	Caterpillar	Indústria Automotiva
2	Laboratório Sabin	Saúde	Magazine Luiza	Varejo
3	Kimberly Clark Brasil	Indústria Bens de Consumo	SAP Labs	Tecnologia da Informação
4	Magazine Luiza	Varejo	Laboratorio Sabin	Saúde
5	GAZIN	Varejo	Tokio Marine Seguradora	Finanças e Seguros
6	Caterpillar	Indústria Automotiva	Kimberly Clark Brasil	Indústria Bens de Consumo
7	AccorHotels	Turismo	Gazin	Varejo
8	Tokio Marine Seguradora	Finanças e Seguros	Dell EMC	Tecnologia da Informação
9	MARS BRASIL	Indústria Bens de Consumo	Mars Brasil	Indústria Bens de Consumo
10	Dell EMC	Tecnologia da Informação	Unidas	Transporte
11	Unidas	Transporte	AccorHotels	Turismo
12	Embraer	Indústria Aeroespacial	Monsanto	Agronegócio Biotecnologia e Farmacêutica
13	Itau Unibanco Holding S.A.	Finanças e Seguros	Itau Unibanco Holding S.A.	Finanças e Seguros
14	Mercadinhos São Luiz	Varejo	Ceneged	Telecomunicações
15	Monsanto	Agronegócio Biotecnologia e Farmacêutica	Viacredi	Finanças e Seguros

Fonte: Bergamaschi, 2022

Quadro 2: Rankings 2017 e 2018 das 15 melhores empresas segundo a FIA

Posição no ranking	2017		2018	
	Empresa	Setor	Empresa	Setor
1	Elektro	Indústria Energia	São Martinho	Agronegócio Biotecnologia e Farmacêutica
2	Sama	Indústria Bens de Consumo	Grupo Volvo América Latina	Indústria Automotiva
3	Laboratório Sabin	Saúde	WEG	Indústria Energia
4	Crool Centro Odontológico	Saúde	Brasal Refrigerantes	Indústria Bens de Consumo
5	SAP Labs Latin America	Tecnologia da Informação	Suzano Papel e Celulose	Indústria Bens de Consumo
6	MSD Saúde Animal	Agronegócio Biotecnologia e Farmacêutica	Meireles e Freitas Cobrança Digital	Finanças e Seguros
7	Cozimax	Indústria Bens de Consumo	Águas Guariroba	Indústria Bens de Consumo
8	Special Dog	Indústria Bens de Consumo	Renault do Brasil S/A	Indústria Automotiva
9	Weber Saint Gobain	Indústria Construção	Fundação Pró-Rim	Saúde
10	Grupo Volvo Latin America	Indústria Automotiva	Hospital Albert Einstein	Saúde
11	VM Ware Brasil	Tecnologia da Informação	Sabin Medicina Diagnóstica	Saúde
12	Hospital Albert Einstein	Saúde	Itaú Unibanco	Finanças e Seguros
13	Clearsale	Tecnologia da Informação	MSD Saúde Animal	Agronegócio Biotecnologia e Farmacêutica
14	Whirlpool Latin America	Indústria Bens de Consumo	CROOL Centro Odontológico	Saúde
15	Unimed	Saúde	ClearSale	Tecnologia da Informação

Fonte: Bergamaschi, 2022

Quadro 3: Rankings 2017 e 2018 das 15 melhores empresas segundo a *Glassdoor*

Posição no ranking	2017		2018	
	Empresa	Setor	Empresa	Setor
1	ClearSale	Tecnologia da Informação	ThoughtWorks	Tecnologia da Informação
2	Aurora (Brazil)	Indústria Bens de Consumo	Takeda Farmacêutica Brasil	Agronegócio Biotecnologia e Farmacêutica
3	B3	Finanças e Seguros	Alelo TLT, LLC.	Serviços Benefícios
4	ADM	Indústria Bens de Consumo	ClearSale	Tecnologia da Informação
5	Moura	Indústria Automotiva	Braskem	Indústria Química e Petroquímica
6	Votorantim	Indústria Bens de Consumo	Aurora (Brazil)	Indústria Bens de Consumo
7	Takeda Farmacêutica Brasil	Agronegócio Biotecnologia e Farmacêutica	Globosat	Telecomunicações
8	Globosat	Telecomunicações	Tetra Pak	Indústria Embalagens
9	Bayer	Agronegócio Biotecnologia e Farmacêutica	Concentrix	Serviços Benefícios
10	VivaReal	Serviços Imobiliários	Votorantim	Indústria Bens de Consumo
11	Mercado Libre	Varejo	Souza Cruz	Indústria Bens de Consumo
12	Amaggi	Agronegócio Biotecnologia e Farmacêutica	iFood	Varejo
13	Odebrecht	Indústria Construção	Comunidades Latinas Unidas En Servicio - CLUES	Serviços Benefícios
14	Johnson & Johnson	Indústria Bens de Consumo	Odebrecht	Indústria Construção
15	SAP	Tecnologia da Informação	Grupo Petrópolis	Indústria Bens de Consumo

Fonte: Bergamaschi, 2022

Quadro 4: Rankings 2017 e 2018 das 15 melhores empresas segundo Cia. De Talentos/Next View

Posição no <i>ranking</i>	2017		2018	
	Empresa	Setor	Empresa	Setor
1	Google	Tecnologia da Informação	Gloogle	Tecnologia da Informação
2	Petrobrás	Indústria Química e Petroquímica	Nestlè	Indústria Bens de Consumo
3	Nestlè	Indústria Bens de Consumo	Petrobrás	Indústria Química e Petroquímica
4	Natura	Indústria Bens de Consumo	Natura	Indústria Bens de Consumo
5	Ambev	Indústria Bens de Consumo	Ambev	Indústria Bens de Consumo
6	ONU	Terceiro Setor	Itaú	Finanças e Seguros
7	PwC	Serviços Consultoria	Embraer	Indústria Aeroespacial
8	Vale	Indústria Siderurgia	Disney	Serviços Entretenimento
9	Itaú	Finanças e Seguros	Apple	Tecnologia da Informação
10	Unilever	Indústria Bens de Consumo	ONU	Terceiro Setor
11	Johnson & Johnson	Indústria Bens de Consumo	PwC	Serviços Consultoria
12	Grupo Globo	Telecomunicações	Grupo Globo	Telecomunicações
13	Apple	Tecnologia da Informação	Unilever	Indústria Bens de Consumo
14	Disney	Serviços Entretenimento	Johnson & Johnson	Indústria Bens de Consumo
15	IBM	Tecnologia da Informação	Microsoft	Tecnologia da Informação

Fonte: Bergamaschi, 2022

Como se pode observar nos Quadros 1 a 4 (p. 13-16), considerando os oito *rankings* listados, temos um total de 74 empresas que se alternam nas 120 posições (8x15 posições), o que corrobora a impressão inicial de que há inclusões e exclusões ano a ano mas que, no geral, praticamente as mesmas empresas são ranqueadas entre as melhores ao longo do tempo, independentemente da revista ou do canal de publicação.

Os quatro veículos se baseiam em pesquisas realizadas com os funcionários das empresas avaliadas. Os *rankings* da *GPTW* (Época) e da *FIA* (Exame Você S. A.) nascem a partir de material enviado pelas empresas em que estas catalogam suas práticas de gestão, que depois são conferidas/reavaliadas através de entrevistas sigilosas com parte dos funcionários, selecionados por sorteio. Já os *rankings* da *Glassdoor* (*Love Mondays*) e da Cia. de Talentos

(Carreira dos Sonhos) são construídos a partir de depoimentos espontâneos e anônimos dos funcionários e ex-funcionários das empresas.

Categorias como remuneração e benefícios; desenvolvimento de carreira; gestão direta e liderança; investimento em treinamentos e capacitação; ações de sustentabilidade e investimento social; transparência e comunicação e rentabilidade e rotatividade compõem a base do material considerado na avaliação, tanto no caso dos portfólios apresentados pelas empresas, quanto nas entrevistas e depoimentos espontâneos. Em geral, todas as empresas que integram os primeiros lugares nestes *rankings* são citadas como referência em uma ou mais das categorias acima, e mesmo nas categorias em que não se destacam, ainda alcançam uma avaliação muito boa, cumprindo os itens básicos das práticas de gestão em questão.

Indicadores ligados à Saúde do Trabalhador quase não são abordados pelos *rankings*, ou aparecem de forma indireta, geralmente relacionados ao que as próprias empresas e funcionários chamam de investimentos em ergonomia, segurança do trabalho e qualidade de vida: EPIs, CIPAs, mobiliário ergonômico, plano de saúde e odontológico, ginástica laboral e incentivo à atividade física, nutrição, terapia, massagem, estética, flexibilidade de horário, *home office*, entre outros benefícios e práticas de recursos humanos.

Os questionários das pesquisas da FIA e da *GPTW* abordam aspectos quantitativos sobre afastamentos e acidentes (para comparação puramente numérica com a média das empresas participantes), porém não há qualquer questionamento ou análise mais qualitativa desses índices nem nos questionários/portfólios nem nas entrevistas e depoimentos. Questões relativas ao clima organizacional, engajamento, relações de poder e pressão no ambiente de trabalho são abordadas nas entrevistas e depoimentos, e são os principais indicadores que resultam nos índices de atratividade (“empresa dos sonhos”) e felicidade no trabalho (“melhores para se trabalhar”) que se tornaram o carro-chefe das consultorias de gestão por trás destas pesquisas. Há ainda uma avaliação sobre a “saúde” econômica das empresas participantes, medida a partir da investigação de indicadores financeiros como *ROI* (Retorno sobre Investimentos, na sigla em inglês), *turnover* (rotatividade de funcionários), abertura de capital e valor de ações, entre outros indicadores financeiros.

Os institutos-consultorias, a partir do banco de dados que usam para produzir os *rankings*, oferecem a empresas interessadas serviços de assessorias específicas para realizar *benchmarking* entre as empresas melhor classificadas, visando identificar e aprimorar práticas de recursos humanos e gestão.

Como veremos nos resultados, mais adiante, há relatos de insatisfação, desacordos, críticas e denúncias em todas as entrevistas realizadas, como no comentário de Arthur¹ que adianto aqui para ilustrar:

Eles fazem uma lavagem cerebral quando a gente entra nessas empresas, te fazem se sentir importante por ser um deles, mas aí, com o passar do tempo, o jogo vira e deixam muito claro que se você não se ajusta, é por um problema seu, que se você não quer, tem uma fila de gente querendo o seu lugar e que você que é fraco por não aguentar o ritmo.

Mas chama a atenção que, de uma forma geral, os funcionários entrevistados pelos institutos que constroem os *rankings* relatam se sentir muito orgulhosos, honrados e privilegiados de integrar o quadro destas empresas, na maioria das vezes identificando-se fortemente com os valores, visão, missão e cultura organizacional enquanto minimizam os problemas e justificam o esforço pelos benefícios de fazer parte do “seleto time” das melhores empresas para se trabalhar. Por outro lado, reconhecem o quão concorridas são as vagas de emprego nessas instituições, o que gera uma certa sensação de risco, competitividade e ameaça por trás desse sentimento do orgulho e pertencimento, acaba reforçando o discurso de excelência, meritocracia e desempenho individual – discurso que justifica a dedicação e a busca por resultados cada vez mais altos que vemos nessas empresas, e que acabam por alienar o trabalhador de sua própria história e luta como classe trabalhadora. Como descreve Lima (1995) ao caracterizar a relação do que ela chama de “empresa estratégica” com seus operários:

Os operários da E falam com frequência sobre o privilégio que representa o fato de poderem trabalhar numa empresa tão grande, poderosa e importante dentro do contexto econômico do país. Inegavelmente, a E oferece vantagens ainda inacessíveis para a grande maioria da classe trabalhadora brasileira. No entanto, cabe explicitar o preço a ser pago para merecer um lugar nesse contexto privilegiado. Tudo o que foi discutido até agora sugere que esse preço é alto: para conquistar esse lugar e, sobretudo, conservá-lo, o indivíduo teria que renunciar à sua autonomia (ou à esperança de alcançá-la), à solidariedade que sempre foi o traço distintivo da classe trabalhadora, ao engajamento numa ação política e, conseqüentemente, à possibilidade de contribuir efetivamente para uma transformação social (LIMA, 1995, p. 138-139).

¹ Um dos participantes da pesquisa em questão. Nome alterado para preservar a identidade do trabalhador participante e das empresas mencionadas.

Nosso intuito ao abordar *esses* trabalhadores, *nessas* empresas, que têm *essa* vivência de carreira, foi justamente trazer à tona essa situação de suposto privilégio que encoberta e perpetua as cisões e exclusões sociais existentes na sociedade atual. Escutando o depoimento desses trabalhadores, pudemos ver claramente que, mesmo com toda essa rede de segurança anunciada pelos benefícios a que essa população tem acesso, ainda existe sofrimento psíquico relacionado a trabalho – ou seja, o discurso da gestão humanizada que embasa os selos de melhores empresas para se trabalhar não representa um avanço real nas práticas de gestão de pessoas, ao contrário, apenas mascara a conhecida cultura corporativa da alta produtividade e excelência, da culpabilização do trabalhador e da flexibilização e precarização do trabalho. Mesmo nesses ambientes ditos seguros, aprazíveis, respeitosos e admirados por suas práticas organizacionais, encontramos situações ou sentimentos de estresse, exaustão, incompetência, despersonalização, humilhação e abuso de poder.

Conforme minha prática profissional anterior ao mestrado sugeria, encontramos diferentes relatos dessa realidade de sofrimento psíquico relacionado ao trabalho entre os trabalhadores de empresas consideradas das melhores para se trabalhar, e se essa é a realidade nesses ambientes, quem dirá em ambientes menos estruturados, menos fiscalizados, mais hostis, precários, insalubres e/ou repletos de periculosidade, assédio e violência. Claro que devemos, enquanto acadêmicos e pesquisadores sociais, continuar pesquisando e denunciando o sofrimento físico e mental ao qual os trabalhadores mais vulneráveis estão sujeitos. De forma nenhuma estamos criticando a tradição da área da Saúde Mental Relacionada ao Trabalho (SMRT) de trabalhar com policiais, operadores de telemarketing, bancários, mineradores, enfermeiros, professores, motoristas, cortadores de cana, entre tantos outros. Mas o que vi na prática organizacional como profissional de recursos humanos e vejo ainda hoje como psicóloga clínica e orientadora profissional é que as empresas que garantem o mínimo de segurança, salubridade e potencial de desenvolvimento se ausentam confortavelmente dessa discussão, pois ignoram por completo as pesquisas científicas relacionadas ao sofrimento psíquico no trabalho justamente por considerarem ser este um problema “de nicho”, restrito a presídios, bancos, hospitais, construção civil, agronegócio etc. O corpo gestor das grandes empresas provavelmente não associa as críticas feitas às situações de trabalho listadas acima com a sua realidade organizacional, e com isso não se responsabiliza pelo adoecimento relacionado ao trabalho a que seus funcionários estão sujeitos. A nosso ver, este é um mecanismo perverso de manutenção da ideologia de responsabilização do indivíduo por sua trajetória de vida profissional, por seu fracasso ou

sucesso, por sua saúde ou doença. Ao pesquisar os ambientes de trabalho supostamente privilegiados que temos hoje na nossa realidade econômica, pretendemos jogar alguma luz sobre tal mecanismo e, quem sabe, indicar formas alternativas de atuação que possam futuramente influenciar a gestão de pessoas e a prática organizacional, seja através de intervenções diretas no âmbito privado, seja por meio de políticas públicas que possam proteger os trabalhadores dessas empresas.

1.2 Contextualização do mundo do trabalho: onde se inserem as melhores empresas para se trabalhar?

As transformações ocorridas nas relações de trabalho no último século, em que se consolidou um sistema de autogerenciamento profissional e exaltação do enriquecimento individual, têm exercido influência direta para a construção de um modelo social caracterizado pela valorização dos resultados de curto prazo, da resiliência e da agilidade para se adaptar às constantes exigências por mudanças, e também pela responsabilização do trabalhador por seu próprio desenvolvimento e inserção social (METZGER; MAUGERI; BENEDETTO-MEYER, 2012). O discurso hegemônico da meritocracia faz com que recaia cada vez mais sobre o indivíduo a pressão de ser o único responsável por seu sucesso ou fracasso, o que lhe dá percepção de autonomia e alguma liberdade mas que, na realidade, não o diferencia enquanto ator social dono de sua própria força de trabalho – ao contrário, o aprisiona aos processos de flexibilização e precarização do trabalho (ABÍLIO, 2017).

Foram os avanços nas tecnologias de comunicação, principalmente a partir dos anos 1980 e 1990, que facilitaram a ampliação de fronteiras nos ambientes e contratos de trabalho, o que impactou diretamente o modelo de gestão vigente no final do século XX. O espaço virtual que permite o imediato contato com diversas partes do mundo, a abertura de novos mercados, bem como a implementação de políticas de qualidade total nas empresas, somaram-se à ascensão do padrão toyotista de produção e aos constantes ataques à legislação de proteção trabalhista historicamente construída, levando à evolução do Toyotismo para a Indústria 4.0. Neste modelo, compreende-se todos os setores corporativos como linha de produção: autômatos, previsíveis, controláveis e adaptáveis conforme a demanda. A regulação do mercado pela lei de oferta e procura (que repercute diretamente no valor do produto final e determina também o valor do trabalho que produz esse produto) agora ameaça, com a mesma lógica da livre concorrência e substituição das peças da linha de montagem, os trabalhadores

dos setores administrativos, que passam a ver seus direitos e rede de proteção reduzidos a contratos temporários por projetos e bonificações variáveis por produtividade. (ANTUNES; PRAUN, 2015).

Gounet (1999) e Antunes (2007) descrevem as diversas transformações do processo produtivo e a intensificação do trabalho em que este novo modelo de gerenciamento e produção nos coloca: enquanto no modelo taylorista-fordista se valoriza o uso otimizado do tempo na linha de produção, o movimento mais adequado para uma ação mais efetiva e o afastamento dos centros de decisão das linhas de produção, no modelo toyotista passa-se a utilizar novas técnicas de gestão, nas quais termos como “trabalho em equipe”, “grupos semiautônomos”, “envolvimento participativo dos trabalhadores”, “produção flexível” ou “sob demanda” passam a dominar o vocabulário corporativo.

A respeito dessas mudanças, Antunes (2007) nos alerta que todo esse movimento de qualificação do trabalho agrava o potencial alienante ou patologizante do trabalho. Esse processo, que o autor chama de “condição alienada e de estranhamento”, diz respeito à essência deste novo modelo de trabalho e impacta diretamente na subjetivação e no engajamento social dos trabalhadores.

No Brasil, essa tendência seguiu o curso global, mas podemos dizer que começou a ganhar mais força a partir da década de 1990, com os processos de estagnação produtiva e financeirização da economia que levaram ao enfraquecimento do sistema de proteção social. O discurso da responsabilização individual pelo desenvolvimento profissional – o *self-made man* – ganha escala a partir daquela década.

Com todas essas transformações no mundo do trabalho, vimos surgir ao longo dos últimos 60 anos uma série de instrumentos e técnicas complementares às metodologias de gestão organizacional, que tinham como intuito permitir que o trabalhador buscasse sozinho seu próprio desenvolvimento profissional – tarefa antes atribuída às instituições. A retórica organizacional da produtividade e excelência contínua e produtividade impele o trabalhador a aceitar tacitamente as precárias condições de trabalho, forçando-o a se mostrar o tempo todo cheio de motivação para atingir metas cada vez mais irreais, em ambientes cada vez mais competitivos, e sob a ameaça de ser facilmente substituído caso não cumpra com essas expectativas (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010).

Esse cenário estabelece o contexto em que se ranqueiam, ano a ano, as melhores empresas para se trabalhar (ARONI, 2011), por meio de publicações que repetem o discurso equivocado da excelência (LIMA, 1995) para trabalhadores de todo o país (e do mundo, já que existem *rankings* semelhantes espalhados por todo o globo) e validam publicamente as

práticas de gestão de pessoas destas empresas, que passam a ser tomadas como modelos pelas demais empresas “excluídas” dos *rankings*, perpetuando o sistema de opressão do trabalhador.

É nesse contexto que vemos eclodirem cada vez mais casos de afastamento do trabalho por sofrimento psicológico ou adoecimento mental, cada vez mais uso de substâncias psicoativas (prescritas ou ilegais) para se lidar com a pressão cotidiana, cada vez mais rompimentos pessoais e profissionais em busca de alguma realização pessoal: já que não se pode mudar o trabalho como ele é, muda-se de emprego, de carreira, de estado de consciência, de médico ou terapeuta...

1.3 Sofrimento psíquico relacionado ao trabalho: o que é considerado saúde mental para as melhores empresas para se trabalhar?

No ambiente corporativo em geral, pouco se fala sobre os sentimentos relacionados às experiências de humilhação, à vivência cotidiana de incerteza, à ocorrência de injustiças consigo ou com os colegas de trabalho ou ao confronto com dilemas éticos e morais, sentimentos estes que estão na origem de patologias como depressão, fobias, pânico, abuso de substâncias psicoativas, estafa, entre outras (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010).

A resposta das instituições a este cenário sempre foi conter os episódios e isolar os indivíduos que traziam à tona a questão. Isso ocorre desde as primeiras tentativas de reconhecimento das relações entre trabalho e saúde, que ocorreram na modernidade europeia do século XIX. Embora a atuação já fosse centrada na prevenção de acidentes e na assistência à saúde do trabalhador, o papel central do médico do trabalho visava o bom funcionamento dos processos laborais ao menor custo para atender aos interesses de produtividade e lucro das empresas, mais uma vez repetindo a lógica econômica por trás do atendimento à pessoa (SELIGMANN-SILVA *et al.*, 2010a).

Um breve olhar sobre a literatura revela a predominância de estudos sobre sofrimento psíquico relacionado ao trabalho que interpretam as sintomatologias como patologias mentais do trabalhador (psicogênese), e se atêm a levantamentos relativos à prevalência populacional.

Desde a década de 1980, encontramos também pesquisas de diferentes disciplinas que discutem a relação entre o adoecimento, o desgaste e o sofrimento psíquico do trabalhador com as condições de trabalho e pressão por eficiência; e abordam as medidas de prevenção adotadas pelas empresas e as políticas públicas no campo da Saúde Mental Relacionada ao Trabalho.

Historicamente, verificamos o predomínio de estudos que se fundamentam em três correntes de pensamento principais nesse campo: (1) aqueles ancorados na Teoria do Estresse; (2) os que se apoiam no referencial psicodinâmico e (3) aqueles que têm no conceito de Desgaste Mental e nos fundamentos do Materialismo Histórico seu referencial teórico (SELIGMANN-SILVA *et al.*, 2010b).

O primeiro, ligado à Teoria do Estresse, tem sua origem no positivismo científico e na Fisiologia Médica, e atua principalmente no modelamento do comportamento do indivíduo. O segundo, de orientação psicodinâmica, tem o fundamento teórico apoiado na Psicanálise e propõe atuar nos processos intrapsíquicos, abordando as relações interpessoais principalmente a partir da perspectiva subjetiva. O terceiro modelo toma como referencial básico o materialismo dialético e a perspectiva histórica, que têm como base as noções de consumo das energias vitais do trabalhador pelos processos de trabalho e o desgaste psicofísico decorrente das cargas de trabalho e das interdições à mobilização psíquica. É a partir deste terceiro modelo de pensamento e pesquisa em saúde mental relacionada ao trabalho, apoiado no conceito de Desgaste Mental proposto por Edith Seligmann-Silva *et al.* (2010b), que esta pesquisa se posiciona diante do fenômeno do sofrimento psíquico relacionado ao trabalho. Aprofundaremos essa discussão nos capítulos sobre referencial teórico, instrumentos e metodologia de pesquisa e análise de dados.

Segundo Kompier e Kristensen (2003), as intervenções realizadas sobre as manifestações do estresse no trabalho e suas consequências deveriam ocorrer em diferentes níveis, do individual ao nível macro da sociedade. Estes autores dividem as modalidades de intervenções em primárias (redução de fatores de risco ou estressores no trabalho), secundárias (redução da ocorrência de estresse nos trabalhadores – prevenção focada no trabalhador) e terciárias (redução das consequências de longo prazo do estresse relacionado ao trabalho – afastamento ou reabilitação do trabalhador), e apontam que a maior parte das pesquisas nesse campo aborda os tipos secundário e terciário, logo, ocorre no nível individual. Assim, encontramos frequentemente uma abordagem orientada para o indivíduo, que busca o treinamento e a melhora das habilidades dos trabalhadores em lidar, resistir ou reduzir o estresse, enquanto uma abordagem orientada para o trabalho, seus processos e condições, que atue, por exemplo, na mudança das condições de trabalho, do estilo gerencial ou no aumento de controle e da autonomia no trabalho por parte dos trabalhadores, raramente é efetivada, embora quase sempre seja possível (KOMPIER; KRISTENSEN, 2003).

O que vemos de forma generalizada na produção científica, nas práticas institucionais e nas políticas públicas referentes à relação saúde mental e trabalho é primordialmente o foco

no trabalhador atomizado, considerando o ambiente e a organização do trabalho apenas na compreensão da gênese do padecimento individual, mas focando as recomendações e intervenções principalmente no indivíduo (PAPARELLI; SATO; OLIVEIRA, 2011).

É nesse sentido que entendemos que estudar o sofrimento psíquico no contexto da atividade de trabalho na sociedade atual é refletir acerca da atuação da psicologia social tanto no âmbito clínico/privado quanto no institucional/coletivo. Trata-se de refletir para além dos diferentes modelos de serviços oferecidos ao trabalhador e de encarar o desafio de trazer à tona o processo de constituição da díade saúde-doença, que parece estar escondido por trás do modelo atual de gerenciamento de pessoas e de definição das condições de trabalho oferecidas aos trabalhadores.

A partir dessa análise crítica das condições reais de trabalho na sociedade contemporânea, se fez necessário ouvir o trabalhador que sofre o impacto desses processos sobre sua saúde física e mental, e compreender o sentido que o trabalho assume ao longo de sua trajetória pessoal e profissional a partir de sua própria leitura e narrativa. Com isso, pela análise das percepções de sofrimento psíquico relacionado ao trabalho que os participantes da pesquisa narraram, buscamos compreender as reorientações de trajetória, identidade e projeto profissional advindas deste sofrimento e contrastá-las com os processos de precarização e flexibilização do trabalho vigentes – ainda que de forma sutil ou disfarçada – nos ambientes corporativos das “melhores empresas para se trabalhar”.

