

## CULTURA ORGANIZACIONAL E SAÚDE DO TRABALHADOR: REFLEXÕES SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE INDIVÍDUOS E O TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Kelen Barcellos de Matos<sup>a</sup>, Magda Macedo Madalozzo<sup>b</sup>, Lucas Taufer<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Especialista em Psicologia e Gestão no Contexto Organizacional pela UCS. [barcellos.kelen@gmail.com](mailto:barcellos.kelen@gmail.com)

<sup>b</sup> Doutora em Psicologia das Organizações e do Trabalho pela UFSC. Professora de graduação e pós-graduação na UCS. [mmmadalozzo@gmail.com](mailto:mmmadalozzo@gmail.com)

<sup>c</sup> Mestrando em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS. Professor de pós-graduação na FSG. [lucastaufer@mail.com](mailto:lucastaufer@mail.com)

### Informações de Submissão

Autor Correspondente: Kelen Barcellos de Matos. Endereço: rua João Hugo Schabbach, 324, ap. 31, bairro Esplanada, Caxias do Sul, RS. CEP: 95095-133.

Recebido em 13/10/2016

Aceito em 15/07/2018

Publicado em 15/07/2018

### Palavras-chave

Cultura Organizacional. Saúde do Trabalhador. Trabalho. Indivíduo.

### Keywords

Organizational Culture. Employee's Health. Labor. Individual.

### Resumo

Este estudo apresenta uma revisão de literatura de artigos que versavam sobre a influência da cultura organizacional na saúde do trabalhador. Para desenvolver esta síntese os objetivos específicos da pesquisa foram: explorar concepções sobre sofrimento do trabalhador, conceituar cultura organizacional, analisar a relação do trabalho e o indivíduo, e fazer a relação entre como a cultura pode influenciar no sofrimento do trabalhador. As principais referências utilizadas neste trabalho foram: Hofstede (1980); Zarifian (2001); Dejours (1994); Mendes (2007); Schein (2009); Geertz (2008) e Fleury e Fischer (1996). Para isso utilizou-se como método de pesquisa uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória com levantamento de dados bibliográficos. Utilizou-se como principal técnica de análise de dos dados, a análise de conteúdo. Dentre os principais resultados identificados destacou-se analogias entre aspectos da cultura organizacional, as relações de trabalho e a saúde do trabalhador, tal como os riscos psicossociais e possíveis sofrimentos decorrentes da cultura organizacional.

### Abstract

This study presents a literature review about the influence of the organizational culture on employee's health. In order to develop this synthesis, the main objectives of the research were to explore concepts of employee's sorrow, to conceptualize organizational culture, to analyze labor relations and the individual and relationship how organizational culture can influence employee's sorrow. The main references used were Hofstede (1980); Zarifian (2001); Dejours (1994); Mendes (2007); Schein (2009); Geertz (2008); Fleury and Fischer (1996). As research method, was used for it the qualitative-exploratory approach by bibliographic data. The main technique of data analysis was content analysis. The key findings identified were analogies between organizational culture, labor relations and

---

|   |
|---|
| employee's health, such as the psychosocial risks and potential sorrow resulting from the organizational culture. |
|---|

---

## 1 INTRODUÇÃO

O pesquisador francófono Chanlat (2001) fala sobre a subjetividade nos aspectos organizacionais e em como ela é presente em todos os níveis e em todas as questões do cotidiano. Ele afirma que “desprezar esta dimensão em prol de um objetivismo que garanta toda a eficácia resume-se em condenar o ser humano a viver em excesso de sofrimento e a organização a privar-se da mola essencial da sua dinâmica” (CHANLAT, 2001, p. 21).

Para ele, não existe apenas o empregado: seja a posição que o indivíduo ocupar em uma organização, encontra-se, invariavelmente nele, uma pessoa que mobiliza sua subjetividade a fim de realizar suas atividades e quando a organização não permite que essa seja expressada isso pode tornar-se problemático. Porém, em contrapartida quando se permite esta expressividade, os resultados podem vir a ser surpreendentes (CHANLAT, 2001).

Na análise de cultura organizacional alguns estudos a conceituam como uma “rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certas e que permanecem submersas à vida organizacional” (FLEURY; FISCHER, 1996, p.19). Já na visão de Pettigrew (1989), as relações de trabalho do indivíduo com a organização em sua cultura ocorrem em diferentes níveis: crenças e pressupostos, funcionamento interno da organização e quanto a forma como que ela se posiciona em face ao seu ambiente externo e para que se posicione em cada um deles, na individualidade, há uma grande dificuldade (PETTIGREW, 1989, p. 147).