1.4 Saúde do trabalhador: será que é melhor trabalhar nas melhores empresas para se trabalhar?

Considerando as perspectivas sobre o mundo do trabalho que apresentamos no capítulo anterior, bem como as críticas levantadas aos discursos hegemônicos, esta pesquisa se posiciona dentro de uma visão psicossocial e dialética no campo da Psicologia Social e do Trabalho como defendido por Antunes (2007), Ribeiro (2014, 2017a, 2017c), Sato (1993, 2003), Uvaldo (2002), entre outros. Assim, é preciso aprofundar o entendimento sobre saúde, sofrimento e adoecimento relacionados ao trabalho que assumimos aqui como pressuposto.

Entendemos que tomar a perspectiva da Saúde do Trabalhador como referencial para esta pesquisa significou assumir um determinado lado na relação empregado-empregador e olhar para os ambientes, condições, organizações, relações e regulações do mundo do trabalho sob a ótica da defesa e proteção dos trabalhadores (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-

SILVA, 2010). É com este propósito que apresentamos aqui algumas teorias que analisam a saúde e a atividade laboral a partir do ponto de vista dos protagonistas dessa atividade, ou seja, dos próprios trabalhadores e coletivos de trabalho.

A distinção entre o que é normal ou não no campo da saúde é historicamente definida pela visão fisiológica, baseada na ciência positivista e monopolizada pela figura do médico. No entanto, a dinâmica entre saúde/doença e normal/patológico é uma questão controversa e que precisa ser entendida na dimensão histórica, e é essa a visão que Canguilhem (2009) vem inaugurar, compreendendo a vida para além da explicação das Ciências da Natureza, que limitam o objeto de estudo da Biologia e da Medicina às reações físico-químicas naturais do corpo humano. Em sua obra, Canguilhem (2009) parte da análise das contribuições epistemológicas de Claude Bernard, que passa a explorar áreas de estudo antes atribuídas a outras disciplinas e incorporá-las na sua visão sobre a prática clínica da medicina experimental. A prática reativa de tentativa e erro, comum à clínica médica até o século XIX, calcada principalmente na observação e na classificação de doenças, sintomas, tratamentos e diagnósticos, avança no campo da Medicina com a compreensão sobre a própria ação do médico-pesquisador de conhecer o mundo, a própria natureza e o funcionamento do seu corpo. Essa argumentação aproxima a Medicina de outras ciências que investigam a humanidade: a Filosofia, a Economia, a Política, a Literatura, enfim, das Ciências Humanas em geral, campo em que o homem se torna, ao mesmo tempo, pesquisador e pesquisado.

Para Canguilhem (2012) a cura não se deve exclusivamente ao médico que atende um paciente enfermo, mas aos conhecimentos que este adquire ao longo de toda a sua experiência de vida e que aplica sobre o caso clínico que tem em suas mãos. Não é o médico, em si, o responsável, mas sim a Ciência Médica. O autor inverte a lógica positivista e discute como a linguagem e a própria *práxis* investigativa possibilitaram a formulação de abstrações conceituais sobre a vida, ou seja, traz a discussão estruturalista sobre Significante e Significado para as Ciências Biológicas. Canguilhem (2012) ressalta a importância da influência que a Medicina exerce e sempre exerceu sobre a vida das pessoas, mas aponta que, por mais avançada e racionalizada que a Ciência Médica se encontre na atualidade, há ainda aspectos que podem ser postos em questão, como o efeito placebo, por exemplo. Nesse sentido, se questiona se é possível distinguir a cura objetiva da subjetiva, exemplificando a dialética que existe por trás da dualidade normal e patológico. Canguilhem (2012) colocará em questão, ainda, o papel do próprio paciente, que não pode mais ser tomado apenas como o “hospedeiro” onde a doença se enraíza, mas um sujeito capaz de expressão, com um conhecimento acumulado de si mesmo e cuja experiência subjetiva vivida no processo de

adoecimento e de cura deve ser compreendida como indissociável da ação curativa do ponto de vista da racionalidade médica.

Laurell e Noriega (1989) também apresentam uma visão sobre os determinantes sociais da saúde ao levantar a questão da historicidade que a biologia humana adquire (ou já possui, pois não existe ambiente sem contexto histórico, cultura e social) através das relações sociais de produção a que o corpo está sujeito. A Medicina Social Latinoamericana que os autores propõem nasce nos ambulatorios de saúde ocupacional e passa a questionar a gênese das doenças ocupacionais e atribuí-las ao modo de produção e ao processo de trabalho a que o trabalhador que adocece se sujeita. O ambiente, as relações, o processo e os instrumentos de trabalho passam a ser entendidos como cargas externas que impactam o corpo que trabalha, agentes promotores de saúde ou de doença e associados aos conceitos de desgaste e adaptação. As noções de carga/sobrecarga/subcarga transpõem a lógica causal da medicina tradicional, uma vez que atribuem a materialidade do impacto dos agentes externos à percepção física ou psíquica do próprio trabalhador. A partir deste viés, o eixo social deixa de ser apenas mais um indicador de saúde ou doença (considerando a concepção biopsicossocial de saúde da OMS) para assumir a função de articulador principal entre os fatores de desgaste.

A Medicina Social Latinoamericana é base para a maior parte do que se faz hoje no campo da Saúde do Trabalhador (LAURELL, 1993). Trata-se de uma perspectiva epidemiológica crítica e que diverge da visão norte-americana de Segurança e Saúde Ocupacional, que remedia apenas a sintomatologia que o trabalhador apresenta individualmente, sem eliminar as causas do adoecimento. O modelo da Saúde Ocupacional buscava oferecer uma resposta racional e científica para os problemas de saúde determinados pelos processos e ambientes de trabalho. Utilizando-se da Toxicologia e seus parâmetros instituídos como limites de tolerância, tentava controlar os casos de adoecimento a partir da quantificação da resposta ou resistência do trabalhador aos fatores de risco ocupacionais. Ainda hoje, nos principais países industrializados, o modelo da Saúde Ocupacional americano é hegemônico, baseando-se na assunção de que a legislação de proteção ao trabalhador e ao meio ambiente; e seus respectivos órgãos fiscalizadores, são efetivos para garantir que as empresas cumpram com os padrões de saúde e segurança estabelecidos.

Já na Europa, onde diversos movimentos renovadores eclodiram, irrompeu na Itália da década de 1970 um movimento de trabalhadores que reivindicava maior participação direta nas questões de saúde e segurança. Isso resultou na organização sindical de coletivos de trabalhadores, que conquistaram um melhoramento significativo nas condições e organização do trabalho a partir de mudanças na legislação – tais como o direito à fiscalização dos

ambientes de trabalho pelas entidades sindicais e o direito à informação (a quais riscos, mudanças tecnológicas e perdas ambientais determinados postos estavam sujeitos). Este movimento, denominado Movimento Operário Italiano, inaugurou uma onda de mudanças na legislação de saúde e segurança dos trabalhadores que alcançou vários outros países. Ao chegar à América Latina, onde a turbulência político-social gerava alta demanda por mudanças, o movimento pôde germinar no solo fértil da reforma sanitária em curso e das lutas democratizantes que praticamente todos os países da América Latina travavam. Foi nesse contexto que o campo da Saúde do Trabalhador se configurou e estruturou: um contexto de profundas mudanças nos processos de trabalho, iniciadas na década de 1970 e cuja característica marcante foi o início da globalização das economias, quando indústrias – principalmente aquelas que ocasionavam os maiores danos para a saúde ou para o meio ambiente, como a de agrotóxicos, a de amianto e a de chumbo – se transferiram para os países periféricos tentando driblar a fiscalização e o cerco sindical operário que se fechava na Europa. Também a automação, a informatização, a terceirização, e outras mudanças que agravavam a precarização ao determinarem marcantes transformações na organização e processo de trabalho, impactaram os trabalhadores e sua saúde. Portanto, a Saúde do Trabalhador surgiu também como um novo mecanismo de proteção de homens e mulheres frente à pressão do capital. Os trabalhos de Laurell e Noriega (1989) e Laurell (1993), apresentados acima, incorporaram esta discussão e resistência operária de forma marcante e influenciaram pesquisadores e sanitaristas de toda a América Latina, contribuindo para determinar o objeto da Saúde do Trabalhador como o estudo do processo saúde-doença dos grupos humanos sob a ótica dos trabalhadores, enquadrando este objeto no campo em construção da Saúde Pública.

Ao estudar as explicações para os acidentes de trabalho, Oliveira (1997) elucida o processo ideológico de culpabilização da vítima que as teorias de Análise de Riscos, Engenharia e Segurança do Trabalho, Ergonomia Clássica e Psicologia Diferencial perpetuam nos ambientes insalubres e com condições inseguras ou precárias de trabalho. A manutenção do discurso de que o problema está no trabalhador se dá pelo fato de que, se a causa é supostamente individual, existe a esperança de que a solução também o seja. No entanto, a questão dos acidentes de trabalho (e podemos aqui extrapolar essa ideia para as questões do sofrimento e adoecimento relacionado ao trabalho) não é causal (o culpado é o trabalhador *versus* a culpa é da empresa), mas sistêmica (a origem e solução estão na relação entre o trabalhador e a empresa).

Vilela, Almeida e Mendes (2012) discorrem sobre as contribuições da Ergonomia da Atividade no campo dos acidentes de trabalho a partir da análise em profundidade nas empresas e apresentam o conceito de “MAPA” (Modelo de Análise e Prevenção de Acidentes), desenvolvido para melhor compreender o que leva empresas com elevadas taxas de acidentes de trabalho a não conseguirem baixar esses índices, mesmo sendo objeto de ações sistemáticas de vigilância. Segundo os autores,

O MAPA utiliza roteiro com as seguintes etapas: (a) Identificação das empresas e das vítimas; (b) Descrição do trabalho normal (sem acidentes); (c) Descrição do acidente propriamente dito que se subdivide em (c1) análise de mudanças e (c2) análise das barreiras de seu funcionamento na prevenção e proteção do operador; (d) medidas adotadas pela empresa depois do acidente; (e) análise de aspectos gerenciais e organizacionais; (f) análise da gestão de saúde e segurança do trabalho; (g) análise da gestão de produção, que pode se desdobrar na gestão de manutenção, de pessoal, de materiais, de projetos etc.; (h) síntese conclusiva sobre as origens do acidente; (i) recomendações de prevenção (VILELA; ALMEIDA; MENDES, p. 2.820, 2012).

Os autores fazem menção à definição que Wisner (1987) dá à Ergonomia, posicionando a análise ergonômica como “arte” (e não meramente uma técnica), na qual são utilizados o saber tecnocientífico juntamente com o saber dos trabalhadores sobre sua própria situação de trabalho. Essa visão confere um papel revolucionário à Ergonomia e a aproxima do campo da pesquisa social ao apontar que os especialistas, intelectuais e cientistas têm algo a aprender a partir do comportamento e do discurso dos trabalhadores comuns, dos operadores desqualificados, do chão de fábrica, exigindo um olhar etnográfico distinto do olhar distanciado do engenheiro ou técnico de Segurança do Trabalho.

Assunção e Lima (2003 e 2010) também levantam algumas possíveis contribuições da Análise Ergonômica do Trabalho no campo da Saúde Mental do Trabalhador, em específico no setor de serviços. Os autores apresentam uma leitura ergonômica sobre as atividades de serviço, desde a complexidade em se conseguir uma conceituação de serviço até a definição dos quatro principais eixos de estudo da atividade (ambiente, competências, cognição e relação). Para os autores:

Contrariamente ao que mostraria uma análise ergonômica “clássica” centrada apenas no operador, a perspectiva desenvolvida nas abordagens cooperativas e coprodutivas indica que o trabalho de serviço constitui uma atividade complexa, mobilizando simultaneamente no prestador (e numa certa medida em seu interlocutor) diferentes processos sociocognitivos, incluindo aspectos emocionais (ASSUNÇÃO; LIMA, 2003, p. 497).

Assunção e Lima (2003) sugerem uma certa tendência normativa das abordagens clássicas de análise de riscos (medicina ocupacional, epidemiologia e higiene, práticas preventivistas, segurança do trabalho), e mostram as alternativas que as perspectivas mais objetivas e críticas da Análise da Atividade Ergonômica oferecem para se superar os limites das pesquisas realizadas neste campo – que se repetem ao estudar o mesmo tipo de trabalho/ambiente/população sem que no entanto os ambientes com riscos e acidentes sejam de fato atualizados ou transformados.

De forma muito alinhada com as críticas apresentadas no capítulo anterior (GOUNET, 1999; ANTUNES, 2007), Assunção e Lima (2010) esboçam o conceito de “taylorismo mental”:

Os métodos de gestão desenvolvem técnicas sofisticadas para ampliar a motivação dos trabalhadores, os quais, nesse quadro, passam a ser chamados colaboradores, denotando o esforço de cooptação empreendido pelos gestores. Essa contradição, que se manifesta na figura de uma subjetividade responsável, criativa, autônoma e dominada, está envolvida em formas de organização que podem ser denominadas, sem risco de anacronismo, de “taylorismo mental”: se antes se pretendia controlar os movimentos do corpo, agora são os raciocínios, juízos e expressões emotivas (p. 214).

Os autores apontam claramente os limites da Análise Ergonômica do Trabalho no que tange à vida psíquica ou à subjetividade do trabalhador – objetos que endereçam formalmente à Psicologia – mas sugerem que pesquisas sobre carga psíquica do trabalho e adoecimento mental poderiam ser realizadas pela perspectiva de Análise da Atividade, no sentido de compreender as emoções envolvidas na realização de uma atividade como integrantes do próprio trabalho.

Daniellou e Beguin (2007) apresentam os objetivos e limites da Análise da Atividade Ergonômica como uma abordagem do trabalho real, com ação direta na atividade e no ambiente de trabalho e que coloca no centro das discussões o próprio agente do trabalho: “Uma característica essencial de toda intervenção ergonômica é que ela não se contenta em produzir conhecimento sobre as situações de trabalho: ela visa a ação” (p. 282). Os autores falam sobre as possibilidades de evolução das análises ergonômicas, reafirmando se tratarem de reflexões sobre a ação e apontando três modalidades de estruturação às quais tais reflexões estão sujeitas: a Ergonomia como atividade de concepção (dimensão teórica), como atividade ética (dimensão humana) e como atividade de pesquisa prática (dimensão intervencionista). Ainda segundo estes autores, “toda análise ergonômica busca esclarecer conjuntamente

desempenho produtivo e os efeitos da atividade para as pessoas envolvidas. A ação ergonômica sobre os processos de trabalho visa, ao mesmo tempo, efeitos sobre as pessoas e efeitos sobre a empresa” (p. 282).

Clot (2001) acrescenta a essa perspectiva da análise da atividade o aspecto daquilo que está ausente, apontando que o que causa adoecimento no trabalho não é apenas o que o trabalhador faz, mas o que não pode fazer (os fracassos, o que não se faz, o que se gostaria de fazer, o que deveria ser feito, o que poderia ser feito, o que se faz sem querer fazer...). Nesse sentido, a proposição do autor transpõe o limite da psicopatologia do trabalho e da análise da atividade e aponta que existe uma incompatibilidade entre a missão e os meios de trabalho, e que é preciso, portanto, aumentar o poder de ação do agente social:

A clínica do trabalho não visa a criação de “nichos clínicos” no organograma da empresa moderna. Como nota Christophe Dejours, a agitação em torno dos temas de assédio moral no trabalho, colocando a ênfase exclusivamente na relação entre dois indivíduos – o agressor e a vítima – interpretado a partir da psicanálise das perversões, abre o caminho para a criminalização destas condutas, mais do que a transformações da organização do trabalho, que autoriza estas derrapagens (Dejours, 2000, p. 19). Então, estas transformações são justamente o objeto da clínica do trabalho, tal como a entendemos na França, desde que a tradição em ergonomia (Wisner, 1996) e em psicopatologia do trabalho (Le Guillant, 1984; Billiard, 1998) nos deixou de herança esta regra de ofício: compreender para transformar, e isto, em resposta a demanda dos próprios interessados (CLOT, 2001, p. 1).

O que as mudanças decorrentes da modernidade e das transformações subsequentes acarretaram no mundo do trabalho, portanto, é uma crescente limitação da atividade humana ao âmbito da sobrevivência e valorização individual, barrando a possibilidade de criar, transformar e produzir com autenticidade e propósito – fatores de equilíbrio psíquico no trabalho. Ao repetir o mantra “*O sucesso só depende de você!*”, a sociedade e suas instituições se eximem da sua corresponsabilidade na construção da identidade e do projeto profissional emancipador de seus integrantes, aprisionando o ser humano na exclusão social e na dependência de condições de sobrevivência completamente reificantes, alienantes e psicopatologizantes, como aponta a abordagem psicodinâmica de Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994). Em consequência, há o rompimento da sensação de pertencimento, integração e contribuição social e da capacidade de construir um plano de carreira que permita ao trabalhador dar um sentido à sua trajetória profissional, que fica limitada. O papel central na estruturação e desenvolvimento psíquico que o trabalho ocupa (DEJOURS, 2004) fica comprometido e pode levar, portanto, a patologias mentais ou psicossomáticas.

Freudenberger e Richelson (1980) descreveram a síndrome do esgotamento profissional (síndrome de *burnout*) partindo do esvaziamento vivenciado pelo trabalhador decorrente da perda ou empobrecimento do sentido do trabalho, geralmente relacionados à precarização das condições de trabalho que ele experimenta em seu cotidiano. Até hoje, a maioria dos estudos sobre o tema parte da definição de estafa/*burnout* baseada na tríade exaustão, despersonalização/cinismo e baixa realização/eficácia pessoal proposta por Maslach (2001, *apud* VIEIRA, 2010; VASCONCELLOS, 1992, 2017). De forma geral, o *burnout* é entendido como uma reação negativa ao estresse crônico no trabalho, determinada principalmente por fatores como sobrecarga, falta de autonomia e falta de suporte social para a realização das tarefas – ou seja, associado à relação do trabalhador com a organização do trabalho, em um contexto em que esta organização é naturalizada e tomada como imutável. A sintomatologia abrange falta de energia, fadiga persistente, insensibilidade e distanciamento afetivo, indiferença ou irritabilidade relacionadas ao trabalho e sentimentos de ineficiência e baixa realização pessoal. Caracterizada como o último estágio de adoecimento/sofrimento psíquico relacionado ao trabalho, a incidência da síndrome de *burnout* tomada como indicador quantitativo camufla o sofrimento cotidiano a que o trabalhador está sujeito, já que ao longo do processo de esgotamento não apenas a visão idealizada que tem de si mesmo desmorona, mas também se dá a percepção de que foi abalado o caráter ético que dava sentido às atividades realizadas: o propósito do seu projeto profissional desaparece.

Le Guillant (2006) já apontava a complexidade da relação homem-trabalho ao perceber nesta uma dupla potencialidade: o trabalho pode atuar como um recurso terapêutico ou favorecer o adoecimento, a depender do seu modo de organização e das condições sob as quais é realizado.

São “modos de andar a vida” (p.791), para usar a expressão que Santos e Gomes (2012) utilizam sobre o estresse cotidiano a partir de uma leitura de Canguilhem (2012), para quem as infidelidades do meio, ou seja, as variações e instabilidades da vida, constituem a própria vida e exigem constantes adaptações. Para Canguilhem (2012), a vida urbana e as exigências da economia moderna perturbam os grandes ciclos fisiológicos, mas quando se busca a origem de quadros multifatoriais, como o estresse, é necessário estar atento para estados de falso equilíbrio adaptativo, já que o próprio cotidiano gera inconstâncias fisiológicas. “Estas não constituem propriamente doenças, são, antes, normas que definem modos de andar a vida e denotam capacidade (re)adaptativa dos organismos. Aqui, o estado patológico referido como doença decorre do fato de o doente ser doente por só poder admitir uma norma. O doente não é anormal por ausência de norma, e sim por incapacidade de ser

normativo” (SANTOS; GOMES, 2012, p. 791-792). Extrapolando esta constatação para o tema deste trabalho, podemos inferir que quadros de estresse e sofrimento psíquico ligados ao trabalho são, na maior parte das vezes, tomados como reações normais, esperadas para o padrão de ritmo, pressão e resultado do ambiente corporativo da modernidade. A norma é se adaptar a tal padrão profissional e é por isso que precisamos olhar para o próprio contexto econômico-produtivo para entender as reações dos trabalhadores a esta realidade.

Dejours (2004) aponta as consequências do atual modo de estruturação das relações de trabalho que, por falta de um espaço no qual se expresse a subjetividade e se valorize a individualidade do sujeito que trabalha, tem provocado o agravamento dos transtornos mentais decorrentes do trabalho, e até o surgimento de novas terminologias para conhecidas patologias no ambiente de trabalho, como o *karoshi* japonês (morte súbita por excesso de trabalho), o suicídio laboral (matar-se no local de trabalho, como nos casos na *Apple* chinesa, por exemplo), o *bullying*, *mansplaining*, *maninterrupting*, *bropropriating*, *gaslighting*, *manspreading*, *slutshaming* (desenvolvimentos de violências como assédio, piadas, xingamentos, perseguição e sexismo nos locais de trabalho), entre outras. Para Antunes e Alves (2004), essas violências e patologias, na forma como se manifestam hoje, são fenômenos ocorridos pós-virada neoliberal, ou seja, são reflexos de toda uma conduta social que tende a não suportar as relações intersubjetivas, levando ao isolamento ou à intolerância para com a vítima, sem considerar o complexo contexto ao redor desta e, principalmente, sem responsabilizar aquele que faz uso de seu poder para subjugar o colega de trabalho, seja este seu superior, par ou inferior na estrutura organizacional.

Ainda segundo Dejours (2007), o sujeito deposita seus desejos, anseios e expectativas de realização no mundo do trabalho. Esse processo é o que o autor chama de “teatro do trabalho”, uma vez que a realidade acolhe tais expectativas sempre de modo parcial, gerando um grau de descompasso entre o real e o esperado, mas o mecanismo faz com que o indivíduo suporte essa frustração e se mantenha engajado no trabalho. Isso é viável até certo ponto, a partir do qual as chances do sujeito adoecer psicologicamente aumentam progressivamente.

Em sua Clínica da Atividade, Yves Clot (2006) propõe o desenvolvimento de instrumentos que possam ampliar a autonomia, ou o “poder de agir” do ser humano no trabalho, através de ações determinadas no próprio campo coletivo vivido pelo trabalhador, aproximando os conceitos de saúde laboral e atividade, utilizando-os quase como sinônimos. A possibilidade de organizar os meios, objetivos e recursos da ação laboral é, ao seu ver, condição fundamental do trabalho contemporâneo. Nas palavras do autor (CLOT, 2001):

Ora, a organização do trabalho que deveria colocar seus recursos à disposição dos assalariados se furta massivamente a esta missão. Ela não oferece uma disponibilidade comparável aquela que ela exige dos trabalhadores em questão. Melhor dizendo, ela os priva dos meios de exercer as responsabilidades que eles assumem apesar de tudo. Em reação, existe uma perturbação com relação ao sentido, aos valores do trabalho e à definição de sua qualidade no momento em que se força a entrada destes valores no modelo excessivamente estreito da eficácia a curto prazo. O trabalho deserta da sua função psicológica para os sujeitos quando o ofício se perde – ou não é mais buscado –, quando ele se confunde com a execução de procedimentos, não importando se são úteis. A possibilidade coletiva de elaborar os objetivos e os recursos da ação profissional tornou-se uma condição fundamental do trabalho contemporâneo. Esta exigência não é contornável a não ser a um custo social e subjetivo incalculável. Simultaneamente oferecidas e recusadas, as responsabilidades usam os sujeitos. Paradoxalmente, a organização do trabalho, privando os assalariados dos apoios necessários, contraria a ação, ou mesmo impede de trabalhar (p. 4-5).

A Clínica da Atividade de Clot (CLOT, 2001; MACHADO, 2005; VILELA; SILVA; JACKSON FILHO, 2010) se depara com a problemática do sofrimento relacionado ao trabalho, mas a conceitualização que ela propõe para sofrimento não é a mesma da psicodinâmica do trabalho de Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994). Para Clot, o sofrimento é, em parte, fruto de uma atividade impedida, contrariada, um desenvolvimento barrado ao trabalhador. É, para sintetizar a expressão do autor, “uma amputação do poder de agir” (CLOT, 2001, p. 5).

Metzger *et al.* (2012) apresentam uma análise sociológica do processo de trabalho baseado em *Balanced Scorecard* (modelo de gestão estratégica) em um *callcenter* e em terceirizadas de montadoras, denunciando o processo de geração de sofrimento relacionado ao trabalho. Os autores questionam a atribuição da origem deste sofrimento a deficiências e dificuldades dos atores sociais diretamente envolvidos, buscando relacioná-lo à violência simbólica inerente às formas naturalizadas e generalizadas de gestão no sistema capitalista de produção.

O que para nós, constitui a gestão, em uma perspectiva sociológica, é, antes de mais nada, uma lógica, um conjunto de princípios de ação apresentados como racionalmente fundados, reputados por otimizar a utilização de recursos para economizar e/ou acumular capital (METZGER *et al.*, 2012, p. 227).

Os conceitos de gestão e violência no trabalho que os autores apresentam sob esta perspectiva nos ajudam a iniciar a discussão sobre desgaste mental relacionado ao trabalho já com o tom que esta pesquisa pretende assumir:

Pode-se, então, sustentar, que a violência no trabalho, implicada pelo fenômeno gestor, é primeiramente o reflexo das relações sociais tais como são traduzidas, em um dado momento, no campo econômico pelas decisões políticas, pelas escolhas industriais, tudo o que concerne às transformações do quadro de ação. Como permite tornar operacional esta vontade de mudança, o fenômeno da gestão torna-se um operador da violência, uma violência atingindo, às vezes, a integridade física, mas mais frequentemente uma violência difusa, de “baixa intensidade”, simbólica, mais difícil de ser apreendida. É, portanto, neste nível intermediário entre o macroeconômico e as práticas profissionais que se desenvolve a incorporação das representações dominantes, que são as representações dos dominantes e que tornam muito mais difícil a imaginação de uma alternativa (METZGER et al., 2012, p. 239-240).

Nestes estudos de caso, Metzger *et al.* (2012) identificam que o discurso gestor por trás da violência simbólica no trabalho é prerrogativa primária do sistema de produção vigente, e está tão intrinsecamente presente no cotidiano das relações sociais que não é passível de superação real, já que, enquanto a lógica de produção for esta, estamos limitados a reproduzir essas relações de poder, sofisticando de vez em quando as linguagens, tecnologias e métodos de gestão empregados, mas sempre restritos a justificar a racionalização do trabalho pela capitalização e monitorização dos atores dominantes.