Carrieri, Aguiar e Diniz (2013) fazem uma referência a como o indivíduo passa por um sofrimento simbólico quando inserido em um contexto econômico: ao se movimentar entre seu papel de indivíduo (único e especial) e de trabalhador (igual aos demais), precisam assumir posições diferentes. No primeiro, recebem estímulos para o comportamento de uma cultura consumista na fantasia que pode escolher como viver, para, em seguida ser exigido, enquanto trabalhador, a inserção em uma cultura própria, na qual, deve-se ser como todos, e a singularidade (e sua subjetividade) externamente valorizada, neste contexto interno, não é aceita (CARRIER; AGUIAR; DINIZ, 2013).

A precarização da organização do trabalho, seja pelo desemprego estrutural ou pela necessidade de sobrevivência enfraquece o trabalhador e, de forma principal, a

desestruturação do coletivo alimentada pela cultura da excelência, reforçada pelos gestores que compartilham com os princípios de produção, torna o trabalhador vulnerável.

Em nome das promessas de sucesso e reconhecimento, articuladas à vivência da solidão e desamparo, torna-se facilmente capturado pelo desejo da produção, utilizando estratégias de mediação de sofrimento mais defensivas do que a de mobilização para mudança, favorecendo assim uma maior exploração do trabalho em prol da produção (MENDES, 2007).

As rotinas organizacionais, por estarem inseridas em clima organizacional, em práticas desenvolvidas pela organização, em valores e histórias compartilhadas faz parte da cultura organizacional, de acordo com Schein (2009). Continua: “a cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas. Se não as entendermos nos tornamos suas vítimas” (SCHEIN, 2009, p.11).

Diante deste contexto percebe-se relevância em uma análise de como o sofrimento do trabalhador se relaciona com a cultura organizacional. A partir daí este estudo teve como problema de pesquisa: “Qual a influência da cultura organizacional sobre a saúde do trabalhador? ”.

Esta pesquisa teve por objetivo geral, revisar a literatura sobre a influência da cultura organizacional sobre a saúde do trabalhador. Já os objetivos específicos foram, dentre outros, explorar concepções sobre sofrimento do trabalhador, conceituar cultura organizacional, e fazer a relação entre como a cultura pode influenciar no sofrimento do trabalhador. Para a concepção deste estudo, configurou-se uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória por levantamento bibliográfico e, a análise dos dados, pela técnica de análise de conteúdo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Sofrimento no Trabalho**

Dejours (1994) conceitua psicopatologia do trabalho como a análise dos processos psíquicos movimentados pela confrontação do indivíduo com a realidade do trabalho. Para o autor, a flexibilização do capital tem gerado um sofrimento ético e nesta perspectiva a banalização das injustiças, o que leva ao surgimento de patologias sociais que, por sua vez, exigem dos trabalhadores a recomposição de suas defesas para suportar o sofrimento que se instala (DEJOURS, 1994).

Segundo Mendes (2007), quando a relação do trabalhador é limitada com a organização do trabalho pelas dificuldades de negociação das diversas forças que envolvem o desejo da produção e o desejo do trabalhador, causa o sofrimento no trabalho. Assim, por reconhecer o trabalho, ora como meio para se construir a identidade, ora como fonte de alienação, “a psicodinâmica direciona o estudo do sofrimento para inter-relação dos trabalhadores com a organização do trabalho e para as estratégias defensivas que utilizam para lidar com o trabalho” (MENDES, 2007, p. 36).

Mendes (2007) explica que a saúde no trabalho é como expressão de um estado disposicional caracterizado pelo equilíbrio, marcado pela vivência do prazer e sofrimento, pela forma que cada um usa seus mecanismos de defesa capazes de mobilizar em busca de uma relação melhor de trabalho, e ainda, na busca pela dinâmica de reconhecimento que é como elemento essencial para evitar o adoecimento e do processo de construção de identidade do trabalhador no campo social.

O uso destas defesas em excesso, pode resultar no esgotamento do trabalhador e gerar o adoecimento, quando se instala o processo de anestesia que atinge o coletivo de trabalho. Considera-se que os comportamentos passam por uma modificação denominada de patologias sociais e, com isso, são desencadeadas as patologias do trabalho e o processo de adoecimento, a ponto de ocasionar perturbações importantes em seu funcionamento (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994).