Tendo toda esta bibliografia para orientar nossa pesquisa e análise, buscamos aprofundar nossa compreensão sobre os processos de trabalho nos ambientes corporativos, as relações pessoais e profissionais estabelecidas no contexto organizacional e o sistema de gerenciamento empresarial por trás da precarização do trabalho. Entendemos que, ao identificarmos as semelhanças e diferenças existentes nas experiências e nos relatos sobre o cotidiano e a realidade de trabalho – nas situações de sofrimento e desgaste físico e mental (SELIGMANN-SILVA, 2011), nas reparações e transições realizadas (UVALDO, 2010), nas crises e rupturas biográficas que vivenciaram (CAETANO, 2016, 2018) – compreendemos melhor o papel dos ambientes corporativos na trajetória profissional destes trabalhadores e as estratégias identitárias que eles utilizaram para lidar com as mudanças de projeto de vida e de carreira que vivenciaram. Buscamos compreender essas relações a partir da perspectiva do trabalhador e não das áreas de Saúde Ocupacional, Ergonomia, Engenharia de Segurança e Recursos Humanos das empresas, identificando tanto as estratégias identitárias que esses trabalhadores utilizaram no processo de reparação de seu sofrimento psíquico, quanto

reorientação da sua trajetória de vida profissional após perderem o propósito de um projeto de carreira em uma das ditas “melhores empresas para se trabalhar”. Será que estas empresas tão propagandeadas, estas corporações competitivamente desejadas, que se apresentam como ambientes de trabalho positivos, bonitos, informais, descolados, leves, divertidos e flexíveis são promotores de saúde e desenvolvimento profissional para seus funcionários? Será que as companhias mais desejadas, que recebem a chancela de institutos de renome como FIA, *GPTW*, Companhia de Talentos e *Glassdoor*, com ações publicitárias da grande mídia, tidas como modelo de gestão de pessoas, promovem de fato a saúde biopsicossocial de seus trabalhadores? Será que todos querem (continuar a) trabalhar nas melhores empresas para se trabalhar?

2. METODOLOGIA

2.1 Referencial teórico: sofrimento psíquico e desgaste mental

Como apresentamos acima, Seligmann-Silva *et al.* (2010b) relacionam três correntes de pensamento hegemônicas no campo da Saúde Mental e do Trabalho.

É a terceira corrente, que aborda a temática do sofrimento mental relacionado ao trabalho, que tomamos como referencial para esta pesquisa. Essa corrente parte do pressuposto básico do materialismo dialético de Marx, considerando saúde e trabalho a partir de uma perspectiva histórica que tem como eixos centrais as concepções de consumo das energias vitais do trabalhador pelos processos de trabalho (ambiente, carga e organização do trabalho) e o desgaste psicofísico decorrente das cargas de trabalho (cargas com materialidade interna ou externa, sobrecarga ou subcarga psíquica) e das interdições à mobilização psíquica (trabalhador expropriado de sua subjetividade). Como sintetiza Paparelli (2009, p. 43): “Seligmann-Silva (1994) propõe a categoria ‘desgaste mental’ como possibilidade conceitual integradora das contribuições da psicopatologia/psicodinâmica do trabalho e da medicina social latino-americana na compreensão dos transtornos mentais, cognitivos e psico-afetivos”.

Nessa perspectiva, os conceitos de “desgaste mental” e “sofrimento psíquico” não se contrapõem nem se sobrepõem completamente, mas se complementam, já que a ideia de desgaste incorpora as noções propostas pela psicopatologia e pela psicodinâmica do trabalho, mas enfatiza o papel determinante do trabalho tanto no desencadeamento quanto no agravamento dos transtornos psíquicos e mentais, sempre considerando os dois pólos do processo de desgaste mental: o que é desgastado e o que desgasta (PAPARELLI, 2009).

Ao recrutar e selecionar participantes para a pesquisa de campo, bem como ao conduzir as entrevistas, utilizamos o termo “sofrimento psíquico” ao perguntar sobre eventos que ocorreram ao longo das suas trajetórias de trabalho que impactaram sua percepção de bem-estar e saúde no contexto da vida profissional. Optamos por não definir o que seria considerado sofrimento (evitando termos como estresse, ansiedade, angústia, depressão, esgotamento, estafa, *burnout*...) para que o trabalhador tivesse a chance de ele próprio reconhecer, definir e caracterizar seu sofrimento relacionado ao trabalho.

Para analisar as narrativas coletadas ao longo da pesquisa de campo, no entanto, consideramos o conceito de “Desgaste Mental” como postulado por Seligmann-Silva *et al.* (2010b) como referencial fundamental para a compreensão dos aspectos psicossociais

envolvidos nos processos dialéticos saúde-doença, trabalhador-trabalho, individual-social que observamos nos relatos dos entrevistados.

2.2 Seleção dos entrevistados

Para a seleção dos entrevistados foi feito, primeiramente, um levantamento das empresas classificadas como “melhores para se trabalhar” nos principais veículos de divulgação dos *rankings* referidos mais acima, utilizando publicações de 2017 e 2018. Com essas listas em mãos, contatamos pessoas de nossa rede profissional ou pessoal que trabalhassem ou tivessem trabalhado nessas empresas, tanto para convidá-las para serem elas próprias sujeitos da pesquisa, quanto para pedir indicações de colegas, funcionários ou ex-funcionários que fizeram carreira nestas empresas, com o requisito básico de que os sujeitos deveriam ter algum histórico de sofrimento ou adoecimento que apareceu e/ou repercutiu de alguma forma no ambiente de trabalho. Vale ressaltar que não pedimos indicações de casos de afastamentos laborais por LER/DOT, adoecimentos físicos ou transtornos psicológicos ou mentais (como depressão ou síndrome de *burnout*) sequer mencionamos essa terminologia, buscando evitar julgamentos externos sobre o sofrimento de determinado trabalhador, bem como o disfarce ou a omissão de casos de sofrimento relacionado ao trabalho pela ausência de registro ou indicadores da incidência de tais casos. Sobre muitos dos trabalhadores que nos foram indicados como sujeitos por profissionais de RH, foram ditas frases como “não se adaptaram à empresa”, “não aguentaram a pressão”, “sofreram com a cultura por resultados da companhia”, “não estavam no lugar certo”. Tais falas já revelam a ideologia de responsabilização do indivíduo que o discurso da gestão e da meritocracia difunde por trás das ideias propaladas de liberdade de desenvolvimento e de autogerenciamento profissional. Essa questão será melhor abordada mais adiante, no capítulo sobre os resultados encontrados.

Com os contatos dos trabalhadores voluntários e dos indicados que os setores de RH nos forneceram, fomos convidando esses profissionais para a pesquisa, ainda sem explicar com profundidade os objetivos e evitando influenciar, com termos ou enquadramentos científicos, a autoavaliação que estes sujeitos tinham sobre o sofrimento que vivenciaram no trabalho. Apenas na ocasião da entrevista apresentávamos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO), que detalhava os objetivos da entrevista e da pesquisa. Nesse momento, explicávamos que não importava o diagnóstico que o/a depoente tivesse – se é que tivesse – ou o nome que a empresa ou outras pessoas atribuíam ao que tivesse acontecido com

ele(a), mas sim a sua história de vida profissional e as suas percepções sobre como sua trajetória de trabalho influenciava seu bem estar físico e psicológico.

Vale especificar que carreira, na perspectiva adotada nesta pesquisa, está de acordo com as críticas psicossociais e socioconstrucionistas apresentadas por Ribeiro (2014, 2017), Ribeiro e Fonçatti (2017), Savickas *et al.* (2010), e Uvaldo (2002, 2010). Carreira, portanto, trata da trajetória profissional de uma pessoa, seja qual for a sequência de vivências ligadas ao trabalho que esta pessoa percorreu. Inclui-se nessa categoria, todo tipo de vínculo de trabalho, natureza de ocupação, formação/grau de instrução, grau de planejamento ou de acaso desta trajetória, enfim: toda experiência que um indivíduo possa ter construído na sua relação com o mundo do trabalho.

É claro que, ao fazermos um recorte específico para uma pesquisa acadêmica, acabamos por restringir o perfil socioeconômico e cultural do grupo que estudamos. Isto é um fato pungente neste trabalho, já que, ao tratar do sofrimento psíquico e trajetórias profissionais de trabalhadores de setores administrativos de grandes empresas consideradas entre as melhores para se trabalhar, estamos abordando, em sua maioria, profissionais contratados para empregos formais em empresas multinacionais, com formação de nível superior, alto nível socioeconômico, bom acesso à cultura em geral, enfim, uma elite privilegiada com a qual geralmente associamos “Carreira”. Há de se reconhecer isso sem, no entanto, se abster das críticas que os autores citados levantam sobre os determinantes históricos e sociais nas trajetórias de vida e de trabalho a que qualquer trabalhador está sujeito. Entendemos que não é porque utilizamos termos utilizados no discurso vigente que nos associamos a ele de forma acrítica ou imparcial. Como mencionamos na introdução deste trabalho, nosso objetivo ao abordar *esses* trabalhadores, *dessas* empresas, com *essas* vivências de carreira, foi justamente trazer à tona que mesmo uma situação de privilégio pode acobertar e perpetuar as cisões e exclusões sociais apontadas nas perspectivas dialéticas do materialismo histórico em que fundamentamos nossa visão de carreira.

Foram entrevistados seis trabalhadores que atendiam aos requisitos descritos anteriormente: todos alcançaram níveis de média ou alta gestão nas áreas administrativas de grandes empresas consideradas entre as melhores para se trabalhar, um com carreira na área de marketing, três na área de recursos humanos, um na área jurídica e o último na área de ergonomia e engenharia de segurança do trabalho. Dois deles mantiveram-se em sua área de origem (um em marketing, outro em engenharia de segurança do trabalho) e fizeram uma mudança apenas de empresa e/ou cargo, ambos privilegiando uma estrutura corporativa menor e que lhes desse mais projeção, flexibilidade e autonomia na condução de seu trabalho,

ou seja, fizeram apenas uma transição organizacional. Outras duas abandonaram a carreira corporativa e passaram a atuar como profissionais autônomas, fazendo uma transição parcial de foco de trabalho, como *executive coach* e consultora jurídica, mas ainda bastante ligadas às atuações pregressas em RH e direito, respectivamente. Esta profissional formada em direito que passa, em um primeiro momento, a atuar como consultora, faz uma transição mais disruptiva posteriormente, assumindo-se como empresária no setor de dança. Consideramos este caso como uma transição de identidade profissional e, além dela, há mais um participante que viu sua identidade transformar-se de forma mais drástica ao longo de sua transição profissional. Este profissional passa a se ver e se apresentar como terapeuta holístico autônomo, depois de ter trabalhado por anos como funcionário na área de recursos humanos e, logo após pedir demissão, ter atuado brevemente como *life coach*. O terceiro desfecho de transição de carreira que encontramos entre os participantes da pesquisa, foi o de uma profissional, também originalmente da área de recursos humanos, que teve um rompimento mais profundo com sua atuação profissional pregressa, largando a carreira executiva no Brasil para mudar-se para a Itália e trabalhar na colheita de uvas e degustação de vinhos em fazendas e vinícolas da Toscana. Desta forma, podemos classificar as narrativas dos seis entrevistados em três grandes tipos de transições profissionais ou rupturas biográficas: 1) transição organizacional, rompendo com o emprego, mas não com a carreira em si; 2) transição de carreira, acompanhada ou não de transição da identidade profissional; e 3) transição da atividade profissional pela ruptura com o projeto de vida original.

A importância desse critério relacionado aos tipos de ruptura e transição está no fato de que, apesar de viverem de formas bem semelhantes o sofrimento ou adoecimento psíquico ligados ao trabalho e buscarem uma transição de carreira, essas pessoas encontraram saídas bem diversas para dar continuidade às suas vidas profissionais, o que sugere que as formas de reparação da crise de projeto e de identidade profissional podem adquirir nuances mais ou menos intensas, exigindo rupturas e redirecionamentos mais ou menos drásticos.

A interrupção da seleção dos entrevistados deu-se com base neste critério e três outros: considerar uma amostragem que atingisse o número mínimo para realização de um estudo de múltiplos casos (quatro), contemplasse algum recorte de gênero – três homens e três mulheres – e abrangesse distintas áreas administrativas de uma carreira corporativa – no caso, marketing, recursos humanos, jurídico e engenharia de segurança do trabalho. Com tal amostra, entendemos que as semelhanças e divergências nas histórias de vida e nas soluções encontradas por esses profissionais compreendia, de maneira bastante ampla, as possíveis saídas identitárias para essa vivência de decepção e crise com o projeto profissional de se

fazer uma carreira corporativa em uma das melhores empresas para se trabalhar. Essa análise será elaborada e melhor definida a seguir.

2.3 Instrumentos e Procedimentos de Pesquisa

O método utilizado está fundamentado na pesquisa qualitativa, realizada por meio de levantamento de campo e discussão de estudos de múltiplos casos em entrevistas em profundidade, como sugerido por Yin (2001) e Kompier e Kristensen (2003).

O levantamento de campo toma como base os *rankings* de 2017 e 2018 dos principais órgãos de pesquisa, certificação e publicação em qualidade e práticas de gestão empresarial, como Instituto FIA, Grupo *GPTW – Great Place to Work*, Consultoria DMRH e *Love Mondays*.

Os estudos de caso foram escolhidos de modo não sistemático, a partir da rede de contatos da pesquisadora, garantindo que os/as depoentes tivessem trabalhado e vivido uma ruptura de carreira em alguma das empresas que contemplassem os requisitos do levantamento prévio. Com estes indivíduos, foram realizadas entrevistas em profundidade, através de questões abertas que investigaram a trajetória de vida profissional e outros temas relacionados.

O modelo de entrevista utilizado foi o de entrevista semidirigida conforme proposto por Yin (2001), ou seja, um roteiro pautou a conversa e serviu como base para que os temas principais fossem abordados, contudo sem limitar o processo de construção das narrativas dos sujeitos entrevistados. Assim, pudemos identificar de que forma os sujeitos construíam seu discurso e articulavam explicações com relação às situações vividas, aos problemas enfrentados e às soluções encontradas, permitindo-nos ter acesso às divergências e convergências dos discursos de cada um dos participantes. Isso propiciou uma melhor compreensão sobre como essas pessoas enxergam o mundo no qual estão inseridas e como lidam com as situações que vivenciam e pautam suas ações.

Partindo de uma questão disparadora básica, “Conte-me sobre sua vida profissional”, o roteiro contou com os seguintes eixos: (1) trajetória profissional, histórico geral da vida de trabalho; (2) histórico específico do trabalho atual e do último trabalho; (3) descrição das atividades e condições de trabalho cotidianas; (4) relato do impacto do trabalho na saúde geral e na saúde psíquica (tendo como foco caracterizar o sofrimento psíquico relacionado ao trabalho); (5) expectativas prévias, transições relacionadas à atividade e perspectivas de futuro no trabalho; (6) visão subjetiva sobre o que é um bom ambiente para se trabalhar.

Estes eixos podiam ou não ser utilizados para se lançar alguma questão complementar no caso de a pergunta disparadora não suscitar uma narrativa muito longa ou que não abordasse os temas relacionados à trajetória de vida e sofrimento psíquico relacionado ao trabalho. Para cada item complementar, subitens foram elencados no roteiro para facilitar a identificação de fatores relevantes para a compreensão da situação vivenciada pelo(a) participante. Assim, no eixo 2, histórico do trabalho atual e do último trabalho, pretendia-se levantar: (i) o momento do rompimento com o trabalho em decorrência do adoecimento ou sofrimento psíquico; (ii) as causas relacionadas, o que levou a este rompimento segundo a percepção do próprio trabalhador; (iii) o que motivou a mudança ou o que encontrou de diferente na experiência ou condição profissional posterior. No eixo 3, atividade e condições de trabalho cotidianas, pretendia-se investigar: (i) as condições materiais do trabalho (estrutura física, salubridade, acesso a recursos materiais etc.); (ii) organização do trabalho (processos de trabalho, carga horária, atribuições etc.); (iii) relações de poder (relações com pares, chefias e subordinados, autonomia etc.).

Conforme explicado acima, para todos os detalhamentos, perguntas semidirigidas complementares foram elaboradas e utilizadas apenas no caso de a resposta espontânea à pergunta aberta inicial não abordar os subtemas descritos acima.

Na transcrição das entrevistas e na apresentação dos estudos de caso, os nomes dos depoentes foram alterados. Além disso, não foram revelados dados que identificassem os trabalhadores ou as empresas envolvidas, e foi apresentado termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) a todos os entrevistados, termo este assinado por todos. Cumprindo o Código de Ética que rege as pesquisas científicas, o Projeto de Pesquisa em questão foi apresentado à Comissão de Ética regente desta universidade e aprovado em 13 de novembro de 2018.

As entrevistas foram gravadas para que se pudesse ter acesso ao conteúdo completo e fazer recortes das falas associadas aos eixos de análise propostos. Elas foram realizadas individualmente, em locais ou meios escolhidos pelos próprios entrevistados – assim, duas das entrevistas realizaram-se em um café, uma no consultório do entrevistado, uma no consultório da pesquisadora, uma no escritório do entrevistado e a última via teleconferência.

Ao início de cada entrevista, fez-se novamente o esclarecimento dos objetivos da pesquisa e a formalização da participação de todos os entrevistados através da assinatura do termo de consentimento

A análise das entrevistas foi feita com base em análise de conteúdo (YIN, 2001), de forma a identificar, no discurso dos participantes, as semelhanças e diferenças existentes nos

relatos dos ambientes de trabalho em que se inseriam, as situações de sofrimento e desgaste mental (SELIGMANN-SILVA *et al.*, 2010b) vividas e as soluções encontradas, procurando perceber como eles atribuíram significado às situações pelas quais passaram e, a partir disso, avaliar como construíram sua visão sobre os tipos de situações de crise biográfica que vivenciaram (CAETANO, 2016, 2018), o papel dos ambientes corporativos na trajetória de suas carreiras individuais, as estratégias identitárias que utilizaram para lidar com as mudanças que vivenciaram e a forma como se reorganizaram profissionalmente (RIBEIRO; UVALDO, 2011; UVALDO, 2010; DEMAZIÈRE; DUBAR, 2006; DUBAR, 2009).

Os dados coletados foram analisados qualitativamente, através da análise de conteúdo, segundo proposto por Yin (2001). A abordagem de estudo de múltiplos casos foi aqui proposta considerando-se a alta complexidade e baixo controle a que as pesquisas no campo do estresse e sofrimento psíquico no trabalho em contextos reais estão sujeitas (KOMPIER; KRISTENSEN, 2003).

Os autores citados acima apontam que casos múltiplos devem ser considerados como múltiplas pesquisas ou experimentos múltiplos, e não múltiplos respondentes em uma única pesquisa. Assim, seguindo uma lógica de reprodução dos resultados, o método de generalização é a generalização analítica, e não a generalização estatística, em que as inferências sobre a população são feitas com base na coleta de dados sobre uma amostra. Múltiplos casos, por outro lado, não configuram uma amostra, logo, ainda que um dos objetivos desta forma de análise e interpretação de dados seja contribuir com novas propostas de intervenção em prevenção e saúde do trabalhador e práticas de recursos humanos, estas propostas devem se limitar a proposições teóricas, não sendo diretamente generalizáveis para populações – o que está de acordo com o caráter qualitativo deste estudo.

Assim, por meio da investigação de natureza qualitativa, buscamos relacionar dados objetivos e subjetivos das empresas selecionadas e de alguns de seus funcionários, visando nos aproximar da realidade trabalhista que estas pessoas encontram em seus ambientes de trabalho. Com tais informações em mãos, analisamos as alternativas que os participantes encontram nestas empresas que promovem de fato (ou não) bem-estar, autonomia, saúde e proteção para estes trabalhadores.

Na etapa posterior da pesquisa, o modelo teórico apresentado por Caetano (2018) sobre as realidades sociais concretas das situações de crises biográficas serviu de referencial para categorizar as vivências relatadas nas entrevistas. Em um primeiro momento, buscou-se mapear os percursos individuais, nomeadamente os principais acontecimentos que ocorreram ao longo da vida profissional daquela pessoa. A discussão do conceito de crise assenta, em

grande medida, na identificação das situações de ruptura, transição ou inflexão. Como aponta a autora:

É dada especial atenção à configuração singular do trajeto pessoal, mas também à forma como este se articula com as estruturas sociais num dado período histórico. Os três patamares analíticos do modelo proposto permitem estruturar uma segunda parte do guião direcionada para a origem da crise, para o modo como é vivida e para os efeitos que tem na vida dos sujeitos. O léxico das crises biográficas e as suas principais dimensões de análise foram aqui considerados tendo especificamente por referência a produção sociológica sobre o tema. A relevância deste enfoque disciplinar ganha particular relevância pelo facto de se tratar de uma problemática tradicionalmente associada a outras áreas científicas, nomeadamente à psicologia. A componente psicológica da vivência da crise é incontornável, na medida em que as pessoas se veem forçadas a lidar mentalmente com as rupturas que ocorrem ao longo das suas vidas. Contudo, o modo como lidam com essas ocorrências ou fases tem também uma forte componente social, como se viu a respeito da discussão das diferentes dimensões do modelo analítico proposto. Uma análise mais abrangente sobre estas questões implicaria combinar contributos de diferentes áreas científicas (sociologia, psicologia, antropologia, história, mas também neurociências e psiquiatria) na construção de uma perspetiva interdisciplinar sobre as crises biográficas (CAETANO, 2018, p. 108).

Conforme mencionado anteriormente, os conceitos apresentados por Seligmann-Silva (2011) sobre desgaste mental, bem como por Ribeiro e Uvaldo (2011) e Ribeiro (2014) sobre os eixos contínuos que embasam a compreensão das trajetórias de carreiras e estratégias identitárias, também vão auxiliar na estratégia de análise apresentada acima, enriquecendo a discussão sobre as narrativas coletadas durante as entrevistas.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Os profissionais entrevistados

Antes de discorrermos sobre as entrevistas realizadas e analisarmos as narrativas biográficas dos participantes, vale a pena apresentarmos, de forma sintética, algumas informações que caracterizam os participantes a partir de categorias básicas de identificação, e também outras informações resumidas sobre a carreira e as mudanças recentes que cada um dos entrevistados vivenciou e que os fizeram ser selecionados para integrar esta pesquisa. Vale lembrar aqui que os nomes de todos os profissionais participantes foram trocados, bem como as especificações das empresas mencionadas (razão social, nome fantasia, logomarca, produtos ou outras menções que poderiam identificar estas companhias), visando proteger a identidade das pessoas e corporações envolvidas.

Arthur foi o primeiro entrevistado na pesquisa de campo. Profissional de marketing, foi indicado por uma ex-colega de trabalho da pesquisadora. Ela atuou como *Business Partner* (consultora de RH parceira de uma área de negócio) de Arthur em uma das empresas em que ele trabalhou. Foi nesta empresa – considerada naquele ano uma das dez melhores do Brasil – que, após vivenciar sua segunda crise de depressão relacionada ao trabalho, Arthur tomou a decisão de abandonar seu projeto de carreira naquele tipo de corporação.

Bernardo foi o segundo a passar por entrevista. Também ex-colega de trabalho de Marina na área de RH, ele próprio se voluntariou para a pesquisa ao saber do tema pela amiga. Tanto por sua experiência com os processos usuais de recursos humanos quanto por seu amadurecimento pessoal e profissional após tornar-se terapeuta, tem uma visão muito clara sobre seu processo de adoecimento na última grande empresa em que trabalhou e das críticas que hoje faz à cultura de alta performance e exigência destas corporações. O sofrimento que vivenciou no trabalho ao longo de toda a sua carreira em RH culminou com um quadro grave de depressão, que rapidamente se tornou o ponto de inflexão para a sua transição profissional. Hoje identifica-se como terapeuta e tem como uma de suas principais missões auxiliar na cura de outras pessoas que estão passando por estes ou outros problemas emocionais.

Joana, indicada por uma colega que Marina conheceu no próprio mestrado, foi a terceira entrevistada e a única que participou por teleconferência, uma vez que reside atualmente na Itália. Sua história logo chamou a atenção dos pesquisadores do grupo de estudos, pelo rompimento drástico com a carreira corporativa em RH após a experiência de

um ano sabático na zona rural da Toscana, onde trabalhou no campo, colhendo uvas durante a vindima, e como degustadora e *sommelier* de vinhos em uma vinícola. Sua trajetória é muito particular, mas ao mesmo tempo tão representativa do sonho utópico de constante felicidade no trabalho que se generalizou entre as gerações mais jovens de trabalhadores, as chamadas gerações Y e Z (ou *millennials* e nativos digitais, respectivamente), os nascidos de 1980 para cá que já atuam ou estão adentrando no mercado de trabalho. A entrevista de Joana foi objetiva e até mais curta do que as demais, mas repleta de informações relevantes para analisarmos o fenômeno das crises identitárias e rompimentos das trajetórias profissionais que vemos se repetir entre os profissionais com esse perfil mais jovem. Talvez possamos caracterizar o seu caso como uma ruptura preventiva, que antevê a crise e a evita, transformando um plano B em plano A antes que o projeto profissional original se esfale e isso cause sofrimento.

Pilar foi a quarta entrevistada, também da área de recursos humanos, também ex-colega de trabalho de Marina. Quando trabalharam juntas, confidenciava à colega sobre o uso de antidepressivos e remédios para dormir, e costumava chorar depois de reuniões e devolutivas de avaliações de desempenho e clima organizacional. Chegou a tentar o suicídio em um momento de sua vida profissional em que sofreu um discreto, mas perverso *bullying* em outra empresa em que trabalhou. Com tanto sofrimento, não podia deixar de ser convidada para esta pesquisa. Passada certa hesitação inicial, aceitou o convite e trouxe elementos bastante graves para as análises que posteriormente realizamos das entrevistas.

Joaquim foi o quinto entrevistado. Ex-colega de Pilar em outra das “melhores empresas” pela qual ela passou, foi indicado por ela para participar da pesquisa em questão. Aceitou o convite com bastante contentamento, muito orgulhoso de seu papel profissional e suas conquistas naquela empresa, reconhecida mundialmente como uma das primeiras nos *rankings* do Brasil e de outros países. Reafirmou algumas vezes que ali praticamente não existiam afastamentos, adoecimentos e mesmo sofrimento relacionado ao trabalho, afinal, na sua visão, aquele realmente era um excelente lugar para se trabalhar. Mas, ao final da entrevista, deixou escapar certa frustração com o planejamento e o potencial de projeção de carreira que as áreas de apoio organizacional, aquelas generalistas e não técnicas, oferecem em uma empresa de tecnologia tão competitiva e cobiçada como aquela. Seu sofrimento, como o de Joana, não era completamente consciente, mas foi se intensificando até atingir o limiar (quase intuitivo, de tão tênue) que o levou à transição de cargo e empresa que solucionou seu sentimento de estagnação profissional.

Por fim, Ingrid foi a última entrevistada selecionada para integrar os participantes que tiveram suas histórias de vida e trajetórias profissionais contadas nesta pesquisa de campo.

Advogada, teve algumas poucas experiências em escritórios de advocacia e na área jurídica de pequenas empresas antes de ingressar na sua “grande empresa-mãe”, como ela mesma nomeia. Ingressou ainda como profissional júnior, cresceu, desenvolveu-se, alcançou cargos de liderança e chegou a ser expatriada pela empresa, honra dada apenas aos “melhores dos melhores” funcionários. No país para onde se mudou teve sua primeira crise com o trabalho, que na época atribuiu ao seu momento de vida pessoal: casou-se, engravidou, teve sua filha longe da família... na sua visão, o cansaço, o desânimo e a falta de interesse, motivação e disposição para o trabalho só podiam ter a ver com suas mudanças e problemas pessoais, nunca lhe passou pela cabeça relacioná-los com o ambiente corporativo. Pelas circunstâncias pessoais e familiares, decidiu pedir demissão e se mudar de cidade, saindo da empresa mas deixando, em suas palavras, “as portas abertas, tanto que me chamaram de volta quando souberam que tinha regressado ao Brasil”. Somadas a primeira e a segunda passagem pela empresa, ela totalizou mais de dez anos trabalhando na mesma companhia. Os últimos cinco, já com o emprego na sede de São Paulo retomado, foram muito mais difíceis de conciliar com os novos papéis sociais que desempenhava: esposa, mãe, dupla cidadania. Começou a perceber e a pesar as horas extras, a falta de reconhecimento, a pressão por resultados, o encorajamento à competitividade, o assédio machista, a falta de acolhimento e às vezes até de respeito do chefe e dos colegas, majoritariamente homens. À beira de um *break down* (quebra/exaustão/estafa), procurou a ajuda profissional de Marina para uma reorientação e transição de carreira. Foi uma ação planejada para dar conta da sobrecarga mental, física e emocional a que Ingrid estava sujeita, mas que não chegou a ser uma ação preventiva (como no caso de Joana), pois não conseguiu evitar o sofrimento e a crise que determinou a sua saída da empresa. O pedido de demissão já era inevitável, mas ao menos o acolhimento e orientação psicológica a auxiliaram a conter, contornar e redirecionar a crise, ajudando-na a encontrar algumas saídas e colaborando com a construção de um novo projeto profissional. Ingrid contribuiu muito com seu olhar assertivo sobre as questões legais, trabalhistas e de justiça e igualdade sociais e de gênero. Suas falas revelam o sexismo corporativo, o machismo estrutural e a estrutura patriarcal presentes no mundo corporativo, colaborando para o pequeno recorte de gênero que fizemos em nossa análise, apenas uma breve leitura crítica em relação às diferenças de gênero nas crises e rupturas vivenciadas pelos profissionais homens e mulheres que entrevistamos.

Sobre os recortes que fizemos, procuramos garantir certa diversidade na composição do grupo de participantes dentro da possibilidade que tínhamos, considerando prazos, metodologia e objetivos da pesquisa. Assim, para ser considerado um estudo de múltiplos

casos, são necessários ao menos quatro estudos de caso, por isso, além das primeiras entrevistas que foram apresentadas no texto de qualificação, estendemos de três para seis o número de integrantes, assegurando uma boa margem para as análises e interpretações dos dados. Destes, escolhemos três mulheres e três homens, todos cisgêneros, com um homem que se identifica e se apresenta espontaneamente como gay e vive um relacionamento homoafetivo estável. Infelizmente não tivemos como priorizar a seleção de pessoas não binárias, trans, bissexuais, ou outras identidades e orientações sexuais contempladas na sigla LGBTQIA+. Uma vez que trabalhamos com perguntas abertas e não focamos em aprofundar nenhum dado pessoal, tivemos apenas uma declaração espontânea ao longo da apresentação pessoal dos entrevistados com informações sobre sexualidade e identidade de gênero. Ainda assim, fica evidente nos discursos apresentados que mesmo o homem homossexual não sente na pele a mesma opressão narrada pelas mulheres – afinal é ainda um homem, branco, cisgênero, cuja sexualidade não é escondida, mas também não é anunciada pelos corredores da empresa. Ele pode sofrer outros preconceitos mas, de modo geral, tem as mesmas oportunidades e poderes que os demais homens da empresa, em sua maioria heteronormativos. No dia a dia, o fato de amar e viver com outro homem passa despercebido e ele tem acesso aos mesmos privilégios de seus colegas masculinos heterossexuais. As mulheres entrevistadas, no entanto, relatam, em maior ou menor grau, as dezenas de concessões cotidianas que precisam fazer para sustentar suas carreiras e conciliar o trabalho com as demandas pessoais e familiares, o que resulta no “terceiro turno” de trabalho e na sobrecarga mental a que todas as trabalhadoras estão sujeitas. Concessões que vão desde limitações na forma de se vestir, agir e falar – tanto para se parecerem e enfrentarem de igual para igual seus rivais masculinos, quanto para se protegerem de assédios e violências de gênero – até a necessidade de relevar ou confrontar comentários, sugestões e ordens de seus chefes, colegas, namorados, maridos, pais e amigos, os homens mais próximos emocionalmente dessas mulheres e que poderiam – ou deveriam – acolher seu sofrimento e apoiar seu desenvolvimento pessoal e profissional. Em relação à perspectiva de gênero e sexualidade, nos limitamos a esta análise, reconhecendo os enquadramentos a que estamos sujeitos, mas identificando grandes potenciais de investigação neste eixo da desigualdade de gênero em pesquisa social.

Outros recortes, como raça, cor, credo, nível socioeconômico ou cultural não foram investigados ou analisados a partir das narrativas desta pesquisa. Todos os participantes eram brancos, de origem étnica europeia, cristãos, de classe econômica média-alta, acesso privilegiado a cultura e lazer, alto grau de instrução e status social, ou seja, a elite

frequentemente encontrada no corpo diretivo e mesmo na larga base de funcionários das grandes corporações que compõem os *rankings* das melhores empresas para se trabalhar.

Por fim, vale ainda retomar a questão anunciada no resumo da entrevista de Joaquim: as áreas não técnicas, áreas de apoio que não estão no *core business* (o coração do negócio, ou negócio principal, em livre tradução) das empresas – como os departamentos de RH, Finanças, TI, Logística, Marketing e Jurídico, para citar as principais – estão mais sujeitas à falta de perspectiva de carreira, desvalorização, ausência de propósito, ameaça constante de substituição e descarte, como sugere nosso entrevistado? De fato, todos os participantes aqui apresentados são/eram profissionais de áreas de apoio dentro das organizações em que atuaram. De fato, se por um lado a pressão por resultados parece ser mais evidente e acentuada nas áreas de desenvolvimento e vendas de produtos e serviços, por outro o reconhecimento interno e externo, as premiações, a projeção de cargo e salário e o sentimento de valoração, pertencimento e propósito que se vê nestas áreas-*core* são proporcionais aos desafios que elas apresentam. Enquanto isso, os trabalhadores das áreas menos prestigiadas das companhias, que lidam com o dia a dia operacional e estrutural da organização, são vistos como essenciais (portanto sofrem também grande pressão por excelência e resultados), mas não insubstituíveis, já que toda empresa possui aquele tipo de funcionário, com aquela experiência e formação profissional. Esse fato acrescenta mais pressão ao cenário que a maior parte dos trabalhadores administrativos encontra no seu cotidiano profissional: concorrentes dispostos a fazer a “dança das cadeiras” em troca de um pouco mais de remuneração, status ou nível hierárquico. Muitas vezes, esses profissionais das áreas operacionais não conseguem tangenciar e enxergar o real impacto de seu trabalho no resultado final da empresa, na confecção do produto ou na satisfação do cliente. Trata-se aqui da alienação que o trabalho industrial gera nos trabalhadores a partir do modelo taylorista de gestão, com sua organização engessada (como nas linhas de produção) em todos os departamentos da empresa, reservando os poucos atos de criatividade, autonomia e liberdade de ação para a alta gestão e para as áreas comerciais e de criação/desenvolvimento, responsáveis pela idealização e capitalização do produto-fim daquela empresa. Nesse sentido, talvez possamos assumir alguma relação entre a área ou departamento de atuação dos trabalhadores e as crises identitárias e abandonos dos projetos profissionais que eles experienciam. Não investigamos a fundo esse tema, mas sua presença nos relatos e as considerações que apresentamos acima podem ser indícios de um fértil campo de estudo. Como se diz em RH quando um funcionário da própria área tem algum problema psicológico ou de adaptação e desenvolvimento: “em casa de ferreiro o espeto é de pau”. O ditado popular resume a fragilidade da rede de proteção e a

vulnerabilidade a que mesmo estes profissionais, teoricamente treinados para lidar com questões emocionais e relativas à gestão de pessoas, estão sujeitos no seu dia a dia de trabalho. Se até o RH adoece (e temos três relatos de crise e sofrimento de profissionais de recursos humanos dentre os seis entrevistados), podemos inferir o que se passa com as demais áreas de apoio operacional.

No Quadro 5 abaixo, temos um comparativo para um breve panorama geral sobre a trajetória de vida e de trabalho dos profissionais entrevistados, a partir do qual faremos algumas observações e análises ao longo dos próximos capítulos:

Quadro 5: Quadro comparativo para apresentação dos participantes.

Nome	Artur	Pilar	Bernardo	Joana	Ingrid	Joaquim
Idade	37 anos	47 anos	37 anos	42 anos	45 anos	34 anos
Estado civil	Solteiro, sem filhos	Casada, uma filha	Casado, um filho adotado	Solteira, sem filhos	Casada, uma filha	Solteiro, sem filhos
Formação	Publicidade Especialização em Gestão de Negócios com ênfase em Marketing	Psicologia MBA em Gestão de Recursos Humanos	Administração Formação em Coaching e Constelação Familiar Cursos Terapias holísticas	Psicologia MBA em Administração e Sustentabilidade Curso de Sommelier	Direito Legal Design Thinking Visual Law Jurídico 4.0	Engenharia de Produção Especialização em Eng. de Segurança no Trabalho
Anos de trabalho	15 anos	22 anos	15 anos	20 anos	25 anos	11 anos
Melhores empresas pelas quais passou	Multinacional americana de bens de consumo Multinacional brasileira de bens de consumo	Multinacional americana de tecnologia Multinacional americana de biotecnologia	Multinacional americana de biotecnologia	Multinacional americana de bens de consumo	Multinacional suíça de bens de consumo	Multinacional americana de tecnologia
Cargo na última das melhores empresas em que trabalhou	Gerente de Marketing	Gerente de Recursos Humanos	Coordenador de Recursos Humanos	Vice-Presidente de Recursos Humanos	Gerente Jurídica	Coordenador de Ergonomia e Segurança do Trabalho
Trabalho/cargo atual	Gerente de Marketing	Executive Coaching	Terapeuta Holístico	Hostess e Sommelier de Vinhos	Advogada autônoma e Empresária	Gerente de <i>ESH</i>
Movimentação de carreira	Muda de empresa com manutenção de carreira, área de trabalho e cargo, mas migrando para uma empresa do mesmo segmento de menor porte	Mudança de carreira (empregada a autônoma) com manutenção da área de trabalho	Mudança de carreira (empregado a autônomo) e de área de trabalho (RH para saúde integrada)	Mudança de carreira (empregada para trabalhadora informal) e de área de trabalho (RH para agricultura e enologia)	Mudança de carreira (empregada a autônoma) e de área de trabalho (direito para consultoria e admin.)	Mudança de empresa (migrando para empresa de outro segmento) com manutenção de carreira e área de trabalho e ascensão de cargo
Impacto na identidade profissional	Mantém a identidade corporativa e a área de atuação coerente com a formação profissional	Mantém a identidade profissional e a área de atuação coerente com a formação profissional	Muda de identidade profissional, mas aproveita a formação e experiência prévias	Muda de identidade profissional e rompe com formação e experiência prévias	Muda de identidade profissional e rompe com formação e experiência prévias	Mantém a identidade corporativa e a área de atuação coerente com a formação profissional
Transição Profissional	De emprego	De carreira	De carreira e identidade	De atividade	De carreira e identidade	De emprego

Fonte: Bergamaschi, 2022

Ainda discutiremos outros aspectos das histórias, vivências, identidades e trajetórias profissionais dos participantes da pesquisa, aqui resumidamente apresentados, trazendo as partes mais relevantes de suas narrativas e relacionando com a literatura levantada para este estudo. Outras temáticas, como a visão dos entrevistados em relação às empresas e aos *rankings* em si; a transições de carreira e rompimentos com o trabalho anterior; bem como às atribuições de um novo sentido para o projeto e identidade profissionais, serão aprofundadas a seguir.

3.2 As melhores empresas para se trabalhar?

A partir de alguns excertos das entrevistas e de bibliografia pertinente, trazemos aqui alguns dos elementos que levam uma empresa a ser considerada uma das melhores para se trabalhar e quais os processos que garantem esse status, mas analisados a partir da vivência dos trabalhadores que passaram por essas empresas. Como os trabalhadores destas empresas se apresentam ou são reconhecidos socialmente? O que enxergam de contraditório entre o discurso anunciado e a realidade vivenciada nesses ambientes? Quais as defasagens entre a expectativa e realidade no contexto das experiências de crise relatadas?

Paralelamente aos discursos destacados, correlacionamos os conceitos de flexibilização e precarização do trabalho (ANTUNES; PRAUN, 2015); saúde do trabalhador e desgaste mental (SELIGMANN-SILVA, 2003, 2011); e trabalho e metodologias de gestão organizacionais (LIMA, 1995), que embasam nossa leitura e crítica sobre a vivência de trabalho e sofrimento psíquico nas “melhores empresas para se trabalhar”.

Vale destacar que, apesar de as publicações com os *rankings* corroborarem informações fidedignas a respeito dessas empresas, boa parte dos trabalhadores que estão ativamente buscando um emprego (ou simplesmente estão disponíveis para oportunidades de mudança ou crescimento no mercado de trabalho) idealizam a carreira corporativa nestes ambientes sem nunca a terem vivenciado e nem se informado com maior profundidade sobre o cotidiano de trabalho dos profissionais que atuam neles. Tal situação faz com que as publicações acabem funcionando como uma propaganda que não é propriamente enganosa, mas que não se aproxima da verdadeira experiência de trabalho que encontramos nessas empresas.

As “melhores empresas para se trabalhar” são justamente as empresas mais competitivas, de maior destaque econômico, de resultados excepcionais. E de onde vêm esses louros? Do trabalho árduo de seus colaboradores. Trabalho que muitas vezes exige jornadas

exaustivas, dedicação exclusiva, abandono de momentos de autocuidado, lazer, descanso e tempo com família e amigos, enfim: trabalho que demanda o comprometimento da vida pessoal em geral. As concessões exigidas aos trabalhadores pelas empresas nem sempre são anunciadas ou percebidas pelo público externo, que admira e inveja os profissionais que atuam nessas empresas. Muitas vezes, essas concessões não são percebidas de forma consciente nem mesmo pelos profissionais que as realizam. O desgaste e o sofrimento a que estão sujeitos é disfarçado por mesas de ping-pong, video games, massagens, manicure, creche e academia dentro do ambiente de trabalho. Pela oferta de pizza, chocolate, frutas e cerveja de graça na geladeira ao lado da sala de reunião. Pelas baias repletas de fotos de crianças e cartões de dia das mães escritos por filhos que mal veem seus pais, ainda que estes se esforcem em se fazerem presentes mesmo trabalhando 12, 14 horas por dia ou mesmo virando a noite em suas mesas de trabalho.

As altas recompensas (tanto em termos de remuneração quanto em benefícios, status social e reconhecimento dos entes queridos), o orgulho de fazer parte dessas equipes de primeira linha e a satisfação de alcançar resultados cada vez mais altos e receber bonificações diferenciadas podem motivar nos trabalhadores a tal grau de doação, competitividade e esforço dedicado ao trabalho que poucos estariam dispostos a oferecer, caso essa realidade fosse explicitamente relatada nos concorridos processos seletivos a que eles se sujeitam. É um acordo tácito, esperado pelos gestores que contratam e aceito pelos profissionais que são contratados, que estudaram e se esforçaram bravamente para conquistar um cargo de destaque em uma das melhores empresas para se trabalhar.

Este não é um mecanismo de engajamento novo, como podemos notar abaixo em alguns excertos de entrevistas que Beth Lima (LIMA, 1995) relata ao pesquisar a relação de funcionários com uma grande empresa metalúrgica fundada há mais de 70 anos:

“Minha identificação com a empresa é muito forte. Em geral, as pessoas que trabalham aqui vestem a camisa da empresa. Existe um grande orgulho pelo que a E está fazendo e pelo que ela ainda vai fazer” (alta gerência) (p. 178).

“O sentimento de segurança é geral, pois a E é percebida como uma grande mãe” (gerente intermediário) (p. 178).

“Não é uma exigência da nossa gerência. A gente é consciente de que deve fazer o melhor possível no menor tempo possível. A direção não precisa ser exigente, pois a gente já está impregnado por essa filosofia” (engenheiro sênior) (p. 158).

“O nível de competição é muito grande! Eu sou solidário, mas o que vejo aqui na E em geral é uma sacanagem entre as pessoas. Cada um diz que os outros têm que se virar sozinhos” (analista financeiro) (p. 147).

“Para conseguir uma promoção a gente tem que ser amigo de todo mundo na E. No meu setor todo mundo é amigo” (auxiliar de escritório) (p. 147).

Os relatos que encontramos entre os entrevistados desta pesquisa são bastante semelhantes aos discursos destacados acima. A excelência propagandeada para estas empresas e o nível de exigência (em forma de metas e cobrança por resultados cada vez mais altos) que esses trabalhadores vivenciam são naturalizados e inadvertidamente tomados como imutáveis e até benéficos, no sentido de poderem promover o desenvolvimento, ascensão e enriquecimento desses profissionais. O preço a pagar é caro, mas “vale a pena” – pelo menos por um período inicial – pelo que oferece em troca em termos de carreira, crescimento pessoal, status social e aquisição de bens.

Para ilustrar essa ideia, destacamos uma situação vivenciada durante a pesquisa: Joaquim acompanhou a pesquisadora em uma visita à empresa em que trabalhava, uma multinacional americana que figura entre as primeiras colocadas de todos os *rankings* desde sua chegada ao Brasil. Ele mostrou seu dia a dia de trabalho com orgulho, generalizando para os demais funcionários a satisfação que sentia e negando (ou disfarçando) qualquer problema na cultura de trabalho flexível na qual a empresa foi pioneira aqui e no mundo:

Ninguém bate cartão na empresa, mas, se puser na ponta do lápis, a gente trabalha mais que oito horas por dia, chega um pouco mais tarde do que numa empresa mais tradicional, dá pra driblar o rodízio e tal, mas fica até 9, 10 horas da noite sem nem perceber e tem vez que chega em casa e ainda liga o computador pra adiantar alguma coisa pro dia seguinte... O importante é entregar o resultado, se quiser, você enrola o mês inteiro, faz do jeito que quiser, em casa de pijama, aqui, no café, mas na véspera do deadline, se não fez antes, dá um jeito de fazer, não importa o quanto tenha que trabalhar, virar noite...

[Pergunta] *Parece bastante pressão, como lidam com isso?*

Ah, não é não, a gente se acostuma... e dá pra relaxar e compensar isso de outras formas, né? Em toda empresa que trabalhei tinha pressão por

resultado, a diferença é que em outros lugares eles regulam tudo, pode isso, não pode aquilo, mostra relatório parcial, presta conta... aqui não, você só mostra o produto final, como fez, de que jeito, é com você. Isso dá uma sensação de liberdade boa.

Seguimos a visita e chegamos à “sala de descompressão”. Ele cumprimentam algumas pessoas que estão lá, dá pra perceber o brilho no olhar do meu ponto focal, o orgulho que sente de pertencer àquele lugar. Pergunto sobre como funciona aquele espaço, se todos usam, se há algum tipo de abuso ou excesso de utilização do tempo despendido ali. Ele me explica que não há regulação do espaço, nunca mensuraram quem utiliza e por quanto tempo, mas que percebe que o próprio ambiente equilibra as coisas, que se alguém quer ficar jogando e os outros vão trabalhar, a pessoa acaba indo também, numa espécie de autorregulação. Mais tarde, quando assisti aos vídeos do site da empresa, percebi que este era o mesmo discurso da diretora de RH. Pergunto se aquele é o espaço mais importante da empresa e se ele acha que é o fator que mais atrai os profissionais que não trabalham lá:

Não sei se é o mais importante, é o mais diferente. E não só aqui, as micro kitchens, as varandas, você não vê isso em qualquer lugar e acho que isso chama sim a atenção de quem não trabalha e quer trabalhar aqui. Mas quando você entra, passa a ser tudo normal pra você, sabe? Tem hora pra trabalhar, tem hora pra jogar, comer, brincar, tem hora pra relaxar... As pessoas de alguma forma sabem disso. Não tenho do que reclamar, nem foi o ambiente, os jogos, a comida que me atraiu pra cá, foi a possibilidade de estar entre os melhores e aprender com eles, de realmente fazer algo que pode mudar o mundo.

Arthur, por sua vez, conta sobre esse deslumbramento que trabalhar em uma grande empresa, com este tipo de selo de qualidade, despertou nele no início de sua carreira:

Na verdade, minha história com a [Empresa] foi a seguinte: eu entrei como trainee lá, né, então fui selecionado, foi um programa de seleção, e, é... tive então lá dentro um suporte de aceleração de desenvolvimento,

né... Então foi muito bom pra mim, eu me tornei um gerente muito jovem, então com 25 anos eu já assumi uma gerência júnior, né? É... e eu tive uma experiência na [Empresa], é... excelente! Muito por conta das pessoas com quem eu trabalhei. Então eu participei de um momento na [Empresa] de profissionalização da gestão e eu tive um grupo tanto de colegas, de pares, quanto de gestores, né, meu diretor, a minha gerente sênior, a que tava acima de mim, quanto meus colegas e as equipes também, né, é... são pessoas com quem eu tenho amizade até hoje, um bom relacionamento até hoje. Então foi um momento onde eu ia trabalhar com muito prazer, muita dedicação com... tudo aquilo que essas grandes empresas Great Place to Work procuram, né? Sentimento de pertença, é... propósito... era muito gratificante... eu tinha um sentimento de gratificação muito grande lá.

Por outro lado, Bernardo traz exemplos muito evidentes da realidade que se apresenta depois de algum tempo, em seu discurso a respeito da experiência de ter trabalhado com recursos humanos em uma grande empresa de Biotecnologia há mais de 20 anos considerada entre as melhores para se trabalhar:

Eu acho que foram coisas que foram se repetindo em todas as empresas, mas eu acho que por algumas razões antes eu ainda tinha vida ainda pra dar e ali, naquele momento, a [Empresa] sugou de vez. Não porque necessariamente a [Empresa] tenha sido pior, mas porque eu fui amadurecendo, principalmente espiritualmente e comecei a enxergar a vida de um jeito diferente, que não ornava mais com aquela realidade. Então, basicamente o que eu vi foi: perceber que o mundo corporativo valorizava muito mais quantidade em vez de qualidade e eu tava me vendo cada vez mais como uma pessoa da qualidade, eu gostava de fazer as coisas bonitas e bem-feitas e não de sair contratando mil pessoas de uma vez. Eu preferia bem mais fazer três entrevistas bem feitas, do que entrevistar mil pessoas e fui percebendo um certo individualismo na forma de conduzir os projetos lá dentro, tinha alguns projetos que tinham sido muito bem executados no passado, os projetos de Summer Job, Estágio Agro etc., mas só que não tinha memória nenhuma, ninguém sentou pra te passar as coisas, aí você faz do seu jeito e não foi fei... foi

feito, mas não foi super bem feito, e aí vem todas as críticas e ter que lidar com isso. Como eu não percebia, mas eu já estava emocionalmente fragilizado naquela época, então lidar com crítica não foi uma boa coisa naquele momento. E um outro ponto, é que a relação de troca, as relações de troca, como a gente chama na Constelação [Familiar], o equilíbrio das relações de troca nas organizações é completamente desigual. A gente dá muito pras organizações e recebe muito menos do que a gente dá, e eu não estou falando só financeiramente, por exemplo: eu entrei numa posição que tinha uma outra analista, minha par, e uma gerente, aí essa analista saiu de área, a gerente saiu de empresa, por algumas semanas, alguns meses talvez, eu fiquei responsável por aquilo. Talvez em outras épocas, com a saúde ok, eu tivesse dado conta, como se fosse um processo de uma fase que você se entrega um pouco mais e depois relaxa, mas naquele momento eu já não estava bem e essa cobrança não foi nada legal. Então, vai juntando todos esses aspectos com o meu caráter pessoal, sempre fui de me cobrar muito, aí já viu... eu já fui muito autocrítico, mas com as críticas externas ainda, eu não dei conta. E aí eu já fui sentindo que eu tinha depressão, mas eu fui levando até o último instante, até uma hora que eu fui tendo uns pensamentos mais cabulosos, eu pensei em suicídio, tive pensamentos suicidas algumas vezes e aí eu decidi procurar uma psiquiatra. E foi até uma coisa muito louca, porque nesse momento eu conversei com a minha chefe e ela falou: "é, não, vai mesmo na psiquiatra, acho que vai ser bom, porque eu tô tomando remédio e tô super bem". E aí depois eu conversei com você também, que teve a mesma história, aí eu falei: não, gente, péra aí, alguma coisa não tá certa, tem muita gente aqui perto da depressão ou em depressão, e não tá nada bem, a coisa precisa mudar.

No discurso de Ingrid também aparece essa quebra de expectativa ao longo dos anos de trabalho em uma das mais tradicionais empresas alimentícias do mundo, especialmente admirada por mulheres, que a enxergam como uma companhia que valoriza a família, o equilíbrio de vida pessoal e profissional, a qualidade nutricional de seus produtos e a igualdade de gênero na carreira corporativa propagada pela cultura da empresa. Uma empresa europeia, centenária e globalmente presente nos lares de quase toda família, com produtos

consumidos afetivamente desde a infância. Uma empresa de origem familiar, com um “novo estilo de gestão”: integrativo, agregador, generalista. Uma gestão feminina, mais do que feminista:

O logo da [Empresa] já é apelativo, né?! [...] Como não se encantar? Desde o começo da minha carreira lá eu tinha direito a comprar os melhores produtos com desconto, tinha acesso a grupo de mulheres para desenvolvimento de liderança feminina, quando virei mãe eu tinha sala de amamentação na empresa, grupo de apoio psicológico, nutricionista, auxílio creche... são privilégios que toda mulher deseja. Mas é tudo maquiagem, sabe? Tudo aparência... Claro que são bons benefícios, que é um ambiente muito melhor do que a maioria das pessoas tem em seus trabalhos, mas está muito longe de ser suficiente. Depois de um tempo você percebe o quanto tudo isso serve na verdade para te deixar cada vez mais tempo na empresa, você começa a ficar cada vez mais tempo fora de casa, longe da sua filha... Quando você vê seu marido tá se queixando que você não passa mais tempo com ele, sua filha está crescendo e você nem viu acontecer, sua irmã está fazendo uma apresentação linda da dança que você teve que abandonar pra dar conta do trabalho, seu pai não conta que está doente pra não te preocupar e atrapalhar seu “excelente” trabalho na [Empresa]...