Os fatores de risco psicossocial no trabalho são caracterizados quando as condições de trabalho e das organizações afetam a saúde do trabalhador e o desenvolvimento do trabalho (IZQUIERDO, 2012). Atualmente as condições de trabalho podem exigir altos níveis de atenção, responsabilidade, sobrecarga, concentração, jornada de trabalho elevada, entre outras questões, como também os impactos sociais e econômicos, acarretam em riscos psicossociais e de saúde (SÁNCHEZ-ANGUITA, 2006).

Para Gutiérrez (2001), é dever da organização trabalhar de forma preventiva, tanto em riscos físicos como psicossociais, porém este segundo confere algumas dificuldades, visto que as características do trabalhador influenciam diretamente e que seus efeitos podem se manifestar em diferentes momentos.

Meliá (2007) esclarece que além de diversos fatores, é imprescindível ao trabalhador ter a informação clara e coerente sobre a tarefa que precisa desempenhar e em como deve fazer isso, além de entender os riscos envolvidos e a forma de como se manter seguro perante eles, ou seja, esta condição é de suma importância, e não é relativa a questões técnicas, mas

sim com o cuidado do fator humano, e que a psicologia é parte fundamental para métodos seguros.

## 2.2 O trabalho e o indivíduo

Segundo Zarifian (2001), o trabalho, inicialmente, foi definido como um conjunto de operações para transformação da matéria, o qual se pode objetivar, descrever, analisar, racionalizar, organizar e impor nas oficinas, já para o trabalhador há a deliberação que é um conjunto de capacidades que são compradas no mercado do trabalho e mobilizadas para realizar uma parte das operações.

Com o passar do tempo e do surgimento de alguns fenômenos nas rotinas organizacionais (evento, a comunicação e o serviço, noções de projetos, organização celular em rede e competências, entre outros) começa a ser concebido um outro perfil de trabalhador. Se cria uma discussão sobre a “razão” e formaliza-se os objetivos e resultados da atividade profissional. Assim o assalariado deve refletir sobre o “como” atingir os objetivos e de uma forma implícita o precisar do entendimento do “porquê” (ZARIFIAN, 2001).

Sendo assim, o trabalhador precisa ser “competente” e responsável por seus resultados e na sua definição se integram várias novas características como iniciativa, responsabilidade, conhecimento, transformação, mobilização, compartilhamento, dentre outras. Passaram de simples executores a pessoas devedoras dos resultados, começam a receber as punições e premiações, o que pode refletir em satisfação ou insatisfação, pois por ser de análise subjetiva, faz com que o operador reflita sobre o quanto vale a pena investir suas competências em determinadas situações ou não (ZARIFIAN, 2001).

Estas mudanças no mundo do trabalho provocam um impacto na vida dos indivíduos, os quais são coagidos a conviver com uma lógica de mercado oscilante, com a instabilidade e com a constante ameaça, vista como um mal inevitável dos tempos modernos (MENDES, 2007).

Freitas (2006) completa salientando o quanto o trabalho é uma importante fonte de referências para o ser humano, suas relações vão além da mera sobrevivência material, mas também dão uma satisfação ao seu ego, que exige uma associação positiva com a necessidade de fazer algo bem feito, deixar sua marca e assim registrar sua importância no mundo, sendo assim indispensável para o crescimento do homem em sua natureza psíquica e social.

A autora então critica as organizações, pois em sua análise, afirma que as empresas “se aproveitam das estruturas psíquicas que estimulam desejos fugazes, como também as tornam

mais frágeis, levando os indivíduos a acreditarem que os castelos de areia estão sendo construídos num rochedo e que é preciso agarrar-se a eles” (FREITAS, 2006, p. 164).

Castel (1998) coloca que o trabalho é a matriz da integração social. Para o autor, há uma correlação de extrema relevância entre as formas de inserção no trabalho e as formas de integração social, pois no processo social de desligamento, por exemplo, ele observa a relação direta entre o processo de precarização das relações de trabalho, e, a vulnerabilidade social a qual o indivíduo fica exposto (CASTEL, 1998).

Há um considerável aumento de afastamentos no trabalho e aposentadorias precoces, o que, relacionam a fatores como a reestruturação produtiva, incorporação de novas tecnologias, precarização das relações de trabalho, intensificação do ritmo, diminuição de postos de trabalho, sobrecarga e exigência de polivalência dos que permanecem trabalhando e esta realidade tem ampliado e agravado o quadro de doenças e riscos de acidentes (HELOANI; LACMAN, 2004).