Pilar também se apresenta como essa “supermulher”, essa profissional que venceu todos os obstáculos impostos socialmente às mulheres que buscam uma carreira executiva. E fala sobre o quanto essa conquista exige concessões e gera dilemas muitas vezes difíceis de lidar:

Se [aquelas políticas e práticas em RH] já eram novidade na matriz da empresa, nos Estados Unidos, imagine no Brasil! Me sentia a vanguarda da vanguarda ali! É claro que isso exigia que eu também estivesse em constante atualização, tinha que me reciclar o tempo todo, viagens constantes para os Estados Unidos, trabalho home office nos finais de semana e nas férias, era cansativo, tinha hora que parecia que eu ia

chegar no meu limite, mas no final, dava um orgulho enorme de fazer tudo aquilo, valia a pena.

Ela explica que a disponibilidade integral era o preço a pagar por estar à frente de tanta inovação, era “o lado B”, oculto, do status, da vanguarda e da “liberdade” que a empresa oferecia e que a tornavam tão admirada e cobiçada no mercado de trabalho no Brasil e no mundo.

Pudemos visitar a sede desta empresa em São Paulo para um trabalho de observação da disciplina de Ergonomia da Atividade da Faculdade de Saúde Pública. Mesmo com as dificuldades de observação, desde a definição da demanda até a visita “monitorada”, acredito que todo o processo de contato com a empresa tenha sido revelador de algumas práticas, que podem apontar para algumas considerações pelo ponto de vista da Teoria do Desgaste de Edith Seligmann-Silva (SELIGMANN-SILVA, 2003, 2011) e da visão crítica de Beth Lima sobre a sedução que essas empresas usam como forma de manipulação e aprisionamento de seus funcionários (LIMA, 1995).

A primeira hipótese que nos ocorreu foi sobre uma certa dicotomia entre o que é mostrado, advertido, propagandeado e o que ocorre de fato no cotidiano corporativo. Não que haja informação totalmente mentirosa ou claramente ausente, mas parece que o discurso geral interno é floreado, com termos “descolados” e nomes divertidos e “sexys” que “vendem” a ideia de que aquelas práticas são melhores que as realizadas em outras empresas. Os funcionários em geral “compram” essa ideia, e assim perpetua-se o ciclo de propagação desta fama, como resumimos no quadro abaixo:

Quadro 6: Pontos de divergência no discurso empresarial

O QUE AS EMPRESAS DIVULGAM	O QUE ELAS NÃO DIVULGAM
<input type="checkbox"/> Informalidade e descontração	<input type="checkbox"/> Longas jornadas
<input type="checkbox"/> Dinamismo	<input type="checkbox"/> Prazos curtos dos projetos
<input type="checkbox"/> Flexibilidade de horário	<input type="checkbox"/> Estar à disposição
<input type="checkbox"/> Lazer	<input type="checkbox"/> Carga de Trabalho
<input type="checkbox"/> Cultura <i>Geek</i>	<input type="checkbox"/> Cultura <i>Tech</i>
<input type="checkbox"/> Benefícios	<input type="checkbox"/> Salários X Comissões
<input type="checkbox"/> Inovação e autonomia	<input type="checkbox"/> Pressão por resultados e competitividade
<input type="checkbox"/> Meritocracia	<input type="checkbox"/> Ser facilmente substituível
<input type="checkbox"/> Horizontalidade	<input type="checkbox"/> Hierarquia velada nos projetos
<input type="checkbox"/> Você faz sua carreira	<input type="checkbox"/> Estagnação nas carreiras

Fonte: Bergamaschi, 2022

Essa dicotomia também se revela na contradição da prática da qual estas empresas mais se orgulham: a informalidade, liberdade de ação e descontração do ambiente de trabalho. A própria sala de jogos, central na concepção do modelo de trabalho adotado em muitas dessas empresas, é também chamada “sala de descompressão”. E conforme se ouve os relatos (tanto positivos quanto negativos) do cotidiano de trabalho, fica claro que só é preciso descomprimir o que é (muito) comprimido, ou seja, se há necessidade de descompressão é porque há muita pressão no dia a dia, nas metas, nos resultados esperados, nas avaliações de desempenho e na carreira desses trabalhadores.

A adaptação que nasce do acordo tácito entre empresa e trabalhador acaba por pesar muito mais ao trabalhador, que se vê impelido a se dedicar cada vez mais ao ambiente competitivo e de alta performance em que está inserido. Arthur exemplifica a interiorização deste acordo que viu ocorrer em si mesmo e em diversos colegas através do discurso sobre valores e propósito de vida que o mundo corporativo incorporou e naturalizou em suas práticas de gerenciamento mais atuais:

Agora, eu tava numa reunião, nem lembro mais quem era que estava dando uma palestra, foi na [Empresa 1], e ele tava criticando exatamente isso: “as empresas agora estão falando de propósito e legado. Propósito, gente? Você não sabe nem o que você vai fazer amanhã, olha a velocidade que o mundo tá mudando... Falam de legado... levanta aqui a mão quem sabe o nome dos bisavós, dos oito bisavós?” Só três pessoas levantaram a mão. “Vocês não sabem nem o nome dos seus avós direito e tão falando de legado? Numa empresa? Que quando você sair, outra pessoa vai te substituir imediatamente...” Você entendeu? Então, pra mim, o cerne do sofrimento tá aí. Porque ou você é uma pessoa que vai se identificar com o topo da pirâmide e vai sofrer – porque o que eu via lá na [Empresa 3] era um monte de casamento e relacionamento fodido, de pais ausentes, pessoas doentes, tomando remédio pra controlar a ansiedade, engordando, bebendo horrores, porque aquilo é tão importante que todo o resto dos meus valores e prioridades podem ficar de escanteio. Então a hora que eu cheguei a essa conclusão, eu chamo essas empresas tipo [Empresa 3], [Empresa 1], de evangelizadoras, porque o que eles estão querendo fazer é uma seita religiosa. O que a religião faz com a gente? Culpa, pecado, dogma... tem sentimento de comunidade, tem o lado bom

também, o sentimento de pertença, sentimento de ter alguma coisa maior... Tem tudo isso, mas aí, pra ter isso, você vai matar pra ser o macho alfa daquele bando lá. Então eu acho que é isso, a minha teoria de porque as pessoas sofrem.

A partir disso, é possível cogitarmos que tamanha pressão por resultados, criatividade, inovação, pertencimento e felicidade no trabalho possa impactar no nível de desgaste físico e mental (SELIGMANN-SILVA, 2003, 2011) sentido pelos funcionários. Esse nos parece ser um dos pontos de inflexão (CAETANO, 2018) mais comum na carreira desses profissionais, um dos principais motivos que levam esses trabalhadores a abandonarem seus projetos de vida profissional (RIBEIRO, 2014, 2017b; UVALDO, 2010) ligados ao sonho de uma carreira executiva em uma boa e grande empresa – uma das melhores empresas para se trabalhar – para buscarem carreiras diferentes ou construïrem projetos distantes da realidade corporativa.

3.3 As transiçõs e rupturas

O relato da vivência de uma situação-limite que uma das participantes da pesquisa nos apresentou talvez seja a forma mais direta para evidenciar os pontos de inversão que de alguma maneira rompem as trajetórias de trabalho dos entrevistados e fazem com que busquem uma transição em suas vidas pessoais e profissionais.

Pilar conta uma situação bem específica que a fez acordar para a necessidade de mudar sua vida e pedir demissão de uma das empresas de tecnologia mais bem vistas e idealizadas da atualidade para priorizar sua relação com a filha e com sua família. Por mais que se sentisse parte da gloriosa fama da empresa, por mais que adorasse seu trabalho e os privilégios que conseguia trabalhando lá, por mais difuso que seus sentimentos de amor e ódio que a rotina exaustiva lhe causava, houve um momento específico, uma ocorrência pontual que serviu como disparador da sua busca por um novo emprego, com uma realidade e ambiente de trabalho diferentes daquela empresa “dos sonhos”.

Por envolver implementações de novos processos em recursos humanos, o trabalho de Pilar exigia que ela fizesse constantes alinhamentos com a matriz na Califórnia, nos Estados Unidos, e isso gerava a necessidade de recorrentes viagens. Esse foi um ponto crítico em sua carreira na empresa e acabou determinando sua saída:

Eu viajava muito, o passaporte já ficava na minha bolsa, às vezes minha diretora global ligava às 10 horas da noite pra eu viajar no dia seguinte às 6 horas. Me dei conta que não aguentava mais quando fui buscar minha filha na escola e a professora perguntou se eu era a tia dela... Era minha irmã que levava e buscava a [nome da filha] todos os dias, então eles achavam que ela era a mãe e eu, que aparecia só de vez em quando, a tia... Decidi que aquela situação não podia continuar e comecei a buscar vagas em outras empresas, que eu pudesse conciliar melhor minha vida familiar e profissional... Se a empresa é flexível com você, você também se torna flexível com a empresa.

Quando tentamos correlacionar as narrativas dos entrevistados, aprofundando a exploração dos tipos de crise vivenciados, identificamos algumas diferenças pessoais, mas talvez essa necessidade de maior liberdade de ação, autonomia na jornada de trabalho e nas decisões profissionais e equilíbrio na qualidade de vida pessoal/profissional, tão bem ilustrada no excerto acima, seja o grande denominador comum entre todas as histórias de vida profissional que conhecemos ao longo dessa pesquisa.

Caetano (2018) aborda a questão da reconstituição de uma história de vida como um importante instrumento de análise das crises que marcam um percurso biográfico. A depender de como se manifestam os processos de reconstituição de vida na singularidade de cada pessoa, a autora enquadra as situações de crise em diferentes categorias. O foco está no significado atribuído pelo indivíduo às situações vivenciadas como disruptivas, mas não perde de vista que estas são produzidas no contexto de dinâmicas estruturais sociais mais abrangentes. Assim, o enfoque na biografia que a autora assume permite uma articulação entre os acontecimentos disruptivos que ocorrem ao longo da vida de um sujeito e as percepções emocionais e sentidos que ele atribui a estes acontecimentos.

Sem a pretensão de listar todas as concepções de crise citadas na produção sociológica e nas ciências sociais em geral, Caetano (2018) busca identificar aquelas que considera serem as mais relevantes para a análise da problemática:

1. **Pontos de viragem e bifurcações:** *turning point* no original em inglês ou *bifurcation* em francês, se referem a momentos no percurso biográfico que geram uma mudança de orientação da trajetória individual, variando em grau de previsibilidade.

2. **Eventos e momentos críticos:** *fateful moments* no original em inglês, são acontecimentos objetivos que alteram a rotina com impactos consideráveis quer nos percursos de vida, quer nas estruturas sociais.
3. **Contingência e casualidade:** *chance events* no original em inglês, são ocorrências e seus desdobramentos, sempre imprevisíveis, com um efeito causal de mudança, não intencionais e que assumem o sentido social que lhes é atribuído.
4. **Rupturas e disrupções:** ocorrências ou situações que operam uma quebra nos quadros habituais e rotineiros de ação dos sujeitos. São geralmente temporárias e exigem uma resposta de reposição da continuidade e da coerência que atribua sentido ao ocorrido na biografia pessoal. Não têm necessariamente a sua origem em situações abruptas, podendo resultar de processos faseados e podem produzir manutenção ou mudança social.
5. **Epifanias:** mudanças súbitas de perspectiva que alteram as estruturas de significado da vida dos sujeitos, em especial no ponto de vista identitário. Podem ser mais ou menos ritualizadas e rotinizadas, ou assumir um caráter desestruturado, e ter efeitos positivos ou negativos.
6. **Transições:** são parte integrante da trajetória individual na constituição dos percursos de vida e representam a passagem de uma condição a outra, em termos de fase de vida, desempenho de papéis sociais ou mudança de estatuto social e nem sempre produzem crises biográficas. Por implicarem adaptação a uma nova realidade, podem estar na origem de sentimentos de insegurança e incerteza, na procura por respostas, em dinâmicas de redefinição identitária e na implementação de novas condutas.
7. **Trauma cultural e risco:** ocorrências disruptivas que impactam grupos e coletividades, consiste no sentimento subjetivo de uma coletividade que foi sujeita a um evento terrível que afetou a sua consciência coletiva, em termos de memórias e do ponto de vista identitário. Tem implicações profundas nas vivências e percepções individuais. Ninguém escolhe correr estes riscos, mas são parte integrante da vida nas sociedades contemporâneas e estruturam a existência humana.

A proposta de classificação acima, sintetizada a partir das considerações de Caetano (2018), nos ajuda a identificar de forma mais assertiva o que está sendo manifestado em um processo de crise na trajetória de vida de um sujeito, ou no caso dessa pesquisa, na trajetória de vida profissional dos entrevistados. A partir desta perspectiva, a primeira análise das falas

dos participantes serviu para determinar que tipo de situação de crise esses trabalhadores vivenciaram de acordo com seus próprios discursos e atribuições de significados.

A autora reafirma a dupla influência a que os indivíduos em crise estão sujeitos:

O modo como os sujeitos lidam com situações de crise depende não apenas dos contextos por onde se movem e dos recursos a que eles têm acesso, mas também do modo como subjetivamente e de forma consciente percebem, interpretam e atribuem sentido às rotinas. O exercício da reflexividade desempenha, de facto, um papel central na vivência de momentos problemáticos. Por reflexividade entende-se aqui a capacidade, comum a todas as pessoas, de se pensarem a si mesmas tendo por referência as suas circunstâncias sociais (Archer, 2003). Enquanto condição de existência em sociedade, é formada, exercida e tem eficácia causal de forma socialmente diferenciada, de acordo com as origens sociais e os enquadramentos de ação dos sujeitos (Caetano, 2016, 2017; Nico e Caetano, 2017).

Considerar a importância da reflexividade nos processos de crise implica reconhecer que a ação social se explica por mecanismos quer conscientes quer não conscientes, envolvendo tanto processos de racionalização e deliberação reflexiva, como a ativação de esquemas incorporados que atuam sem que os sujeitos deles se apercebam, por via de um sentido prático (Bourdieu, 2001, 2002). Em situações de crise, o papel da reflexividade individual tende a sobrepor-se a este último na procura de uma orientação alternativa das condutas sociais. No entanto, aquilo que constitui a subjetividade dos sujeitos, palco do exercício da reflexividade, foi constituído em contextos socializadores que, através dos processos de interiorização da exterioridade, delimitam o campo de possíveis da consciência de cada pessoa. O que significa que a reflexividade, ao ser ativada para dar resposta a uma situação de crise, pressupõe também os sistemas de disposições incorporados (CAETANO, 2018, p. 98-99).

A partir desta leitura de Caetano (2016, 2018), nos parece que a interlocução entre o subjetivo e o social está presente tanto na gênese quanto na resolução das situações de crise, ou seja, componentes do contexto social e histórico, da trajetória de vida, das relações significativas dessa pessoa, bem como suas características pessoais, recursos intelectuais e emocionais e momento de vida individual são, ao mesmo tempo, os elementos que tornam uma situação profissional insuportável a ponto de desencadear uma crise ou ruptura na trajetória de carreira desta pessoa e os que possibilitam a superação e reparação dessa situação, através da reconstituição ou redirecionamento desta trajetória. Nas palavras da autora:

A vivência de uma crise biográfica acarreta, por definição, a experiência de sentimentos negativos de sofrimento, angústia, ansiedade, incerteza e insegurança. Face à desestruturação, mesmo que temporária, de tempos, hábitos mentais e práticas rotineiras, os sujeitos ficam numa situação de vulnerabilidade não só pessoal (porque têm de lidar com mudanças

identitárias e com a diferença face aos outros), mas também social (porque o seu estatuto pode mudar, ou simplesmente porque se alteram alguns padrões relacionais).

Os registos habituais de pensamento e ação não permitem, em grande medida, dar resposta imediata às novas situações emergentes, gerando emoções negativas, com as quais os indivíduos têm de lidar. Muitas vezes são sentimentos transitórios de mal-estar, mas noutras ocasiões atingem os sujeitos de forma mais profunda, conduzindo mesmo a depressões clínicas (Mazade, 2011). Determinadas situações geram esta componente negativa, mas parte do sofrimento experienciado pelos indivíduos advém também da luta que os mesmos enfrentam na reconstrução de um sentido positivo para si mesmos e para o mundo em que vivem, por contraponto à severidade da ocorrência que abalou a sua segurança ontológica (Wilkinson, 2005). Ainda que a superação de uma crise biográfica possa levar as pessoas a identificarem aspetos positivos, em termos de auto-crescimento e resiliência, como resultado da sua experiência, na realidade, são sobretudo emoções negativas que caracterizam o período disruptivo (CAETANO, 2018, p. 102-103).

O modelo teórico apresentado por Caetano (2018) sobre as realidades sociais concretas das situações de crises biográficas nos serviu de referencial após a realização da pesquisa de campo, para nos ajudar a categorizar as vivências relatadas nas entrevistas. Evidentemente não utilizamos a metodologia de narrativas autobiográficas, mas a pergunta disparadora das entrevistas semidirigidas que aplicamos possibilita, num primeiro momento, que façamos um mapeamento dos percursos individuais, nomeadamente os principais acontecimentos que ocorreram ao longo da trajetória de vida profissional daquela pessoa. Assim, a discussão do conceito de crise assenta, em grande medida, na identificação das situações de ruptura, transição, inflexão, inversão ou outros desfechos possíveis.

Analisando a prática da recolocação profissional na França, Revuz (2015) aponta que é tirado do desempregado a chance de reavaliar sua trajetória profissional prévia, o que aumenta ainda mais a cisão deste sujeito da rede social a que pertenceu e à qual pretende retornar. O desemprego rompe o sentido de construção de saberes e práticas e mascara o contexto socio-econômico por trás da demissão, culpabilizando o trabalhador, que acaba por perder a confiança em sua própria capacidade de trabalho. Segundo a autora, é preciso elaborar a vivência anterior “tanto para dominar o sofrimento ligado à ruptura, quanto para se reassegurar das competências adquiridas, o que é preciso explicitar para que a experiência acumulada não seja anulada na procura de um novo emprego” (REVUZ, 2015, p. 20). Trata-se de olhar para o trabalho anterior para devolver ao trabalhador a chance de escolher o trabalho futuro, e não apenas sair da condição de desempregado.

A abordagem socioconstrucionista adotada por Ribeiro (2014, 2017b) se baseia nos princípios abaixo para chegar a uma proposta de análise das trajetórias de trabalho:

- A indissociabilidade pessoal-social através da proposta do psicossocial;
- Uma ontologia relacional como eixo de análise;
- A investigação da experiência cotidiana dos trabalhadores;
- A concepção da carreira como construção narrativa e discursiva da vida de trabalho;
- A busca da análise tanto da permanência, quanto da mudança, como dinâmica (processo) e estrutura (produto) da carreira atualmente;
- A impossibilidade de construção de uma macronarrativa teórica das carreiras na contemporaneidade (RIBEIRO, 2014, p. 126).

Apoiado nesses pressupostos, o autor analisa as trajetórias de trabalho (e as rupturas contidas nessas trajetórias) a partir de cinco eixos contínuos que propõe como modelo de compreensão da carreira a partir de uma ótica dialética (RIBEIRO, 2014):

1. **Continuum subjetivo-social:** processos narrativos subjetivos X processos discursivos sociais = processos discursivos psicossociais.
2. **Continuum estabilidade-flexibilidade:** estabilidade moderna (responsabilidade do social) X flexissegurança contemporânea (responsabilidade individual).
3. **Continuum organizações-redes:** instituições e ambientes de trabalho tradicionais X novas relações e redes sociais de trabalho.
4. **Continuum permanência-mudança:** continuidade da trajetória baseada em progressão gradual linear X continuidade da trajetória baseada em processos múltiplos e imprevisíveis.
5. **Continuum fechamento-abertura:** aderência a modelos pré-definidos de organização/relação com o mundo do trabalho X atualização constante da organização/relação com o mundo do trabalho.

Nota-se que todos os *Continua* são compostos por polos contrários indissociáveis em tensão, ou seja, extremos de um mesmo processo global, que é produzido através da atribuição de significados que podem tender mais para um dos polos conforme as características pessoais, o momento de vida ou a realidade social e possibilidades de escolha daquela pessoa variem. Nas palavras do autor:

Em suma, diante de uma realidade sociolaboral heterogênea, complexa e multifacetada, a compreensão das carreiras por meio da análise das múltiplas tensões e polarizações estruturantes da vida de trabalho, parece apontar uma estratégia analítica muito interessante e profícua (RIBEIRO, 2014, p. 131).

Os cinco eixos contínuos apresentados acima ajudam a compor o referencial que Caetano (2018) nos oferece para embasar as análises das entrevistas realizadas. Com base nessas duas propostas teóricas, podemos identificar não apenas as rupturas em si, mas quais as tensões predominantes nas situações narradas pelos entrevistados. São os eixos contínuos que nascem dessas tensões polarizadas que geram os diferentes contextos para a construção dos projetos de vida profissional e, em alguns casos, as transições que os trabalhadores realizam em suas carreiras após o rompimento com o significado e propósito deste projeto.

Um fator determinante para a transição de Bernardo, que revela aspectos ocultos das relações de trabalho vivenciadas por ele, alterou sua visão de mundo e de carreira:

Aí teve mais uma gota d'água que definiu de vez a minha saída, que foi quando eu voltei, tinha um novo diretor, então eu era um funcionário, afastado há um mês e meio por depressão, que voltou, foi procurar o diretor pra conversar e ele não falou comigo. Eu pedi, ele falou que ia conversar, ia conversar, ia conversar, mas aí eu entrei na sala dele pra falar com ele no fim do dia e ele tava indo embora, Eu achei aquilo desumano, sabe, você tem que dar atenção para as pessoas, ainda mais numa área de recursos humanos. Então eu pus ele pra dentro da sala e conversei com ele, expliquei que eu estava passando por um momento muito frágil da minha vida, então que a minha proposta pra ele é que eu cuidasse de alguns projetos de backstage, que eu não aparecesse muito por um tempo, que eu ia cuidar de alguns projetos pessoais também nesse tempo e que aí ia passar o meu período de estabilidade também e que aí eles poderiam me mandar embora, que seria bom pra mim, porque eu ia pegar todos os meus direitos e ia poder recomeçar melhor, mais amparado também. Ele falou que não podia me mandar embora, que não era legal, era contra a lei, mas que ele ia pensar e ia me dar um posicionamento na segunda, era uma quarta, ele ficou de me posicionar a respeito na segunda. Aí eu liguei na segunda pra perguntar e ele tinha saído de férias! Ele não saiu de férias do nada, ele sabia que ia sair de férias, então considerando esses dois descasos, quando ele falou que ia falar comigo e não falou e quando ele ficou de me dar uma posição e saiu de férias, eu concluí que eu não conseguia mais ficar ali, “aqui não é um

ambiente saudável, se eu ficar aqui eu vou me afundar”, então ali eu pedi demissão, e foi um processo muito difícil, porque eu saí com uma mão na frente outra atrás depois de nove anos e pouco dedicados ao mundo corporativo, demora um bom tempo pra você limpar essa mágoa, então foi realmente muito difícil fazer essa transição...

Contando sobre os traumas que vivenciou neste processo, Bernardo explica que demorou para reconhecer que a crise depressiva estava relacionada ao trabalho, exemplificando como a lógica da produção atribui a responsabilidade toda para o trabalhador, culpabilizando aquele que sofre, conforme revelado nos estudos sobre acidente de trabalho de Oliveira (1997).

Olha, eu acho que foi difícil eu linkar com a empresa no começo, eu achava que era uma coisa mais minha. Mesmo quando eu comecei a ter os pensamentos suicidas, que ficou mais grave... eu acho que eu conectei com a empresa quando eu fui conversar com a minha chefe, com meus pares e eu vi que eles também tavam doentes. Aí que eu comecei a fazer a conexão que o ambiente corporativo tava adoecendo as pessoas, nem tô usando a palavra [nome da empresa], mas o ambiente corporativo em geral adocece... então eu conectei com a empresa depois que eu vi que tinham outras pessoas com os mesmos sintomas, antes disso eu achava que era fraqueza minha, porque tem um processo dentro das empresas que foi muito bem pensado, mas que é muito mal executado, que é a avaliação de desempenho. Ele foi muito bem pensado porque te orienta a saber o que você tem que melhorar e tal, mas ele nunca olha pro que você faz bem. Até olha, mas não investe, tipo “olha, Bernardo, você lida muito bem com pessoas, mas a sua organização não tá muito legal, então vamos trabalhar na sua organização?” E ainda dizem “a fulana de tal é super boa de organização, porque você não faz como ela?” Só que a organização é o talento daquela pessoa, então por mais que você se esforce, se espelhe, você nunca vai ser tão bom quanto a fulana, então eu vou me comparando e vou tá sempre abaixo, porque não tem como não ficar abaixo dela naquele valor organização... eu acho que isso é um grande problema, não

olhar pro que as pessoas têm, sabe? Óbvio, todo mundo precisa melhorar, mas às vezes são melhoras sensíveis, você organiza um pouquinho mais, já faz toda a diferença e você deixa ela focar naquilo em que ela é boa. Isso é muito, muito pesado dentro das organizações. E acho que a maior fraqueza delas, tanto que eu saí de empresa e comecei a trabalhar sozinho, porque eu não queria mais prestar conta pra nenhuma outra pessoa. Eu não queria estar perto das pessoas, mesmo de amigos. Tem aquele ditado: “quando a gente quer chegar rápido a gente vai só, quando a gente quer chegar longe, a gente vai junto”. Eu tava querendo ir rápido, sabe? Eu queria fazer uma mudança rápido, que queria bem estar rápido, eu queria sair daquele buraco que eu tava e eu não queria mais aquele “ai, vamos fazer um logo” e discute porque a gente deve ou não fazer o contorno em preto... o que importa é o projeto, sabe, o que que ele vai fazer pelas pessoas, e não a cor do logo... Hoje, quase seis anos depois, fez cinco anos que eu fiz a minha transição agora em outubro, não julho... eu pedi demissão em julho, mas eu comecei a ter meu primeiro cliente pago em outubro, por isso eu considero essa a data. Então, fez cinco agora, eu tô indo pro sexto ano, agora que eu tô começando a trabalhar com alguma parceria, construindo algo com alguém, eu até tentei em outros momentos, mas ainda não tava legal pra isso. Começava a entrar com aquelas picuinhas de relacionamento e isso já me remetia ao passado e eu finalizava ali. Falando em remeter ao passado, por muito tempo em organização eu cuidava de evento, todo treinamento é um evento, você tem que organizar sala, tem que organizar coffee [break], é um evento. Esse ano eu fui fazer a primeira festa de aniversário do meu filho e eu deixei tudo pro meu marido organizar. Eu não gosto de cuidar de eventos porque na hora me remete aquilo que eu vivi naquele passado, aquelas críticas... Eu nem fechei com o buffet, já fico pensando se os convidados não gostarem da comida, se der tudo errado... é algo que eu ainda preciso trabalhar em mim...

Durante um processo de reestruturação de uma das empresas em que trabalhou, Arthur começou a buscar oportunidades no mercado e foi recrutado para uma empresa de cosméticos

muito cobiçada e considerada uma das melhores para se trabalhar no Brasil, que aqui chamaremos de “Empresa 1”.

Na gerência de marketing também, então, trabalhei lá com produtos masculinos, era um outro contexto de empresa, então era uma empresa muito mais ética, é... com práticas éticas declaradas muito fortes... assim, sempre tava na... num... era top... “top one” empresa do LinkedIn, de interesse, né... então eu costumava até dizer, né, brincando, que a [Empresa 1] tinha estoque de candidato, né... então, práticas de retenção na [Empresa 1], elas nunca foram muito... agressivas e organizadas, porque se perdesse qualquer tipo de funcionário, lá repõe muito fácil, porque tinha muita gente interessada, né? É... então, assim, era uma empresa que me deu um status muito grande, né? Quando eu falava assim: “eu trabalho na [Empresa 1]”, muitas portas se abriram pra mim. Profissionalmente falando e até pessoalmente. Então assim... as pessoas adoram a [Empresa 1], né... os produtos, né... e têm uma excelente percepção sobre o que é trabalhar lá.

Arthur conta que durante os dois primeiros anos na empresa, tinha muito orgulho de trabalhar lá em função deste status e da sensação de estar impactando positivamente a vida das pessoas, mas que, em função do crescimento que estava tendo, a empresa passava por constantes reestruturações e que isso foi trazendo à tona outras nuances da gestão que foram desmotivando seu engajamento e sensação de pertencimento:

[...] então eu tinha uma sensação de... de estar... de estar interferindo na realidade das pessoas, de uma maneira positiva, né, que me motivava muito, eu achava aquilo muito legal, sabe? Eu gostava muito daquilo. É... então foi muito bom durante os primeiros dois anos. Aí... o que aconteceu foi o seguinte, um pouco por conta desse cenário da [Empresa 1] ter muitas reestruturações e modificações, tá? Por estar crescendo muito, ela tinha frequentes mudanças de governança e de pessoas. E aí você tinha clusters muito claros: você tinha pessoas que estavam lá há muitos anos, mais de dez anos, né? Então assim, que conheciam muito bem a cultura e

a dinâmica da empresa, conseguiam se adaptar bem a essas mudanças, então elas iam se desenvolvendo. E você tinha pessoas que se sentiam deslocadas nesse contexto, né, e não conseguiam se achar muito bem nisso. Eu só fui entender isso depois, quando eu trabalhei na [outra empresa entre as melhores para se trabalhar, que chamaremos de “Empresa 3”], lá na frente. Na [Empresa 1] eu ainda não entendia isso, porque eu era muito bem adaptado à cultura e à gestão. Então, por exemplo, durante esses dois anos, os dois primeiros anos que eu gostei muito, eu tive um colega, que era meu par, trabalhava lado a lado comigo, e que assim, chegou ao ponto de chorar! Porque ele tava muito infeliz, né... Ele não tinha essa percepção que eu tinha... e eu não entendia aquilo, eu falava assim, meu... é... como assim? Por que ele tá passando por isso? Até que chegou num ponto que ele pediu demissão... Ele pediu demissão, ele saiu. E eu lembro da reunião que ele contou pro time que ele tava saindo, ele chorou de novo, porque pra ele, é... desistir... foi muito doloroso. Mas depois deu super certo, ele achou o caminho dele e foi super bem.

[Pergunta] *Na sua visão é desistir do quê? O que que ele tava abandonando ali?*

Esse é o ponto que eu ia chegar, que foi diferente quando eu saí da [Empresa 1] e quando eu saí da [Empresa 3]. Por quê? Pensa assim, a [Empresa 1] é uma empresa que quando você fala assim: “eu trabalho na [Empresa 1]”, todo mundo “nossa, deve ser maravilhoso trabalhar lá!”, né?... Então quando você chega à conclusão que você não deu certo naquela empresa, você sente culpa. E era o que o meu colega sentia. E depois a gente conversou mais francamente e ele falou assim: “Arthur, chegou um momento onde eu falava assim: não é possível que eu não tô conseguindo, que eu não tô gostando de trabalhar aqui. Tem alguma coisa errada comigo”. Sabe? Porque... é uma empresa onde... que é o sonho de todo mundo trabalhar lá, né? Ele sentia muito isso, então até verbalizar, pra ele, assim “eu estou saindo. Eu não gostei de trabalhar aqui” foi difícil.

Mas e o que aconteceu comigo? Eu... como tinha essas mudanças nessas estruturas... e a [Empresa 1] não tinha naquela época uma... uma gestão,

vou chamar de gestão de talentos, porque pra mim era isso, assim, era... ou retenção de talentos, tá? Que era assim, não tinha um processo, ou um meio adequado, de você guardar o histórico das pessoas, de uma maneira formal, certo? E dar continuidade ao desenvolvimento de carreira daquela pessoa... então eu comecei a sentir que eu tava, é... atrasado na minha carreira. Então eu comecei a sentir, foi aí que eu comecei a sentir que talvez eu não fizesse parte, daquela cultura, né... assim, não elaborar dessa maneira, mas assim, eu comecei a sentir que outras pessoas talvez fossem priorizadas em relação a mim, entendeu? E aí, eu acho que pela minha maturidade até talvez... hoje, né, olhando pra trás com a maturidade que eu tenho hoje, talvez eu nem estivesse com tanta pressa assim naquele momento, ou tivesse agido de outra forma, mas o fato é que eu fiquei muito insatisfeito e aí topei uma mudança lá dentro mesmo, é... meio que assim... sabe, sem muito planejamento, fui pra uma área assim meio que obscura da [Empresa 1], de novos negócios e tal, para um projeto que no final não deu certo, então aumentou mais a minha insatisfação. E aí o projeto foi descontinuado e me foi oferecido algumas alternativas, algumas vagas alternativas, mas também não foi com vontade, sabe? Foi assim, me ofereceram “ah, temos algumas vagas aqui, vê se você gosta de alguma”, e nenhuma fazia sentido pra mim, então foi quando eu decidi: essas vagas eu não quero, né, não quero, ponto! Aí eu entrei num acordo com a [Empresa 1], coincidiu também com um momento que a [Empresa 1] tava começando a dar resultados ruins. É... e aí a partir de 2015 a [Empresa 1] começou a registrar prejuízo, né, então, se você conversar com alguém de mercado você vai saber que durante 2015 teve um processo de demissão gigantesco, né? Aliás, durante 2014 e 2015 aconteceu essa reestruturação. Então em 2014, a hora que começou a acontecer tudo isso, eu comecei a procurar outra vaga, não pedi demissão, porque não seria inteligente da minha parte. Porque vendo o que a [Empresa 1] tinha feito, né, nesses casos como o meu, era melhor eu aguardar. E foi literalmente o que aconteceu, porque aí eles me ofereceram um pacote de benefícios excelente para que eu sáísse, né... que incluiu bônus extras, apoio de consultoria de recolocação etc., então financeiramente pra mim foi muito bom isso, né? E eu já tava no mercado

procurando, então eu tinha algumas opções já em andamento, tanto que eu saí da [Empresa 1] em fevereiro e em março eu tava trabalhando na [Empresa 2] já, com calçados. Então, foi um movimento bom pra mim. Só que por exemplo, nesse mesmo momento... e aí, vou trazer um pouco mais de contexto... nesse mesmo momento que aconteceu isso comigo, por um lado, racionalmente pensando, isso foi um bom movimento porque eu ganhei dinheiro e eu saí de uma coisa que eu tava insatisfeito, mas eu tinha a mesma sensação que meu colega falou, sabe, de culpa de não ter dado certo, de pensar “nossa, eu tô desperdiçando uma oportunidade de ouro que é a [Empresa 2]”, então eu tive sentimentos muito ruins ali, sabe, naquele término. Então não foi um término tranquilo pra mim. E aí, na empresa de consultoria que a [Empresa 1] deu, tinha gente lá, muito mais velha do que eu, né, tanto de idade quanto de tempo de [Empresa 1], que tava assim, pior, tava entrando em depressão, sabe? Então assim, você via casos de pessoas que literalmente entraram em um processo de depressão quando foram demitidas ou quando saíram da [Empresa 1], né, tamanho, esse... essa confusão entre o privado e o corporativo, sabe? Que eu acho que é uma das causas que tão por trás dessa, dessa coisa que você tá estudando aí. Sabe? Então assim, pra mim foi muito ruim e eu entrei numa vibe de ficar me achando péssimo. Eu falava assim: “gente, eu não... não sou bom o suficiente, eu não consegui lidar...” é... e assim, num primeiro momento eu não tava nem duvidando de mim tecnicamente, da minha capacidade técnica, como gerente de marketing, eu tava duvidando da minha capacidade de lidar com... frustração, da minha capacidade de lidar com pressão, da minha capacidade de lidar com o ambiente corporativo, a política do ambiente corporativo. Eu falei “eu não consigo, eu vou ter que mudar de carreira”, então foi muito ruim.

Foi depois da ruptura com a Empresa 1, quando Arthur já estava novamente empregado, que ele sentiu as decorrências da crise vivenciada na empresa anterior:

Porque na minha cabeça, ficar desempregado em 2014, véspera da crise da Dilma, sabe, pra mim era uma coisa assim, um risco muito grande, então eu me senti muito motivado e muito cheio de energia pra buscar alguma coisa. Quando eu entrei na [Empresa 2], então assim, eu já tava empregado, aí então tudo aquilo veio, porque aí eu comecei a ter sintomas de depressão. Então eu comecei a ter, é... insônia terminal, né, que eles falam, que é quando você acorda de manhãzinha assim, muito cedo e não consegue dormir, meu cabelo caiu, entendeu? Eu comecei a duvidar da minha capacidade técnica, que eu não ia conseguir mais trabalhar... que eu não ia crescer mais, que eu ia ficar obsoleto... enfim, todos aqueles sintomas clássicos ali da depressãozinha, sabe, da ansiedade...

Arthur conta que fez cerca de dez anos de terapia, desde que se formou até essa época, e que foi isso que lhe abriu os olhos sobre estar passando por uma depressão relacionada ao trabalho anterior, mesmo já tendo completado um ano na nova empresa.

Mas o fato assim, é que tava lá. E não tinha a ver com o trabalho na [Empresa 2], com calçados, tinha a ver com o trabalho na [Empresa 1] ainda, eu demorei pra superar aquilo. E aí, Marina, através do processo de análise, eu comecei a pensar assim, “bom, a vida é isso mesmo, a vida é um risco, não tem nada garantido...” Comecei a me questionar muito sobre se era aquilo mesmo que eu queria fazer pro resto da minha vida, se eu conseguiria fazer, comecei a duvidar da minha capacidade. Comecei a pensar assim naquele momento: “olha, vamos fazer o seguinte então: vamos baixar as expectativas em relação à carreira, vamos fazer um pé de meia, porque aí se eu tiver uma segurança financeira maior, eu posso daqui um tempo escolher mudar de carreira por exemplo, pra uma coisa que me dê menos esse sentimento que eu tava experimentando ali”. Aí, eu relaxei. E comecei a adorar trabalhar na [Empresa 2].

A transição para uma segunda empresa entre as melhores para se trabalhar – aqui identificada como Empresa 3 – se deu pouco depois dessa adaptação tardia ao novo emprego, e de forma não planejada:

Então, foi mais ou menos em torno do oitavo mês que eu comecei a sentir isso e aí no final do primeiro ano, eu já tava assim, superprodutivo, superfeliz no ambiente de trabalho, sendo reconhecido, sendo valorizado... E a [Empresa 2], também não é um “Great Place to Work”, né, não é tão conhecida, é uma empresa muito simples, ela não tem uma sofisticação de gestão porque a estrutura é muito simples, né? Mas, de novo eu achei ali, um ambiente muito legal de trabalhar. Foi aí, que eu tava ali quietinho na minha, feliz, mas aí apareceu a [Empresa 3]. Então eu tava num momento que eu já tava me sentindo confiante, aí veio uma proposta de um headhunter pra [Empresa 3], que era uma menina dos olhos pra um profissional de marketing e eu tava me sentindo ótimo, sabe, tava me sentindo confiante, produtivo, aí eu fui lá na [Empresa 3] e eles vendem super bem, aí depois que você entra lá dentro você conhece as técnicas pra fazer isso, então você vê que é uma técnica, né? Então eu saí de lá falando “nossa, eu preciso trabalhar aqui!” E achava assim, que eu ia arrasar e que... né... emprego dos sonhos, eu ia trabalhar numa marca muito boa, com um nível de investimento alto, então pra mim seria muito bom.

O otimismo de Arthur durou ainda menos nesta segunda grande empresa – apenas seis meses. Na mesma semana em que entrou, o diretor de marketing e a pessoa de RH que o haviam contratado mudaram de área e ele se viu sem referências, com uma equipe muito jovem para gerenciar, uma estrutura enxuta (o que demandava muitas horas de trabalho) e com dificuldades de relacionamento com um de seus pares:

Na prática, no final, Marina, o que aconteceu foi o seguinte: eu tinha um problema sério de relacionamento com meu par, com quem eu tinha que trabalhar diretamente; eu tinha uma equipe muito júnior, muito jovem, sem experiência, que eu tinha que dar um apoio muito grande; eu tinha um chefe que tava talvez com tantos problemas quanto eu, de relacionamento, de adaptação, num sei de quê... Aí eu tinha um mercado que não tava ajudando, crise, não tava crescendo, então meta, empresa americana, pressão por resultado... nunca era bom, nunca era suficiente... eu tive alguns bons resultados na [Empresa 3], dos quais eu me orgulho:

recorde de venda, recorde de market share, campanhas ganhadoras de prêmio... então assim, eu fiz muita coisa na [Empresa 3], delícia, sabe? Que eu adorava fazer tecnicamente. E mesmo assim nunca era bom o suficiente. Eu era bem avaliado, dentro lá dos talentos, da gestão de talentos, eu tava lá, entendeu, mas o clima não ficava bom, entendeu? Não só o reconhecimento direto não existia, mas era uma vibe, era um clima ruim. Sabe você ir trabalhar assim... Você começava às 8h da manhã, 7h30 da manhã e parava meia-noite, sabe? Todo dia, porque não tá bom, tá precisando de mais, sabe? E aí você tinha sábado e domingo, feriado... era um ritmo, sabe, muito intenso, que trazia uma sensação não só do cansaço físico, mas também assim, “cara, nada do que eu tô fazendo é bom e é suficiente”. Final da história, eu olhei pra esse contexto e aí entra um outro fator, que é o seguinte: a [Empresa 3], por outro lado, é uma empresa excelente. Respeito com funcionário, benefícios x e y, piriri pororó, tudo aquilo que o “Great Place to Work” avalia. Só que a [Empresa 3] fazia o seguinte: “Sua responsabilidade. Ah, não tá dando certo com o colega não? Você tem que resolver esse problema. Ah, a sua equipe não está feliz no trabalho, não? Sua responsabilidade!” Então, eu tinha milhões de treinamentos, milhões de ferramentas, eu tinha semanas que eu tinha 40 horas de treinamento e ainda tinha que entregar as minhas metas daquela semana. Então chegava um momento em que você ficava “cara, eu preciso resolver tudo isso que tá aqui: minha equipe, meu chefe, meu colega, o mercado que não tá bom, preciso treinar...” sabe? Aí eu comecei a apresentar sintomas de ansiedade. Sintomas que eu tinha sentido lá atrás, começaram a aparecer de novo.

Os sintomas de ansiedade, incompetência e desmotivação aparecem nesta segunda ocasião de forma muito mais diretamente relacionada à situação de sobrecarga física e psíquica advinda do trabalho.

Comecei a perceber o seguinte: agitação, então eu chegava sexta-feira, final de semana, eu não conseguia relaxar. Nem sexta, nem sábado, nem domingo. Ficava num estado de tensão o tempo todo. E ficava conectado,

literalmente também, sabe? Chegava pra mim WhatsApp no sábado 10h da noite porque o diretor foi no cinema e não tinha chocolate da [Empresa 3], entendeu? Domingo, 4h da tarde, tinha um acordo tácito de que as pessoas começavam a trabalhar, mandar e-mail, etc. Então, eu comecei a não relaxar, comecei a não dormir bem, comecei a comer e engordar muito, irritabilidade altíssima, não tinha tempo de ir à academia, que é um valor pra mim, cuidar da saúde e do corpo. Comecei a beber mais do que eu tava acostumado a beber, então assim, happy hour na terça-feira, ah, vamos lá porque eu preciso dar uma descomprimida. Ah, calorias? Beleza, vamos comer. Comecei a ter problemas com meus relacionamentos interpessoais porque acontecia o que aconteceu aqui com você agora: eu marquei às 8h e cheguei às 9h10 porque eu tava resolvendo um negócio no trabalho que não dava pra eu ir embora. Então isso começou a acontecer muito, até que a minha terapeuta, minha psicanalista falou assim: “Eu acho que você precisa ir num psiquiatra porque eu acho que você está começando a ter alguns sintomas e eu não sou a melhor pessoa pra te avaliar nesse sentido”. Aí eu fui na psiquiatra e ela me diagnosticou com ansiedade generalizada, sei lá, me deu um remedinho e aí eu comecei gradativamente a reduzir os sintomas. Um dos sintomas que eu comecei a ter, por exemplo, péssimo, eu comecei a não conseguir me concentrar. Então você imagina que eu tava nessa situação, com esse monte de trabalho pra fazer e eu sentava na frente do computador e parecia que eu tinha esquecido como é que fazia conta, entendeu? Dava um black total. E aí você tem um bando de trabalho pra fazer e eu literalmente, não é força de expressão, eu sentava na frente do computador e eu ficava uma hora sem conseguir iniciar a tarefa. Aí chegava próximo da data de entrega eu virava 24 horas fazendo aquilo. Então o que aconteceu, tomei o remedinho lá e comecei a conseguir controlar um pouco esses sintomas e me distanciar um pouco dessa situação. Aí o que que eu comecei a ver: o discurso da [Empresa 3] é “nós somos uma grande empresa pra se trabalhar. E olha, somos uma empresa familiar, tratamos as pessoas como família, então se você se dedicar a nós aqui, nós vamos te fazer um cara rico, nós vamos te promover, nós vamos te fazer piriri pororó. E olha como a gente te dá ferramenta, te damos 40 horas de treino na semana,

olha como nós somos legais”. E aí eu comecei a perceber exatamente esse discurso, que era repetindo aquilo que vi lá na [Empresa 1], que era assim: “Isso aqui é muito legal, impossível você não gostar, como assim você não gosta, aqui é o melhor lugar do mundo”. Quando eu comecei a perceber isso, eu falei assim “olha, eu vou entrar de novo numa espiral de sofrimento, porque eu vou ficar passando por tudo isso, achando normal, achando que a vida é assim mesmo”. Mas eu só tava talvez conseguindo, porque tava a base de Lexapro.

Depois de quase dois anos na empresa e de ter passado por uma situação de avaliação de desempenho muito constrangedora, que envolveu confronto direto com colegas e que ele considera como um divisor de águas para a sua permanência na Empresa 3, Arthur começa a pensar em buscar uma nova recolocação, considerando desta vez critérios diferentes para o desenvolvimento de sua carreira:

Eu não tinha começado a procurar emprego ativamente, mas eu já tinha elaborado na minha cabeça assim: talvez valha a pena eu fazer um downgrade na minha carreira, voltar pra trás pra ter um pouco de paz. Mas daí foi interessante que a [Empresa 4] apareceu. Eu comecei a negociar com a [Empresa 4] em agosto e eu fechei com eles em novembro, então foi um longo tempo e teve esse sofrimento ali, sabe, de novo eu me sentindo muito culpado por não tá conseguindo resolver a [Empresa 3], entendeu?

3.4 O novo sentido do projeto e da identidade profissional

E como ficaram os profissionais entrevistados depois que fizeram suas transições profissionais? Após a ruptura de seus projetos de vida profissional, desse projeto idealizado do que poderia ser a carreira executiva em uma das melhores empresas para se trabalhar, o que houve, de bom e de ruim, na visão desses trabalhadores?

Trazemos aqui algumas correlações que encontramos entre as diferentes narrativas dos entrevistados, aprofundando a exploração dos tipos de carreira e de identidade profissional

(re)construídos nos processos que eles nos relataram de ruptura e reparação de seus projetos de vida profissionais.

Ainda citando Arthur, no seu longo discurso sobre seu processo de desilusão e reconstrução com a carreira corporativa:

E aí, na [Empresa 4], tô há um ano e tô adorando. Primeiro porque assim, realmente o ritmo lá é menos intenso que na [Empresa 3], o ritmo da [Empresa 3] é insano, é enlouquecedor. Primeiro isso. Mas não tem pressão? Tem pressão. Você não tem que trabalhar até mais tarde? Tem também, eu não cheguei atrasado aqui hoje porque tive que ficar trabalhando até mais tarde? Tem tudo isso, outro dia fiquei trabalhando até às 4 horas da manhã. O que que tem de diferente entre a [Empresa 4] e a [Empresa 3]? Primeiro: as pessoas. Eu não tenho sequer um problema de relacionamento na [Empresa 4]. Não tenho um problema lá!... Então vou te falar minha teoria, tá? Eu boleei uma teoria. A [Empresa 4] e a [Empresa 3] são muito parecidas: são do mesmo ramo, chocolates, ambas são familiares, ambas tem um estilo de gestão baseado em relacionamento, só que uma é italiana a outra é americana, o que já muda um pouco a questão de foco, de pressão, mas independente disso as duas têm um objetivo de negócio, de crescer, etc. e tal. Só que enquanto a [Empresa 3] ficava tentando te convencer de que lá era muito bom pra trabalhar, de que lá é uma puta empresa, sabe... A [Empresa 4] não fala isso o tempo todo. A [Empresa 4] não tá o tempo todo te treinando, não tá o tempo todo te buzinando que lá é maravilhoso para se trabalhar, que você tem que se adaptar, entendeu? Não tá o tempo todo falando que precisamos construir o clima, entendeu? Ao invés disso ela diz o seguinte: “nós precisamos entregar um produto de altíssima qualidade. Nós precisamos fazer campanha para as pessoas se apaixonarem pela gente”. Aí você se envolve. Aí tem desorganização? Tem, mas as pessoas estão colaborando e não competindo. Então, uma diferença crucial, por exemplo, entre o que eu vivi na [Empresa 1] e [Empresa 3] [as duas ranqueadas entre as melhores para se trabalhar] versus o que eu vivi na [Empresa 2] e agora na [Empresa 4] é a competição interna. Mais na [Empresa 1], que tem pessoas altamente competitivas. Altamente

competitivas. Ah, mas as pessoas não querem crescer na [Empresa 4]? Uhum, querem. Mas você... Na [Empresa 3] e na [Empresa 1] as pessoas puxavam seu tapete ativamente, entendeu? Na [Empresa 4] não. Eventualmente, você vai confrontar um cara da área comercial, um diretor de vendas e tal, o cara tenta te convencer a puxar o volume pra baixo, você tem que jogar o volume pra cima, você acaba de uma certa forma expondo a falácia do outro, mas faz parte do jogo, sabe? E aí, os italianos são até mais grosseiros, eles gritam, falam palavrão, mas depois, eles saem e aí acabou, sabe? Não tem confabulação, como que a gente vai fazer pra lidar... não existe isso. E aí a minha teoria de o que a [Empresa 1] e a [Empresa 3] tem em comum, né, é a seguinte: um amigo meu estava participando de um treinamento na empresa, ele trabalha em uma outra empresa, e mandou pra nós um chart e ele estava discutindo essa questão de propósito na empresa. Duas palavras que você escutava todo dia na [Empresa 1] e na [Empresa 3] e você não escutava nas outras empresas: propósito, seu propósito de vida, que tem que estar alinhado com o propósito da empresa. Sabe? Você escutava isso todo dia na [Empresa 3] e na [Empresa 1] e eu não escuto isso na [Empresa 4]. Meu amigo mandou essa pirâmide [mostra uma figura no celular], você deve conhecer, os níveis neurológicos de aprendizagem aí, que mostram o remediativo, o generativo e o evolutivo... Tem o ambiente, aí vai subindo na pirâmide, comportamento, capacidade, crenças e valores, identidade, afiliação e legado. Aí eu falei o seguinte: beleza, ele tá lá na empresa dele, que está começando a trabalhar com esses sistemas de gestão agora, já deu esse treinamento e que diz que para a gente trabalhar feliz, a gente tem que operar no topo da pirâmide, ou seja, legado, afiliação e identidade. Aí eu falei pra ele: “Ó, as empresas que fazem isso, elas estão fazendo uma confusão, na minha opinião”. Por quê? Era exatamente o que a [Empresa 1] fala e o que a [Empresa 3] fala: “olha, a gente aqui, você tem que trabalhar aqui, se você se identifica com essa empresa”. Isso quer dizer que o seu eu tem que se confundir com essa empresa. Você é a [Empresa 3]. Você é a [Empresa 1]. O status que te dá trabalhar numa empresa “Great Place to Work”, entendeu? É o Arthur da [Empresa 1], é o Arthur da [Empresa 3]. Identidade. Aí fala de filiação. É o que a [Empresa 3]

fazia, é o que a [Empresa 1] faz: “olha, é uma família”. Estratégia de comunicação da [Empresa 3] é depoimento. É pegar gente que trabalha há muitos anos na [Empresa 3] e falar assim “eu comecei do nada, eu era um cara assim, assado, humilde, hoje eu venci na vida graças a [Empresa 3]”. Então é um sentimento de comunidade, sabe, e de filiação, muito forte, que eles tentam criar o tempo todo, né? Pra quê? Pra você deixar um legado. Ah, então vamos deixar nossa marca nessa empresa. Pra mim, Marina, é aí que entra a confusão, porque você é pago pra isso. E não necessariamente, os seus valores, o seu quadro de valores, o que você quer deixar de legado para o mundo, ou a sua identidade, né, e o seu sentimento de comunidade, tem a ver com a empresa, com o trabalho. Entendeu? Então essas empresas que geram um sofrimento, pra mim, é porque elas estão forçando as pessoas a operar lá em cima. Aí o que que acontece? A [Empresa 3] tem um turnover altíssimo e a [Empresa 1] também. Altíssimo. Aí o que acontece? Você começa a empurrar as pessoas para o topo da pirâmide, aí ou a pessoa fala o seguinte: “Cara, isso não tem nada a ver comigo”, que é o meu colega que saiu chorando da [Empresa 1], os 40% de turnover da [Empresa 3] no ano. Ou você tem outros, que eles começam a se identificar tanto com a empresa, né, que aquilo começa a ficar tão importante pra eles, que aí o que eles vão fazer? Eles vão começar a competir, vão começar a puxar o tapete, porque aquilo significa muito, é ele, se confunde com a identidade dele, então vencer ali dentro, é a minha vida. E aí você tem os perdidos, né, que ficam ali sofrendo porque não conseguem se adaptar, mas ao mesmo tempo querem fazer parte. Ao invés disso, eu acho que operar ali no meio da pirâmide, quando ele fala aqui das suas crenças e valores, pra mim faz mais sentido. Vou dar o exemplo [Empresa 3] e [Empresa 4]: a [Empresa 3] é assim: “Precisamos vender chocolate. Ah, não tá fazendo volume. Não, então puxa, vai fazer volume”. Ok, tem uma postura ética ao fazer negócios, a qualidade do produto é muito boa, então tem respeito ao consumidor, mas é assim, “gente, como que a gente faz pra esses caras comerem chocolate?” A [Empresa 4] é assim: “Olha, chocolate, para nós, é uma demonstração de carinho, é quando você quer fazer um agrado pra você, então não é importante você comer muito, é importante você comer

de boa qualidade. Não é uma barra gigante, é um quadradinho pequeno, mas tem que ser de muito boa.