Ao tratar do tema “neurose profissional”, Chanlat (1996) cita a psicopatologia do sofrimento no trabalho, diz que a inadaptação do indivíduo às tarefas que exerce, leva ao acúmulo de energia psíquica que se transforma em fonte de tensão e de desprazer, a carga psíquica cresce até aparecerem a fadiga e depois a astenia, e, em seguida, a patologia, enquanto o prazer de trabalhar libera uma descarga de energia psíquica que facilita a tarefa. O processo neurótico surge na relação entre o indivíduo e a organização (CHANLAT, 1996).

### **2.3 Cultura**

A fim do melhor entendimento de como a cultura age em relação ao indivíduo será explorado rapidamente cultura para a antropologia e em seguida a cultura organizacional, pois para Fleury e Fischer (1997) para que a cultura seja analisada, mesmo em âmbito organizacional, no qual o maior apoio é buscado em conceitos da economia, da sociologia, da ciência política e da psicologia, é fundamental conhecer seus conceitos antropológicos.

O psicólogo social Hofstede (1980) para mostrar a relação externa e interna à organização, realizou, junto a seu grupo de pesquisa, um estudo de alta relevância para entender como a cultura organizacional está ligada a cultura dos países em que atuam (avaliando assim a ligação entre cultura de uma sociedade e cultura organizacional).

Com mais de 116 mil questionários respondidos em mais de 70 países, e conduzindo um levantamento de dados tipo *survey*, identificou que as empresas correspondiam sim a cultura de sua nacionalidade. A partir disso estabeleceu quatro dimensões básicas de

diferenças culturais: distância do poder, necessidade de controlar as incertezas, individualismo e masculinidade e estas dimensões se aplicadas aos países das organizações se relacionam diretamente com as organizações (HOFSTEDE, 1980).

Além desta conclusão, também pode salientar que, como estas diferenças culturais impactam fortemente nas organizações, os esforços de multinacionais produzirem seus produtos/serviços em locais diferentes no mundo exigem uma aplicação diferente e que devem buscar a cultura nacional dominante para que se legitimem e consigam se manter efetivas (HOFSTEDE, 1980).

### **2.3.1 Cultura para a antropologia**

Na visão antropológica, Geertz (2008), faz referência à cultura como etnociência, análise componencial ou antropologia e afirma que a cultura é composta de estruturas psicológicas por meio das quais os indivíduos ou grupos de indivíduos guiam seu comportamento (GEERTZ, 2008).

Reitera Geertz (2008) que a cultura de uma sociedade consiste em: o que quer que seja que se tenha a saber ou a acreditar a fim de agir de uma forma aceita pelos seus membros ele traz também, outra visão, igualmente segura, para descrevê-la “ elaboração de regras sistemáticas, um algoritmo etnográfico que, se seguido, tornaria possível operá-lo dessa maneira, passar por nativo (deixando de lado a aparência física) ” (GEERTZ, 2008, p.8).

Desta forma, um subjetivismo extremo é unido a um formalismo extremo e o resultado é uma avalanche de debates destas análises particulares que refletem o que os nativos pensam "realmente" ou se são apenas simulações inteligentes, equivalentes lógicos, mas substantivamos diferentes do que eles pensam (GEERTZ, 2008).

Para Laraia (2009), entender a dinâmica que cada sistema cultural está sempre em mudança se mostra muito importante, pois esta percepção é fundamental para atenuar os choques entre gerações e comportamentos preconceituosos. Ele salienta também, que a compreensão entre os diferentes povos, de culturas diferentes é tão fundamental quanto entender as diferenças que ocorrem dentro do mesmo sistema, e que este é o “único procedimento que prepara o homem para enfrentar serenamente este constante e admirável mundo novo do porvir” (LARAIA, 2009, p.101).

Laraia (2009) aponta outro conceito importante em seu livro. Fala sobre a difusão da cultura. Segundo ele, não há dúvida que grande parte do padrão cultural não foi criado por um processo autóctone, mas sim copiado de outras culturas. Sem a difusão, provavelmente, não

seria possível o desenvolvimento atual da humanidade como conhecemos hoje (LARAIA, 2009). Uma das perspectivas pelas quais Prestes Motta e Caldas definem cultura em seu livro *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira* (1997) corrobora que:

“Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nessa ideia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros, cultura é adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente” (PRESTES MOTTA; CALDAS, 1997, p. 16).

### 2.3.2 Cultura Organizacional

De acordo com Chanlat (1996), o interesse pela cultura organizacional começa a aparecer quando se percebe o fracasso do modelo racional da administração científica em termos de inibição do potencial humano e quando se constata que o modelo das relações humanas não permite uma parceria real entre dirigentes e dirigidos; e, principalmente, porque emerge o desejo de se fazer “campeões” (procura do ideal e de si mesmo e não do coletivo) (CHANLAT, 1996).