Sobre as diferenças no processo de trabalho que encontrou na nova empresa que o fizeram se reconectar com seu plano de carreira, Arthur afirma:

Eu nasci na zona de transição entre as gerações X e Y, então eu valorizo muito a flexibilidade, pra mim é muito importante ter a possibilidade de flexibilizar, de folgar um dia e compensar no outro, eu não me importo de trabalhar à noite, mas eu gosto de dormir até um pouquinho mais tarde... São coisas que eu valorizo e estou disposto a ter um pouquinho de mescla entre uma coisa e outra, tipo vou viajar esse final de semana, vou na sexta, mas me conecto de manhã pra resolver uma coisa de trabalho. That's fine. O problema é quando isso é usado para mascarar uma outra coisa que é: eu preciso extrair o sangue das pessoas, o máximo de eficiência possível. Esse é um problema da [Empresa 3] e pra mim isso é gestão americana. Era mais do que na [Empresa 1], que é brasileira. Na [Empresa 1] o que gerava estresse lá era mais a questão geracional, de relacionamento, na [Empresa 3] tem isso também, mas na [Empresa 3] o que pesava mais era uma pressão e um excesso de coisas pra fazer. A velocidade tá aí, eu sei disso, na [Empresa 4] tem velocidade? Tem, mas o número de variáveis que eu tenho que gerenciar lá, é menor. Tem muita coisa pra fazer, mas eu consigo sair antes das 8 horas da noite pra fazer uma academia, eu consigo não trabalhar no final de semana, consigo organizar minha agenda. Na [Empresa 3] isso não era uma opção. Se eu não trabalhasse final de semana com frequência, eu não entregava o que eu tinha que entregar.

Sobre o processo de reconstrução de sua carreira, Bernardo atribui sua recuperação relativamente rápida a diversos fatores:

Comecei a trabalhar com Coaching e eu acho que a vida foi me assessorando por vários lados, foi aí que eu conheci meu marido, isso deu uma amenizada em algumas coisas, mas comecei a trabalhar com Coaching, a vida começou a interferir e naturalmente as coisas foram caminhando e foi me levando pro que eu realmente queria, né, volta lá praquela questão de querer ser presidente, aí eu entendi por que eu queria ser presidente, eu queria ajudar as pessoas. E fui compreendendo, principalmente pelo caminho do Coaching, que ali eu não estava ajudando pessoas, vi que em RH eu cuidava muito de processos, mais do que ajudava as pessoas, e como coach eu tava ajudando as pessoas e fui indo mais pra isso, então hoje eu trabalho com Coaching, com Constelação e com Apometria, que são dois tipos de terapia, mas o lado da terapia eu me sinto muito bem, faz muito sentido pra mim. Hoje eu entendo toda essa história, eu entendo tudo o que eu vivi que me trouxe até aqui. Bacana? É... Não daria talvez pra ter ido direto pra terapia, acho que eu precisava ter vivido algumas coisas até ter chegado aqui, mas hoje eu me encontrei profissionalmente... quando eu comecei a trabalhar com as outras terapias e aí comecei a me apresentar como terapeuta, foi difícil fazer isso, porque no começo eu não me achava merecedor desse título, mas hoje eu digo que sou terapeuta holístico.

É clara a transição de identidade profissional vivida pelo entrevistado. Podemos perceber todo o processo de crise, ruptura, reparação, reconstrução e reencontro com seu próprio papel social.

Um processo parecido foi o de Ingrid, que também manteve alguma prática na área de atuação correspondente à sua formação profissional original, mas conseguiu maior independência e realização na condição de profissional autônoma em Direito – um ramo familiar e que ela domina tecnicamente há muitos anos. Ao mesmo tempo, começou a se preparar, se formar e se lançar em novos desafios em novas áreas de atuação, como empresária na administração de uma escola de dança e consultora de ESG (*Environment, Social and Governancy* – Meio Ambiente, Responsabilidade Social e Governança Corporativa).

Depois de quase ter pedido demissão da empresa em que trabalhava há mais de dez anos de forma impulsiva, por estar quase em *burnout*, Ingrid buscou um processo de Orientação de Carreira e se organizou com calma, preparando sua saída de forma pensada e amigável, (re)construindo seu plano de carreira, ou melhor, construindo – pela primeira vez em sua vida de trabalho – um projeto de vida profissional, mais alinhado com seu estilo de vida, expectativas e desejos em termos de ritmo, ambiente de trabalho, rotina laboral, segmentos de interesse no mercado e recompensas que desejava receber em troca de seus serviços. Isso a ajudou a aceitar e bancar suas escolhas para si mesma e perante as pessoas importantes para ela: família nuclear e estendida, amigos, chefes, colegas etc.

Eu precisei ter coragem de assumir para mim mesma que eu não era só a Ingrid advogada da [Empresa]. E eu não queria ser. Eu era mãe, esposa, filha, irmã, amiga, profissional, bailarina, escritora, empreendedora... Eu podia ser tudo aquilo, não precisava excluir um para escolher o outro. Mas se eu ficasse na [Empresa] até me aposentar, como minha família achava que eu faria, eu não podia ser tudo isso. Eu era só a Ingrid coordenadora jurídica. Eu tinha só o sobrenome [nome da empresa], nem o meu sobrenome de registro eu tinha direito. Eu era a [Empresa]. Depois que eu entendi isso, foi ficando mais fácil explicar isso pras pessoas e ir desconstruindo essa imagem que eles e eu tínhamos de mim, da minha carreira, da minha vida. Foi um processo difícil, precisei discutir com algumas pessoas, negociar minha saída da empresa com meu marido foi bem complicado, mas aos poucos, acho que em uma questão de uns três ou quatro meses, eu me senti pronta pra dar o ponto final. Só de imaginar ter essa conversa definitiva com o meu chefe, eu tinha calafrios, mas no final, foi uma conversa muito mais amigável do que eu imaginava! Ele me entendeu logo no início, me apoiou, parecia até que me admirava por seguir esse caminho... No fundo acho que ele mesmo já estava cansado dessa vida corporativa... Quem sabe um dia vai tomar coragem e fazer essa escolha também...

Mudança de empresa, de carreira, de atividade, de identidade. Mesmo com diferentes contextos profissionais, crises identitárias, rupturas biográficas e resoluções que cada um dos

seis entrevistados vivenciou, o poder de agir, como postulado por Clot (2001), ou seja, a autonomia para decidir e criar em sua atividade de trabalho parece ser o ponto de conciliação destes trabalhadores com seu próprio trabalho e identidade profissional. Foi na autonomia para escolher e decidir seu estilo de vida, sua forma de atuação e seu cotidiano de trabalho que todos os participantes (re)encontraram seu lugar no mundo. O papel social do trabalho foi restaurado em suas vidas e eles puderam seguir suas carreiras com um pouco mais de energia, equilíbrio, resiliência e motivação para enfrentar os desafios desse mundo contemporâneo.

4. Considerações finais

A partir desta apresentação dos resultados, podemos concluir fazendo a discussão sobre as correlações encontradas em cada subcapítulo do capítulo anterior e sugerindo algumas possibilidades de aprofundamento e derivação deste estudo, que podem futuramente fundamentar novas pesquisas nas áreas da psicologia social e do trabalho; administração e gestão de pessoas; medicina ocupacional e saúde pública; sociologia e orientação de carreira, dentre outras que possam vir a se inspirar por nossas considerações sobre o tema.

Em primeiro lugar, podemos notar as diferenças de resolução que cada participante apresentou para sua trajetória de vida profissional: Arthur e Joaquim mantiveram seus projetos de carreira corporativa e mudaram apenas de empresa, buscando maior autonomia e flexibilidade de ação em um cargo de igual ou maior nível gerencial do que tinham antes, em empresas com o mesmo destaque no mercado, porém de porte menor ou de outro segmento de mercado e que não necessariamente integram a lista das 100 melhores empresas para se trabalhar. Já Bernardo, Pilar e Ingrid abandonaram a carreira corporativa, fazendo uma transição gradual de área de trabalho – de recursos humanos para *coaching* (Bernardo e Pilar, e depois para terapias holísticas no caso de Bernardo), e de direito corporativo para empresária e consultora jurídica, no caso de Ingrid, todos deixando de se ver e de serem vistos como empregados, para assumirem os bônus e os ônus de uma carreira autônoma, na qual não apenas se tornam os únicos responsáveis por seu desenvolvimento e progressão profissional, mas também têm que assumir todos os aspectos comerciais, administrativos e jurídicos que vão desde a prospecção de clientes, comunicação de serviços, cobrança e contabilidade, até questões societárias e previdenciárias. Joana também passou pela transição de carreira – de empregada para autônoma que Pilar, Bernardo e Ingrid viveram, porém, em seu caso, a ruptura com o ramo de atuação foi muito mais evidente: foi da área de recursos humanos para a agricultura e a enologia. Diferentemente de Bernardo, por exemplo, que se identifica como terapeuta holístico (ou seja, reorientou claramente sua atividade e identidade profissionais), Joana não se apresenta como trabalhadora rural ou *sommelier* profissional: ela diz que está trabalhando com essas atividades, mas não se identifica com as categorias de trabalhadores com os quais atua: fazendeiros, viticultores, enólogos, *sommeliers* etc.

Assim, temos quatro formas distintas de transição profissional: de empresa, de carreira, de identidade e de atividade. Essas quatro categorias analíticas, inicialmente indicadas a partir das teorias que embasam esta pesquisa (UVALDO, 2010; SCHLÖSSBERG; GOODMAN; ANDERSON, 2006), são o fio condutor de toda a análise previamente

apresentada e formatam um primeiro eixo de categorização dos resultados encontrados, mas podem servir também de base para uma análise qualitativa e para o desenvolvimento de outras categorias empíricas, ou seja, criadas a partir do conteúdo encontrado em campo, a partir de excertos e vinhetas das entrevistas transcritas e analisadas à luz do referencial teórico relativo à área.

Então eu, Arthur, me identifico mais com esse segundo ponto, tem a ver com a minha crença de priorizar a qualidade. E como profissional de marketing, sabe? É muito mais difícil dormir tranquilo pensando que eu fiz um monte de gente comer um monte de chocolate, engordar e tal, do que pensar que eu fiz com que uma mãe escolhesse uma porção adequada pro filho dela, de um chocolate que tem uma qualidade que faz sentido o filho comer. Entendeu? É o que eu senti na [Empresa 1] nos primeiros momentos lá, é uma diferença positiva no mundo que você faz, então quando eu examino meus valores mais profundamente, eu chego lá. Então pra mim, crenças e valores, aí sim, você trabalha feliz etc.

Arthur traz acima a questão da identificação com os valores e crenças das empresas em que trabalha, trabalhou ou venha a trabalhar, e levanta essa questão como fator decisivo para o sentimento de pertencimento e valorização como profissional. É este sentimento que garante sua realização e engajamento profissional atualmente, mantendo sua identidade profissional intacta. Essa estabilidade identitária parece ser o que o mantém na mesma área e até no mesmo cargo, se considerarmos que já era gerente de marketing na empresa anterior (ainda que haja certa progressão de carreira em termos de escopo, responsabilidades e remuneração). Nesse sentido, podemos apontar a transição de empresa/emprego como a resolução-fim encontrada pelo entrevistado para sua carreira e trajetória profissional.

Por outro lado, Bernardo encontra uma estratégia e solução diferentes para lidar com a decepção que vivenciou em sua trajetória profissional, direcionando sua carreira para longe dos caminhos que percorrera até então. Sobre seu processo de identificação e construção da identidade profissional, ele nos conta:

Eu comecei a trabalhar com Coaching, as coisas foram dando certo, mas de lá pra cá essa palavra foi tomando um sentido meio ruim, como se fosse um processo meio mágico: “venha, traga seu objetivo e a gente realiza ele em

dez sessões”. Então eu comecei a ficar meio desgastado com esse nome, mas eu não encontrava outro nome pra usar no lugar. Até que eu comecei a trabalhar com as outras terapias e aí comecei a me apresentar como terapeuta, foi difícil fazer isso, porque no começo eu não me achava merecedor desse título, mas hoje eu digo que sou terapeuta holístico. Eu ainda digo também que sou “coach de vida”, porque pra algumas pessoas que vêm me procurar pra Coaching faz mais sentido isso, mas hoje eu sou terapeuta.

Bernardo ainda nos apresenta outra questão identitária: a autoimagem e posicionamento que o profissional autônomo precisa formular para conseguir se estabelecer como prestador de serviços e atrair sua clientela, tornando sua transição de carreira sustentável. Evidentemente essa estratégia também se relaciona com os valores e crenças pessoais, mas, pelo caráter autônomo da profissão-destino, tais valores não são colados com os dos clientes ou da empresa para que se trabalha. Para Bernardo, o fator decisivo que impulsiona sua transição e promove seu engajamento em relação ao papel profissional atual é a possibilidade de se desvincular e se proteger dos mecanismos de controle das organizações, como aponta neste trecho:

Acho que esses foram os três pontos que eu busquei no meu processo de transição: evitar crítica, eu precisei de muito processo terapêutico pra voltar a lidar com a crítica bem, quer dizer, começar a lidar bem com a crítica, porque eu acho que isso já era difícil pra mim desde a infância, que eu nunca lidei bem. Eu queria trabalhar sozinho, eu queria ter autonomia, queria seguir os meus valores e não ter críticas. Parei de pedir aprovação das pessoas, meu primeiro site era um horror, mas eu não tava nem aí, eu fui lá e fiz, não queria saber o que os outros achavam. Eu fiquei um bom tempo sem ligar pra estética, pro perfeito, eu queria o feito, queria começar e se eu fosse esperar o logo certo, o site bonito, o escritório bonito, eu não ia conseguir o mais importante, que era ajudar pessoas, era trabalhar como coach.

Autonomia e liberdade de ação aparecem como ponto em comum nas escolhas que foram determinantes para as transições vivenciadas pelos seis entrevistados. Arthur buscou uma estrutura organizacional menor e menos burocrática onde se sentisse mais livre para

organizar sua rotina e metas de trabalho e pudesse atuar de acordo com seu ritmo de vida e aspirações pessoais e profissionais. Bernardo, Ingrid e Pilar rompem com a estrutura empresarial do mundo corporativo buscando também autonomia e liberdade de agir guiados por seus próprios valores, escolhas e desejos, mas para encontrar o grau de liberdade que necessitavam (inclusive para sanarem sua saúde e se recuperar psicologicamente), tiveram que abandonar a suposta rede de proteção trabalhista e institucional que um emprego formal oferece. Claro que a segurança e a estabilidade profissional atribuídas a um emprego no modelo CLT são apenas reflexo do discurso vigente desde a Revolução Industrial (e sofisticado, a cada nova Era da Industrialização, até a contemporânea Indústria 4.0) discurso que é utilizado pelas empresas e pelo sistema capitalista para atrair os trabalhadores e garantir a manutenção dos mecanismos de aprisionamento e manipulação da classe trabalhadora, como bem nos ensinam Antunes (2007), Antunes e Praun (2015), Ribeiro (2014, 2017c), Ribeiro e Uvaldo (2011), Ribeiro, Fonçatti e Uvaldo (2018), Sato (1993, 2003, 2009), Sato e Bernardo (2005), entre tantos outros renomados cientistas sociais. É esse discurso que segue seduzindo (Lima, 1995), engajando e mantendo nas grandes empresas profissionais de todas as faixas etárias, a despeito das críticas que essas empresas tenham recebido na forma de denúncias nos *rankings* de mercado, do potencial adoecedor que suas estruturas e sistemas impõem e mesmo da insatisfação, infelicidade e adoecimento vivenciadas por esses profissionais em sua própria experiência. Ao menos na concepção tradicional difundida em nossa cultura antropocêntrica, eurocêntrica e financeira, são essas as empresas que garantem status, renome, projeção e desenvolvimento profissional. Se você não as deseja, não quer trabalhar nelas, não se adapta ou não está satisfeito com as condições e carreiras possíveis lá dentro, o problema só pode ser seu: pessoal e intransferível. Elas são entendidas como objetos de desejo incontestáveis, compartilhados coletivamente como sonhos ou objetivos valorizados por todos e que garantem, se não a estabilidade e realização profissional que prometem, ao menos o passaporte e selo de qualidade no currículo desses profissionais, que servem para abrir portas para carreiras bem remuneradas e de sucesso em outras empresas ou como consultores autônomos, empreendedores e *coaches* executivos de vida e carreira que ensinarão e repetirão seu modelo de sucesso, perpetuando o discurso da meritocracia, da resiliência e da adaptação sócio normativa, como identificamos no discurso de Ingrid, no excerto abaixo:

Toda vez que eu cogitava pedir demissão, mesmo quando nem compartilhava com ninguém esse pensamento, eu já imaginava meus pais, irmãos, tios,

todos questionando: “você é louca de deixar a [Empresa]?! O que você vai fazer da vida? Lá é tudo que uma advogada pode querer! Você tem um salário tão bom, um cargo bom, benefícios, estabilidade... Por que iria querer largar tudo isso?” Pra você ter uma ideia, minha avó materna, que é o lado suíço da minha família, me chamava de [nome da empresa]! Eles tinham certeza que um dia eu seria presidente da empresa... [risos]

Como veremos abaixo, no excerto da entrevista de Joana, ela também sai em busca de liberdade de ação e realização pessoal quando esgota sua identificação com a carreira corporativa, e planeja sua transição para um ano sabático que acabou se transformando em uma nova ocupação: trabalhar na Toscana com vinhos e uvas. A ruptura com sua identidade profissional prévia foi total e definitiva – ao contrário da transição parcial que Bernardo, Pilar e Ingrid viveram, por exemplo, ou do ímpeto repentino pelo qual Arthur foi tomado e que o levou a sair da empresa “GPTW” e ir para uma empresa menor e menos renomada. Ela teve o privilégio de vivenciar um ano sabático com anuência da empresa, ou seja, podendo retornar para o mesmo cargo, caso desejasse, e só depois dessa experiência pediu demissão – saindo da empresa em que alcançou o cargo máximo de sua área de atuação, uma das mais tradicionais do ramo e há anos considerada entre as melhores para se trabalhar – sem um projeto profissional claro e sem metas definidas para a transição que se iniciava. Seu objetivo era realizar o desejo de morar na Itália, buscar a cidadania italiana, viver no campo e, quem sabe, estudar e trabalhar com algo menos exigente e intelectual, algo mais significativo, manual e prazeroso. O trabalho rural surge para ela como opção de experiência e de renda extra e não como necessidade de sustento e ganhos financeiros, pois ela se planejou para apenas estudar e não precisar trabalhar durante mais de um ano. Esse “acaso”, que foi o convite de seus vizinhos para trabalhar na fazenda e na vinícola como *hostess* e *sommelier* de vinhos, é sentido como um fortuito encontro que lhe trouxe atividade e entretenimento quando o sabático começava a ficar tedioso. Em nenhum momento ela busca ativamente essa atividade profissional. Em nenhum momento ela se identifica ou se apresenta como trabalhadora agrícola, ou enóloga, ou prestadora de serviços de recepção e atendimento de hóspedes e clientes. Ela “simplesmente está”. Está aproveitando a oportunidade, está trabalhando com isso, está vivendo essa experiência. Não há planejamento, não há pretensão de ganhos ou crescimento na área, não há prazo de permanência ou expectativas de formalização ou estabilidade profissional, não há vínculo de espécie alguma:

Eu fui atrás do meu ano sabático, que há tempos eu já sabia que era o que eu queria, o que eu precisava naquela altura da minha carreira. Não havia nada de errado com a empresa em que eu trabalhava, com o meu cargo, eu adorava o que eu fazia. Eu me orgulhava muito do trabalho que eu fazia lá. Não posso dizer que aquilo de fato me adoecia, me desagradava, como você mencionou sobre o que você vem encontrando na sua pesquisa. Mas, no fundo, aquilo sempre foi meu plano B, sabe? Eu sempre fui a diferente na faculdade, no estágio, na empresa. Acho que por isso acabei caindo em RH, eu era muito “bicho-grilo”, na forma de me vestir, no meu estilo de vida, nas minhas ideias... No fundo, sabia que não me encaixava ali, que não seria meu trabalho até o fim da vida, até me aposentar. Eu não comprava as coisas caras que meus colegas tinham, eu tinha um fusca pra ir trabalhar, morava em um apartamento sem luxos... e eu queria menos... foi fácil me desfazer do pouco que tinha, vender, alugar, e juntar com as minhas economias para vir para cá e viver um, dois anos só estudando, sem precisar me preocupar em trabalhar. No fundo, eu já planejava essa minha “aposentadoria precoce” desde que comecei a trabalhar... [risos]. Planejar o sabático foi quase natural. O que foi uma surpresa pra mim foi que logo eu enjoasse de só estudar e começasse a pensar sobre o que mais eu gostaria de fazer ali. Foi quando surgiu o convite e eu comecei a trabalhar meio período na vinícola. Era uma distração, uma ocupação, uma forma de conhecer e me adaptar àquela cultura. Casou tudo.

Joana nos remete ao desejo pouco realista de não se ter a necessidade de trabalho, do trabalho como autorrealização, felicidade e prazer, do trabalho como diversão e lazer, da vida profissional que se mistura oniricamente com a vida pessoal, já que não é preciso separar casa e trabalho quando se faz o que se ama. “*Love the life you live. Live the life you love*” (“Ame a vida que você vive. Viva a vida que você ama”, em tradução livre), um ditado que já foi atribuído a diferentes autores e é muito popular entre jovens (e não tão jovens assim), prega um modelo de vida que impacta o projeto profissional por seu efeito motivacional e inspiracional. Evidentemente, é um modelo bastante ambicioso (se não utópico) e acessível para poucos, e que promove o sentimento generalizado de frustração e falta de vontade e realização que vemos entre tantos profissionais que procuram os consultórios médicos, de psicologia e serviços de aconselhamento de carreira.

Curioso pensar que o mesmo bordão, o mesmo apelo motivacional baseado em trabalho como felicidade, diversão e prazer, é utilizado pelas empresas mais desejadas, muitas delas listadas entre as melhores para se trabalhar. É oferecendo flexibilidade na jornada de trabalho; customização na ambientação do local de trabalho; ambientes e benefícios que são verdadeiras odes ao prazer imediato; entre outros pequenos mimos, que essas empresas atraem e retêm os profissionais mais capacitados do mercado, constroem sua fama e renome neste mercado e ao mesmo tempo criam um clima de competitividade voraz ao imputar no trabalhador o medo constante de perder a chance de se juntar a esses times desejados e “vencedores”.

Foi esse fato curioso que primeiro nos chamou a atenção quando começamos a pesquisar sobre sofrimento psíquico relacionado ao trabalho em profissionais de áreas administrativas em grandes empresas. O discurso que permeia o contexto social, a trajetória biográfica e os projetos profissionais desses trabalhadores são os mesmos tanto para os que estão aprisionados, desejam a carreira executiva e seguem tentando se adaptar e vencer no mundo corporativo, quanto para aqueles que se desiludiram ou adoeceram e buscam outras saídas de trabalho e alternativas de carreira. Ser feliz no trabalho, trabalhar com o que se ama pode ser considerado um “Projeto de Vida Profissional” em si ou é uma qualidade, um atributo deste projeto? As ditas “melhores empresas para se trabalhar” são, de alguma forma, um “Arquétipo”², um desejo humano compartilhado, quase como um padrão presente no inconsciente coletivo? Quem são e o que representam as *Great Places to Work*, as Melhores Empresas para Trabalhar?

Muitas hipóteses foram levantadas ao longo desta pesquisa, desde as iniciais, apresentadas na introdução desta dissertação, até as inúmeras perguntas que foram surgindo no início e no fim de cada capítulo.

Como dissemos acima, muitas dessas questões seguem em aberto e podem ser levantadas como hipóteses para outras possibilidades de estudo. Um dos nossos objetivos iniciais, de buscar alternativas de intervenção, testá-las em instituições ou empresas que abrissem as portas para um experimento de avaliação e validação de técnicas e instrumentos científicos, e apresentá-las como resultados desta pesquisa ficou limitado apenas a desejo, já que seria um objetivo muito ambicioso para uma pesquisa de mestrado. As práticas de gestão e avaliação de desempenho, que integram metas, planos de desenvolvimento, cobranças e

² Um dos conceitos fundamentais da Teoria da Psicologia Analítica de Jung, Arquétipo se refere a padrões de comportamento e relacionamento primitivos e universais, presentes em toda a humanidade e toda cultura, independentemente de época, local, etnia ou costumes.

feedbacks constantes, nos parecem ser um dos pilares de sofrimento e adoecimento psíquico relacionado ao trabalho. Especial atenção deve ser dada a este ponto, repetidamente mencionado como gatilho de sofrimento e adoecimento psíquico entre os entrevistados. Assim, as questões sobre como intervir nas empresas, com práticas de ergonomia, recursos humanos, ações sindicais ou políticas públicas, visando responder às problemáticas identificadas nesta pesquisa para evitar ou minimizar o sofrimento aqui relatado, seguem sem respostas definitivas, mas podemos vislumbrar futuras propostas e estudos neste sentido, e torcemos para que possamos ter ajudado a dar visibilidade e reforçar a relevância de novas estratégias e táticas de gestão de pessoas.