Linda Smircich (1983) estabelece que o conceito de cultura organizacional normalmente é tratado de duas formas: uma cultura que muda com o passar do tempo, sendo assim uma característica da organização; e, que a organização é a cultura, ou seja, ela seria a expressão cultural dos membros da organização. Desta forma, a organização é vista como uma esfera cultural e simbólica e a cultura é utilizada como uma metáfora, que para nos ajudar a entender o sistema, é como uma imagem (SMIRCICH, 1983; MORGAN, 1996).

Para eles, a cultura pode ser mutável, de acordo com esta visão, define-se que a organização é um sistema composto de subsistemas, como um conjunto que funciona integrado, mas com conjuntos de partes diferentes, esta definição pode ser vista na teoria dos sistemas, Smircich (1983). Um dos subsistemas organizacionais é o subsistema humano e cultural, formado pelos elementos formal e informal, sendo o primeiro a cultura oficial da empresa e o segundo pelos indivíduos e suas subculturas e visões de mundo (SMIRCICH, 1983; MORGAN, 1996).

No mesmo estudo, Morgan (1996) complementa mencionando que os subsistemas, humano e cultural, por sua vez, relacionam-se aos outros subsistemas da empresa como o gerencial, o estrutural, o estratégico e o subsistema técnico. Para ele o ponto chave



trata-se de compreender como o subsistema humano e cultural se transformam e interagem com os outros (MORGAN, 1996).

Freitas (2006) entende a cultura primeiramente como instrumento de poder, depois, por um conjunto de representações imaginárias sociais (construídas e reconstruídas dentro nas relações cotidianas da organização) expressadas por meio de valores, normas, significados e interpretações, as quais visam um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Outro importante autor, Schein (2009), referiu-se também a cultura organizacional como variável, para ele, ela é percebida por meio da linguagem, dos símbolos, das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e dos valores que permeiam a organização, além de seus objetos visíveis e físicos, tais como a arquitetura, os móveis, os espaços físicos, a decoração, etc.

Ele explica que, a partir de um aprendizado heurístico, por ensaio e erro, o grupo seleciona e mantém as formas de comportamentos, valores e as regras que foram entendidos como responsáveis pelo seu desenvolvimento e sucesso. Esses padrões culturais são um conjunto de premissas básicas (conceitos, soluções, princípios, formas de comportamento) que foram estabelecidas e descobertas nesse processo de aprendizagem de solução de problema de adaptação externa e integração interna, assim passam a ser institucionalizadas como a maneira certa de agir em relação a certos tipos de problemas. De uma forma sintetizada poderia afirmar que cultura organizacional para ele é um último resultado de repetidos êxitos e acertos e um processo gradual de aquisição e certeza das coisas (SCHEIN, 2009).

Para falar sobre o ímpeto de tipificar culturas e criar escalas quantificadoras que limitam a realidade e criam estereótipos superficiais e genéricos, Schein (2009) diz que não há número suficiente de organizações estudadas para afirmar que há tipos, pois, por sua experiência pode concluir que cada organização tem o seu próprio padrão de maneira adequado a si, para ele, como ainda não foi possível descrever as sutilezas da cultura não seria possível falar sobre tipos culturais,

O entendimento da cultura, segundo Morgan (1996), é frequentemente mais superficial e fragmentado do que a realidade, pois o observador externo percebe padrões, os quais, por mais que a cultura (tanto em sociedades como em organizações) seja uma forma muito desenvolvida de prática social, influenciada por diversas organizações complexas entre as pessoas, situações, ações e circunstâncias gerais, sempre evolui. Porém em qualquer tempo determinado pode ter um padrão visível que reflita sobre seus costumes (MORGAN, 1996).

Kilmann (1985) cita duas visões sobre cultura, os administradores tendem a admitir a existência de apenas a que segue a hierarquia da empresa, imposta pelos cargos diretivos, e existem outros que endossam o pressuposto que várias culturas e subculturas são admissíveis em uma organização. Neste caso, devem-se considerar as raízes, ou lugares onde primeiramente os entendimentos são compartilhados e a extensão que a penetração desses entendimentos atinge. Para eles ele é necessário verificar não apenas os conteúdos, o grupo e o relacionamento entre eles, mas também pensar na difusão e extensão dos conteúdos, na homogeneidade e consistência dos entendimentos e na estabilidade deles no tempo. (KILMANN, 1985).