Tocando em outro ponto interessante a partir do que encontramos em nossas análises, acreditamos que, do ponto de vista dos campos da psicologia social e da saúde mental relacionada ao trabalho, seja benéfico (e talvez necessário) rever os critérios de seleção e ranqueamento usados pelos levantamentos e publicações que produzem os guias de melhores empresas para se trabalhar. A mudança mais simples e quase óbvia seria incluir os indicadores qualitativos sobre sofrimento e adoecimento psíquico entre os funcionários, deixando de limitar a investigação apenas a dados quantitativos sobre afastamentos e licenças de saúde, acidentes de trabalho, aposentadorias por invalidez, casos registrados de *burnout*, etc. Sabemos que laudos periciais que atestem explicitamente a relação da doença física ou mental com a rotina, ambiente ou relações de trabalho são muito mais raros do que indicam as práticas médica, psicológica e jurídica nos consultórios e escritórios particulares a que os trabalhadores destas empresas têm acesso. Muito dificilmente um coordenador, gerente, diretor ou qualquer outro executivo procurará atendimento no SUS ou INSS para suas queixas de insônia, gastrite, depressão, dores crônicas, ansiedade, arritmia, crises de pânico, pensamentos suicidas ou qualquer outro sintoma comumente relacionado a estresse crônico, transtornos mentais e, em especial, síndrome de *burnout*. Esta última, grande representante do esgotamento psicofísico e da potência danosa da carga mental do trabalho, apenas em 2019 saiu da categoria de transtorno mental e passa a ser um transtorno relacionado ao trabalho na classificação internacional de doenças, o CID-10, exemplificando o quanto doenças laborais ou ocupacionais são subdiagnosticadas Brasil (e mundo) afora.

A realidade – aqui representada pelas narrativas dos entrevistados desta pesquisa – nos mostra que, seja por medo de ser considerado improdutivo ou inválido para o trabalho, seja por vergonha em função de todo o preconceito ainda relacionado aos transtornos mentais, seja por receio de ficar estigmatizado em seu currículo e não ter mais oportunidades de emprego, grande parte – talvez a maioria – dos trabalhadores da média e alta gerência do setor

administrativo não dividem com colegas e chefes seus sofrimentos psíquicos e dores físicas; não delatam os assédios disfarçados e violências sutis (ou mesmo as graves) a que estão sujeitos; não comentam sobre as medicações, terapias e aconselhamentos que procuram para dar conta das mazelas da vida corporativa. Talvez de forma deliberada escondam ou disfarcem seu adoecimento no trabalho, talvez sequer tenham consciência disso, pois o discurso de responsabilização individual e culpabilização da vítima é tão arraigado nos ambientes de trabalho, no consenso social e no imaginário popular, que muitos profissionais naturalmente assumem que o problema é exclusivamente deles, nunca relacionando os diagnósticos cada vez mais funestos que recebem com sua atuação profissional.

Levando essa questão em consideração, investigar a incidência de transtornos mentais em funcionários das empresas participantes dos levantamentos por trás dos *rankings* de melhores empresas em entrevistas qualitativas – e não apenas nos indicadores quantitativos cobertos pelos relatórios apresentados pelas próprias empresas – seja uma boa forma de começar a identificar o impacto da pressão advinda da cultura de alta performance vigente nestas corporações na saúde do trabalhador. Assim como fizemos nas entrevistas abertas e em profundidade que realizamos na nossa investigação de campo, a sugestão aqui seria perguntar sobre saúde e doença física ou mental na vida dos profissionais participantes dos grupos focais que os institutos responsáveis pelas pesquisas conduzem na segunda etapa da avaliação e ranqueamento das empresas. Buscar compreender o sofrimento e adoecimento dos trabalhadores destas empresas por meio do relato espontâneo destes profissionais, perguntando a eles se existe ou não uma relação dessas dores e sentimentos com o seu trabalhar, sem exigir comprovação de terceiros ou ameaçar a relação de confiança entrevistado-entrevistador (em vez de abordar adoecimentos e afastamentos já nomeando os transtornos e doenças relacionados ao trabalho e limitando a contabilização das incidências a laudos e perícias realizadas), é garantir o direito de expressão, de denúncia, de solicitação de ajuda. É dar o lugar de fala e garantir o poder de agir dessas pessoas e da classe trabalhadora como um todo.

Essas e outras discussões são alguns dos achados – mas não esgotados – desta pesquisa, e podem ser bem aproveitadas em outros projetos de estudo e trabalho acadêmico em Psicologia Social e Saúde do Trabalhador ou na própria prática profissional em consultorias ou departamentos de recursos humanos, ergonomia, medicina ocupacional, direito trabalhista, engenharia de segurança do trabalho, entre outras disciplinas.

Esse era um dos nossos objetivos ao iniciar este longo processo de mestrado. O que seria um programa *stricto sensu* de três anos acabou virando uma jornada repleta de crises e

reconstruções que durou quase seis anos. Assim como contei na apresentação desse texto sobre a minha transição do RH para psicóloga clínica, consultora de carreira e empresária, a carreira de estudante e pesquisadora acadêmica foi uma outra crise biográfica na minha vida, repleta de rupturas e transições identitárias. E, por que não, considero que também eu estava em uma das melhores instituições para se trabalhar na carreira acadêmica, uma vez que a Universidade de São Paulo está, em outros *rankings* de excelência, entre as melhores universidades do Brasil e do mundo.

Falo aqui da carreira administrativa e corporativa, faço alguns recortes de gênero e extrapolo algumas conclusões sobre as práticas de gestão e RH difundidas no Brasil de 2022 pós-pandemia da Covid-2019 – que assustou, isolou e adoeceu a todos, trabalhadores ou não, e que paralisou a economia inicialmente, mas depois acelerou avassaladoramente os processos socioeconômicos que esmiuçamos ao longo de toda a apresentação crítica da literatura científica sobre os fenômenos da automação, digitalização, flexibilização, “uberização” e evidente precarização do trabalho. Só isso já é um enorme trabalho – talvez maior do que o indicado, como me alertaram na ocasião da banca de qualificação.

Talvez eu possa pensar, de forma quase lúdica, que a carreira em uma das melhores empresas para se trabalhar é, há algum tempo, o equivalente ao antigo sonho infantil que quase todo garoto tinha, de virar jogador de futebol de um grande clube brasileiro ou europeu, com seus salários milionários, sua fama precoce, seu poder quase ilimitado. Ou, para outros, o de se tornar um *rock star* ou um/a ator/atriz/diretor/diretora em *Hollywood*, pleiteando um Oscar. O sonho só considera a ponta do *iceberg*, só vê e almeja o resultado final, acessível a muito poucos. Os milhões de aspirantes que se perderam, desistiram ou foram massacrados no árduo caminho de tentar essas posições de destaque em suas respectivas áreas são praticamente ignorados, ficam esquecidos ou disfarçados no difuso e nebuloso sonho infantil de ser, como nos conta Bernardo, não CEO (*Chief Executive Officer* – Diretor Executivo em livre tradução) de uma renomada multinacional, mas “Presidente do Mundo”.

REFERÊNCIAS

ABILIO, L. C. Uberização do trabalho: subsunção real da viração. **Passa Palavra** [online]. Fev, 2017. Disponível em: <https://passapalavra.info/2017/02/110685/>. Acesso em: 21 out. 2022.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007.

ANTUNES, R.; ALVES, G. A. P. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004.

ANTUNES, R.; PRAUN, L. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. **Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, n. 123, p. 407-427, jul./set. 2015.

ARONI, F. **Carreira**: visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho relatadas pela publicação Guia Você S/A Exame "As melhores empresas para você trabalhar". Dissertação (Mestrado em Psicologia Social), Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

ASSUNÇÃO, A. A.; LIMA, F. P. A. A Contribuição da Ergonomia para a Identificação, Redução e Eliminação da Nocividade do Trabalho. *In*: MENDES R. (edit.) **A Patologia do Trabalho**. 2. ed. Belo Horizonte: Atheneu, 2003, p. 1767-1789.

_____. Aproximações da Ergonomia no estudo das exigências afetivas das tarefas. *In*: GLINA D. M. R.; ROCHA L. E. (orgs.) **Saúde mental no trabalho - da Teoria à Prática**. São Paulo: Roca, 2010, p. 210-228.

CAETANO, A. **Pensar na Vida**. Biografias e Reflexividade Individual, Lisboa: Editora Mundos Sociais, 2016.

_____. O léxico das crises biográficas. **Análise Social**, Lisboa, v. 53, n. 226, p. 88-111, 1º trimestre, 2018.

CANGUILHEM, G. **O normal e o patológico**. 6. ed. São Paulo: Forense Universitária, 2009.

_____. **Estudos de História e de Filosofia das Ciências**: concernentes aos vivos e à vida. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.

CARREIRA DOS SONHOS. **Carreira dos Sonhos 2017**. Disponível em: https://www.carreiradossonhos.com.br/material/CS_2017.pdf. Acesso em: 21 out. 2022.

_____. **Carreira dos Sonhos 2018**. Disponível em: https://www.carreiradossonhos.com.br/material/CS_2018.pdf. Acesso em: 21 out. 2022.

CLOT, Y. Prefácio à edição brasileira. *In*: LIMA, M. E. A. (org) **Escritos de Louis Le Guillant**: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho. Petrópolis: Vozes, 2006 p. 13-22.

_____. Clínica da atividade. **Horizontes**, v. 35, n. 3, p. 18-22, set./dez. 2017.

CLOT, Y. Clínica do trabalho, clínica do real. Santorum, K.; Barker, S. L. (Tradução livre) e Osório, C. (Revisão). Publicado originalmente no **Le journal des psychologues**, n. 185, mar, 2001.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, Niterói, v. 14, n. 3, p. 27–34, dez. 2004.

_____. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2007.

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

DEMAZIÈRE, D.; DUBAR, C. Trajetórias profissionais e formas identitárias: uma teorização. In: GUIMARÃES, N. A.; HIRATA, H. (eds.) **Desemprego**: trajetórias, identidades, mobilizações. São Paulo: Editora Senac, 2006, p. 165-187.

DUBAR, C. **A crise das identidades**: a interpretação de uma mutação. São Paulo: Edusp, 2009.

FRANCO, T.; DRUCK, G.; SELIGMANN-SILVA, E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, v. 35, n. 122, p. 229-248, jul./dez. 2010.

FREUDENBERGER, H. J.; RICHELSON, G. **Burn-out**: The high cost of high achievement. New York: Anchor Press, 1980.

GLASSDOOR. **Confira os Melhores Lugares para Trabalhar de 2017 na categoria Grandes empresas do país: Brasil**. Disponível em: https://www.glassdoor.com.br/Pr%C3%AAmio/Melhores-Lugares-para-Trabalhar-Brasil-2017-LST_KQ0,43.htm. Acesso em: 21 out. 2022.

_____. **Confira os Melhores Lugares para Trabalhar de 2018 na categoria Grandes empresas do país: Brasil**. Disponível em: https://www.glassdoor.com.br/Pr%C3%AAmio/Melhores-Lugares-para-Trabalhar-Brasil-2018-LST_KQ0,43.htm. Acesso em: 21 out. 2022.

GOUNET, T. **Fordismo e taylorismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

INSTITUTO FIA/USP. **Conheça as 150 Melhores Empresas para Trabalhar de 2017**. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/melhores-empresas/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2017/>. Acesso em: 21 out. 2022.

INSTITUTO FIA/USP. **Conheça as 150 Melhores Empresas para Trabalhar de 2018.**

Disponível em:

<https://vocerh.abril.com.br/melhores-empresas/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2018/>. Acesso em: 21 out. 2022.

INSTITUTO GREAT PLACE TO WORK (GPTW). **Rankings GPTW 2017.** Disponível em:

<https://gptw.com.br/ranking/melhoresempresas/?ano=2017&tipo=brLatam&ranking=nacional&corte=Grandes>. Acesso em: 21 out. 2022.

Ranking GPTW 2018. Disponível em:

<https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2018&tipo=brLatam&ranking=Nacional&corte=1000ouMaisFuncionarios>. Acesso em 21 out. 2022.

KOMPIER, M. A. J.; KRISTENSEN T. S. As intervenções em estresse organizacional: considerações teóricas, metodológicas e práticas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 37-58, nov. 2003.

LAURELL, A. C. La construcción teórico-metodológica de la investigación sobre la salud de los trabajadores. *In* LAURELL, A. C. (org.). **Para la Investigación Sobre la Salud de los Trabajadores**. Serie PALTEX Salud y Sociedad 2000, N. 3. Washington: Organización Panamericana de la Salud, 1993.

LAURELL, A. C.; NORIEGA, M. **Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário**. São Paulo: Hucitec, 1989.

LE GUILLANT, L. Introdução a uma Psicopatologia Social. *In*: LIMA, M. E. A. (org) **Escritos de Louis Le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006, p. 23-74.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência**. Petrópolis: Editora Vozes, 1995.

MACHADO, A. R. Entrevista com Yves Clot. **Psicologia da Educação**, São Paulo, v. 20, p. 155-160, jun, 2005.

METZGER, J. L.; MAUGERI, S.; BENEDETTO-MEYER, M. Predomínio da gestão e violência simbólica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 225-242, dez. 2012.

OLIVEIRA, F. de **A construção social dos discursos sobre o acidente de trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

PAPARELLI, R. **Desgaste mental do professor da rede pública de ensino: trabalho sem sentido sob a política de regularização de fluxo escolar**. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

PAPARELLI, R., SATO, L. OLIVEIRA, F. A Saúde Mental relacionada ao trabalho e os desafios aos profissionais da saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 36, n. 123, p. 118-127, jun. 2011.

REVUZ, C. Ouvir os desempregados para compreender a relação com o trabalho? **RUA**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 9–36, 2015. DOI: 10.20396/rua.v3i1.8640617. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rua/article/view/8640617>. Acesso em: 21 out. 2022.

RIBEIRO, M. A. **Carreiras: um novo olhar socioconstrucionista para um mundo flexibilizado**. Curitiba: Juruá, 2014.

_____ Compreensões híbridas y diálogo intercultural: dos principios básicos para la construcción de propuestas contextualizadas en orientación y asesoramiento para la carrera. **Revista Mexicana de Orientación Educativa**, México, v. 15, n. 34, p. 1-21, jan./jun. 2017a.

_____ Psicossocial: continuum ontológico do processo relacional. In N. Silva Jr., & W. Zangari (Orgs.), **A psicologia social e a questão do hífen**. São Paulo: Editora Blucher, p. 263-277, 2017b.

_____ Understanding career resilience and career adaptability in challenging and vulnerable contexts. In Maree, K. (ed.), **Psychology of career adaptability, employability and resilience**. Cham: Springer, p. 397-414, 2017c.

RIBEIRO, M. A.; FONÇATTI, G. O. S. The gap between theory and reality as a generator of social injustice: seeking to confront social inequality in Brazil through career guidance. In: HOOLEY, T.; SULTANA, R.; THOMSEN, R. (eds.). **Career guidance for social justice: Contesting neoliberalism**. Abingdon: Routledge, p. 193-208, 2017.

RIBEIRO, M. A.; FONÇATTI, G. O. S.; UVALDO, M. C. C. Impacts of a Group-Based Career Counseling Model for Unskilled Adults in Crisis: A Case Study: A Review of Case Studies and Innovative Qualitative Approaches. In: DI FABIO, A.; BERNAUD, J. (eds.) **Narrative Interventions in Post-modern Guidance and Career Counseling**. Cham: Springer, p. 87-118, 2018.

RIBEIRO, M. A.; UVALDO, M. C. C. Possibilidades identitárias contemporâneas em um mundo do trabalho flexibilizado. **Revista Polis e Psique**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 42-60, 2011.

SANTOS, M. T. F.; GOMES, M. H. A. Estresse e Modos de Andar a Vida: uma contribuição de Canguilhem para a compreensão da Síndrome Geral de Adaptação. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 21, n. 3, p.788-796, set. 2012.

SATO, L. A representação social do trabalho penoso. In: SPINK, M. J. (org.) **O Conhecimento no Cotidiano** As Representações Sociais na Perspectiva da Psicologia Social. São Paulo: Brasiliense, p. 188-211, 1993.

_____ Psicologia, saúde e trabalho: distintas construções dos objetos “trabalho” e “organizações”. In: TRINDADE, Z. A.; ANDRADE, Â. N. (orgs.) **Psicologia e saúde: um campo em construção**. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 167-178, 2003.

SATO, L. Trabalho: sofrer? Construir-se? Resistir? **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 189-199, ago. 2009.

SATO, L.; BERNARDO, M. H. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, n. 10, v. 4, p. 868-878, dez. 2005.

SAVICKAS, M. L.; NOTA, L.; ROSSIER J. P.; DUARTE, M. E.; GUICHARD, J.; SORESI, S.; VAN ESBROECK, R. ; VIANEN, A. E. M. A Construção da Vida: Um Novo Paradigma para Entender a Carreira no Século XXI. **Revista Interamericana de Psicologia/Interamerican Journal of Psychology**, Austin, v. 44, n. 2, p. 392-406, Jan., 2010.

SCHLÖSSBERG, N. K.; GOODMAN, J.; ANDERSON, M. L. Counseling adults in transition – linking practice with theory. New York: Springer Publishing Company, 2006.

SELIGMANN-SILVA, E. Psicopatologia e saúde mental no trabalho. In: MENDES. R. (ed.) **Patologia do trabalho** São Paulo: Atheneu, p. 1141-1182, 2003.

Trabalho e Desgaste Mental: o direito de ser dono de si mesmo.
São Paulo: Cortez, 2011.

SELIGMANN-SILVA, E.; BERNARDO, M. H.; MAENO, M.; KATO, M. Saúde do Trabalhador no início do século XXI. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 185-186, dez. 2010a.

O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 187-191, dez. 2010b.

UVALDO, M. C. C. **Impacto das mudanças no mundo do trabalho sobre a subjetividade:** em busca de um modelo de orientação profissional para adultos. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

Tecendo a trama identitária: um estudo sobre mudanças de carreira. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

VASCONCELLOS, E. G. O modelo psiconeuroendocrinológico de stress. In: SEGER, L. **Psicologia e odontologia: uma abordagem integrada**. 2. ed. São Paulo: Editora Santos. p. 25-47, 1992.

Stress, coping, burnout, resiliência: troncos da mesma raiz. In: SILVA JÚNIOR, N. da; ZANGARI, W. (org.) **A psicologia social e a questão do hífen**. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda, v. 1, p. 285-294, 2017.

VIEIRA, I. Conceito(s) de burnout: questões atuais da pesquisa e a contribuição da clínica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 269-276, jul./dez. 2010.

VILELA, R. A. G.; CERA DA SILVA, R.; JACKSON FILHO, M. J. Poder de agir e sofrimento: estudo de caso sobre Agentes Comunitários de Saúde. *In: Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 289-302, 2010.

VILELA, R. A. G.; ALMEIDA, I. M.; MENDES, R. W. B. Da vigilância para prevenção de acidentes de trabalho: contribuição da ergonomia da atividade. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 10, p. 2817-2830, out. 2012.

WISNER, A. **Por dentro do trabalho:** ergonomia, método e técnicas. São Paulo: Oboré/FTD; 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Modelo de roteiro de entrevista

- (1) trajetória profissional, histórico geral da vida de trabalho.**
- (2) histórico específico do trabalho atual e/ou último trabalho.**
 - (i) o momento do rompimento com o trabalho em decorrência do adoecimento ou sofrimento psíquico.
 - (ii) as causas relacionadas, o que levou a este rompimento segundo a percepção do próprio trabalhador.
 - (iii) o que motivou a mudança ou o que encontrou de diferente na experiência ou condição profissional posterior.
- (3) descrição das atividades e condições de trabalho cotidianas.**
 - (i) as condições materiais do trabalho (estrutura física, salubridade, acesso a recursos materiais...).
 - (ii) organização do trabalho (processos de trabalho, carga horária, atribuições...).
 - (iii) relações de poder (relações com pares, chefias e subordinados, autonomia...).
- (4) relato do impacto do trabalho na saúde geral e na saúde psíquica, tendo como foco caracterizar o sofrimento psíquico relacionado ao trabalho.**
- (5) expectativas prévias, transições relacionadas à atividade e perspectivas de futuro no trabalho.**
- (6) visão subjetiva sobre o que é um bom ambiente para se trabalhar.**

ANEXO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: BURNING DOWN THE HOUSE: SOFRIMENTO PSÍQUICO NO TRABALHO E ROMPIMENTO DAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS.

A JUSTIFICATIVA, OS OBJETIVOS E OS PROCEDIMENTOS: O objetivo desse projeto é verificar as interrelações do sofrimento individual com o ambiente de trabalho e o impacto destes na trajetória e desenvolvimento profissional do trabalhador, analisando as percepções de sofrimento psíquico para além das definições médicas ligada a patologias psiquiátricas e fisiológicas, considerando o contexto social em que a patologia incide, as relações de trabalho deste indivíduo e os rompimentos de carreira advindos deste sofrimento. A pesquisa se justifica uma vez que a prática organizacional tem tratado as sintomatologias ligadas ao trabalho como um fenômeno isolado, decorrente do adoecimento individual e desconectado das influências das condições e relações de trabalho em que o trabalhador se insere. Entretanto, as discussões contemporâneas a respeito do desenvolvimento profissional, da psicopatologia e da saúde do trabalhador têm demandado novos modelos de assistência e intervenção na organização do trabalho, buscando modelos que atuem para além da contenção dos sintomas, produtividade e inserção social focada exclusivamente no indivíduo, que deixem de implicar as organizações no processo de produção deste tipo de sofrimento. Assim, esta é uma pesquisa de campo qualitativa, procurando identificar e compreender as condições de trabalho que aumentam o risco para o sofrimento psíquico, levando-se em conta trajetórias de vida através de entrevistas individuais semidirigidas, com duração média estimada de 2 (duas) horas, que serão gravadas e posteriormente transcritas e entregues aos participantes para verificação, complementação facultativa e autorização de uso na pesquisa. Desta forma, espero contribuir com conhecimentos acerca das possibilidades de intervenção com relação ao fenômeno tanto para o trabalhador quanto para as organizações e para a construção de reflexões teóricas que darão subsídios para a proposição de novas práticas em recursos humanos, saúde ocupacional e orientação de carreira.

DESCONFORTOS, RISCOS E BENEFÍCIOS: Garanto completo sigilo de quaisquer informações que possam levar à identificação dos(as) participantes ou das empresas mencionadas. Por se tratar de levantamento biográfico, de livre aderência e consentimento e por estarem protegidos quaisquer dados que possam vir a identificar os(as) trabalhadores(as) e/ou as empresas envolvidas, compreende-se que o projeto de pesquisa em questão oferece riscos mínimos, principalmente vinculados a potenciais desconfortos causados pela resposta a algumas perguntas. Visando acolher e solucionar tais desconfortos, a pesquisadora responsável irá oferecer apoio psicológico em caso de solicitação por parte de qualquer participante. Tal apoio será oferecido pela própria pesquisadora, Marina Botteon Bergamaschi, que é Psicóloga de formação, inscrita no CRP (Conselho Regional de Psicologia) sob o registro número 06/75413, além de especialista em Orientação de Carreira e com ampla experiência em atendimento clínico em geral, em especial em desenvolvimento profissional e outras questões relativas a trabalho. Os atendimentos solicitados irão ocorrer no

CEIP – Centro Escola do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, localizado no Campus Butantã da USP, cito à Avenida Professor Mello Moraes, 1721. CEP 05508-030 - Cidade Universitária - São Paulo/SP. Assim, acredito que minimizamos qualquer desconforto ou risco para você que vai se submeter à entrevista e terá seu depoimento gravado. Quanto aos benefícios da pesquisa, é importante ressaltar que não será disponibilizada nenhuma compensação financeira ou benefício pessoal pela participação nas entrevistas, porém, pretendo contribuir com conhecimento acerca de uma campo de atuação bastante relevante e que afeta diretamente a vida de quem atua em grandes empresas atualmente, buscando possibilidades de intervenção com relação ao fenômeno tanto para o trabalhador quanto para as organizações e para a construção de reflexões teóricas que darão subsídios para a proposição de novas práticas em recursos humanos, saúde ocupacional e orientação de carreira.

GARANTIA DE ESCLARECIMENTO, LIBERDADE DE RECUSA E GARANTIA DE SIGILO: Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. Os(as) pesquisadores irão tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os áudios das entrevistas ficarão arquivados em computadores com acesso restrito à pesquisadora responsável e serão compartilhados e discutidos apenas dentro do ambiente acadêmico, com outros pesquisadores e sob as orientações do conselho de ética da categoria e do comitê de ética desta universidade. Os resultados das transcrições da sua entrevista serão enviados para você e permanecerão confidenciais. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma cópia deste consentimento informado será arquivada no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo e outra será fornecida a você.

CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO POR EVENTUAIS DANOS: A participação no estudo não acarretará custos para você e não será disponibilizada nenhuma compensação financeira adicional.

DECLARAÇÃO DO(A) PARTICIPANTE OU DO(A) RESPONSÁVEL PELO(A) PARTICIPANTE:

Eu, _____ fui informado(a) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e motivar minha decisão se assim o desejar. A pesquisadora e psicóloga Marina Botteon Bergamaschi e o professor orientador Fábio de Oliveira certificaram-me de que todos os dados desta pesquisa serão confidenciais. Também sei que caso existam gastos adicionais, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa. Em caso de dúvidas poderei contatar a aluna pesquisadora Marina Botteon Bergamaschi pelo e-mail marinabergamaschi@usp.br ou pelo telefone (11) 99676-5165 ou o professor orientador Fábio de Oliveira no e-mail fabioliv@usp.br ou pelo telefone (11) 99266-1149 ou a Comissão de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Instituto de

Psicologia da Universidade de São Paulo, sito à Av. Prof. Mello Moraes, 1721 - Cidade Universitária - São Paulo/SP, pelo e-mail copesqip@usp.br ou pelo telefone (11) 3091-1660. Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Nome	Assinatura do Participante	Data
Nome	Assinatura do Pesquisador	Data
Nome	Assinatura da Testemunha	Data