Freitas (1991), em seu artigo, pontua a importância do papel do setor de “recursos humanos” na propagação da cultura organizacional, pois exercem funções estratégicas que promovem a aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais. É o canal que repassa, que materializa e dá consistência interna, por meio de definições de perfis (que orientam o processo de recrutamento e seleção), elaboração dos programas de treinamento e desenvolvimento (momentos em que enfatiza-se a história, compartilha-se depoimento e faz-se socialização), criação de sistemas de reconhecimentos (premiar não só competência, mas geralmente, também a lealdade), veiculação de informações (que propaguem o que a empresa busca consolidar), entre outras operações que disseminam a filosofia da organização (FREITAS, 1991).

A cultura se trata sobre ritos, compara-se os ritos tribais (a partir de relatos antropológicos) com os das organizações modernas e percebe-se seis tipos: ritos de passagem; ritos de degradação; ritos de confirmação; ritos de reprodução; ritos de redução de conflito; e, ritos de integração (FLEURY; FISCHER, 1996).

Dessa forma, estudar a cultura organizacional, a qual é diferente da cultura empresarial e da cultura corporativa, é uma das formas de se pensar o valor da dimensão humana, colocando as questões simbólicas como o centro da análise (BARBOSA, 2002). Após a revisão da literatura acerca do tema e das definições, conceitos e teorias abordadas, a partir da metodologia apresentada a seguir, poderá ser realizada a análise proposta como objetivo geral deste estudo.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa, na origem do termo, significa o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para fazer ciência, uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa

esclarece Demo (1995), ele continua explicando que metodologia ao mesmo tempo que mostra os caminhos do processo científico, problematiza criticamente e indaga os limites da ciência tanto na capacidade de conhecer como na de intervir na realidade (DEMO, 1995).

Para concepção deste estudo, utilizou-se a pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e de procedimento bibliográfico, e, a análise dos dados, pela técnica de análise de conteúdo. A pesquisa realizada desenvolveu uma abordagem qualitativa, que Oliveira (2007) define como um processo de reflexão para analisar a realidade, feito por meio de métodos para o entendimento do objetivo de estudo dentro de seu contexto histórico ou segundo sua estruturação.

A pesquisa qualitativa não privilegia uma metodologia única em seu conjunto de práticas interpretativas e assim não se relaciona a um paradigma exclusivo para sua fundamentação e justificação do ponto de vista heurístico. Na sua prática, vê-se a multiplicidade de paradigmas que são aceitos apoiados em diferentes alicerces ontológicos, epistemológico e metodológicos (GUBA; LINCOLN, 1994).

E sua natureza foi exploratória, o qual, segundo Gil (2008) tem o objetivo de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, para a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, pois este tipo de pesquisa habitualmente envolve o levantamento bibliográfico e documental. “O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados” (GIL, 2008, p.27).

A coleta de dados foi por meio de levantamento bibliográfico, que é constituída a partir de material já elaborado como livros e artigos científicos, sua principal vantagem é permitir uma cobertura mais vasta do que se pesquisar diretamente, principalmente com dados mais dispersos e em contrapartida é preciso assegurar-se das fontes estudadas para não trabalhar com incoerências e contradições (GIL, 2008).

Se o pesquisador escolhe como uma das formas de levantamento de dados a bibliográfica, e se orienta pelos conceitos básicos de uma teoria, os quais servirão para a compreensão, explicação e significação dos fatos estudos conseguirá traçar seu caminho, pois esta revisão de literatura permitirá a familiarização com o assunto de interesse (TRIVIÑOS, 1987).

A análise de dados, a partir da análise de conteúdo é um método que pode utilizar diferentes técnicas para tratamento do material coletado, as quais tem forte sustentação na linguística e na estatística, o que pode direcionar para uma perspectiva mais quantitativa (VIEIRA, 2005). Bailey (1994) completa afirmando que é uma técnica de pesquisa para se

concluir de uma forma de identificação sistemática e objetivas características específicas de um texto.

Bardin (2006) diz que a análise de conteúdo é um processo de refinamento de informações de natureza qualitativa e é feita por três etapas básicas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) tratamento dos dados e interpretação. A primeira é a seleção do material e definição dos procedimentos a serem seguidos. A segunda refere-se à implementação destes procedimentos, e, a terceira, por sua vez, à criação de interferências e resultados da investigação. Neste momento suposições serão confirmadas ou não.

Severino (2007) coloca que esta forma de análise, nada mais é do que compreender criticamente e mensurar o sentido das comunicações, sejam escritas, imagens, orais e gestos. A pesquisa do estudo em questão teve por objetivo analisar quais as influências da cultura organizacional na saúde do trabalhador.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise da relação de influência da cultura organizacional sobre a saúde do trabalhador enquanto indivíduo permeia os conceitos de riscos psicossociais e adoecimento do trabalhador, características da cultura organizacional, relação com a cultura antropológica e tem por objetivo apontar possíveis causas e efeitos na saúde do trabalhador dentro de uma organização.

Para o antropólogo Geertz (2008) temos que investigar mais, ir aos detalhes passar das etiquetas enganadoras, dos tipos metafísicos e das similaridades vazias para poder compreender corretamente o caráter essencial das várias culturas e dos indivíduos dentro de cada cultura, se é que desejamos encontrar a humanidade face a face. Para isso, segundo o autor, é preciso uma preocupação dirigida em análises teóricas (da evolução física, funcionamento do sistema nervoso, organização social, processo psicológico, padronização cultura, e termos de influências mútuas entre eles) com o circunstancial, o concreto e o particular.

No Quadro 1, a seguir, elaborado a partir da análise de conteúdo das referências apresentadas na seção anterior, é possível visualizar alguns aspectos que influenciam a saúde do trabalhador e que podem ser justificadas por algumas características da cultura. Alguns deles podem estar relacionados com possíveis sofrimentos do trabalhador.

**Figura 1:** relação entre aspectos de saúde, cultura organizacional e sofrimento do trabalhador.

| Aspectos do trabalho que influenciam a saúde  | Aspectos que caracterizam a cultura organizacional   | Possíveis sofrimentos do trabalhador  |
|---|--|---|
| Relação limitada e estabelecida pela hierarquia. (KILMANN, 1985).   | Manter controles internalizados a ponto de invadir as instâncias privadas do indivíduo. (KILMANN, 1985).                               | Problema de construção da identidade (alienação). (MENDES, 2007).   |
| Uso de defesas em excesso na busca do prazer. (DEJOURS, 1984).  |  | Esgotamento do trabalhador. (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994).  |
| Exigência de alto grau de concentração. (SÁNCHEZ-ANGUITA, 2006).  | Forçar a participação em um sistema moldado por forças que estão além do controle individual. (MENDES, 2007).                          | Riscos de adoecimentos psicossociais. (MENDES, 2007).   |
| Sobrecarga de tarefas. (SÁNCHEZ-ANGUITA, 2006).   |  | Risco na saúde e segurança do trabalhador (dificuldade em ações preventivas). (MELIÁ, 2007).                    |
| Exigência de alto grau de responsabilidade sem poder exercer autonomia. (SÁNCHEZ-ANGUITA, 2006).                          | Imprimir uma ideologia coletiva comum, que na maioria das vezes é em prol da excelência produtiva e não do ser humano. (MENDES, 2007). | Exposição do indivíduo em situação de vulnerabilidade. (CASTEL, 1998).  |
| Jornada de trabalho acima do permitido. (SÁNCHEZ-ANGUITA, 2006).  |  | Ampliação do quadro de afastamentos por doenças psicossociais e acidentes de trabalho. (HELOANI; LACMAN, 2004). |
| Falta de informações completas, coerentes, claras e que permitam análise de risco para execução da tarefa. (MELIÁ, 2007). | Ocorrer de forma implícita o que não permite negociação. (PETTIGREW, 1989).  |   |
| Instabilidade e insegurança. (MENDES, 2007).  |  |   |
| Processos de desligamentos malconduzidos. (CASTEL, 1998).   |  |   |
| Exigência de polivalência. (HELOANI; LACMAN, 2004).   |  |   |

**Fonte:** elaborado pelos autores.

A partir da análise dos aspectos listados do trabalho que influenciam a saúde, pode-se evidenciar elementos que se correlacionam com a cultura organizacional e podem explicar como se dá esta relação. Por que quando se estuda o aspecto da cultura “manter os controles internalizados a ponto de invadir as instâncias privadas do indivíduo” é possível estabelecer que ele explica aspectos que influenciam a saúde do trabalhador como “relação limitada e estabelecida pela hierarquia”, “exigência de alto grau de responsabilidade sem poder exercer autonomia”, “exigência de alto grau de concentração”, “jornada de trabalho acima do permitido” e “exigência de polivalência”.

Nesta rotina, ao ficar distante da autonomia sobre os controles organizacionais, os quais nem sempre são explícitos, o trabalhador seja conduzido a uma rotinha na qual não sinta condições de sair, devido a pressão destes controles serem tão fortes que o mantenha seguindo

um “padrão” estabelecido pelo comportamento de outros, muitas vezes de gestores com os quais precisa “cooperar” dentro da organização.

Já aspectos do trabalho como “uso das defesas em excesso na busca do prazer”, “sobrecarga de tarefas” e “falta de informações completas, coerentes, claras e que permitam a análise de risco para execução de tarefas” podem ser reflexos de aspectos da cultura como “forçar a participação em um sistema moldado por forças que estão além do controle individual” e “ocorrer de forma implícita, o que não permite negociação”.

Os outros “instabilidade e insegurança” e “processos de desligamentos malconduzidos” podem ser entendidos como resultados de características da cultura como “imprimir uma ideologia coletiva comum, que na maioria das vezes é em prol da excelência produtiva e não do ser humano”, porque estes pontos mostram um foco na organização, indiferente às particularidades de cada pessoa.

Como ilustrado no quadro, todos estes elementos citados podem ser causadores de sofrimento do trabalhador, os quais, de acordo com a literatura abordada podem ser físicos ou psicossociais, são eles: “problema de construção da identidade (alienação)”, “esgotamento do trabalhador”, “riscos de adoecimentos psicossociais”, “risco na saúde e segurança do trabalhador (dificuldade em ações preventivas)”, “exposição do indivíduo em situação de vulnerabilidade”, “ampliação do quadro de afastamentos por doenças psicossociais e acidentes de trabalho”.

Desta forma, como metodologia de intervenção, é preciso observar as entrelinhas, estar atento aos detalhes e incentivar a expressão do trabalho enquanto indivíduo e enquanto parte do coletivo. Após esta abertura, respeitar o que cada um tem a dizer e buscar o entendimento destas necessidades opostas para ao invés de trazer soluções prontas permitir que cada um possa ter autonomia e responsabilidade para resolver seus conflitos.

Como forma de lidar com as pessoas e com as organizações para mobilizações acerca dos sofrimentos causadores de riscos psicossociais, Dejours (1994), enfatiza a importância da análise pela fala e escuta dos trabalhadores, para que este sofrimento seja compreendido, elaborado e interpretado em um espaço público de discussão. Estas discussões são as possibilidades de (re)construção dos processos de subjetivação e enquanto no coletivo o sofrimento leva a mobilizar, agir, criar e pensar estratégias para transformação do ambiente e se articula à emancipação e reapropriação de si e do coletivo no poder do trabalho (MENDES, 2007).

Para um segundo quadro de análise será feita a relação de poder na formação da cultura organizacional, focado em como é exercido por uma pessoa ou grupo de pessoas no

período formativo e inicial da empresa e em como interagem nas relações de trabalho e podem refletir na saúde do trabalhador com base em Fleury e Fischer (1996).

Em seu livro “Cultura e poder nas organizações” essas autoras relacionam cultura a um processo no qual existem diversas variáveis e ela é a decantação sob a forma de valores, mitos e crenças de um desenvolvimento relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização sem excluir as dimensões ambientais que impactam a cultura organizacional (FLEURY; FISCHER, 1996).

**Figura 2:** cultura e relações de poder, relações de trabalho e possíveis reflexos na saúde do trabalhador.

| <b>Cultura e relações de poder</b>   | <b>Cultura e relações de trabalho</b>  | <b>Possíveis reflexos na saúde do trabalhador</b>  |
|--|--|--|
| Em alguns casos, o mito da “Grande Família”.                                     | Dominações nas relações de trabalho em formato patriarcal.                           | Relação ilusória, percebida de maneira equivocada em momentos de considerar prioridades pessoais x prioridades da organização. |
| Rituais de socialização em função de seus objetivos (formais e informais).       | Imposição de valores e comportamentos de forma prescritiva.                          | Exclusão de indivíduos e ausência de possibilidade de troca.   |
| Fundador que tem a sua disposição os processos internos de punir e recompensar.  | Atribuição de significações para consenso que instrumentalizam as relações de poder. | Apropriação da vontade do outro (organização) em detrimento a sua própria.   |
| Elementos de comunicação com capacidade de ordenar para chegar-se a um consenso. | Sentimento de gratidão que leva a condição de subordinação à relação de submissão.   | Sensação de dependência da instituição que gera medo e assim condiciona a necessidade de permanência.                          |
| Projetos sociais focados em ajudar a parte mais pobre da sociedade.              |  |  |

**Fonte:** elaborado pelos autores.

A história e composição do poder nas organizações, não são gerados somente de suas questões internas. São estabelecidas também, a partir do contexto econômico, social e político no qual ela se insere. O objetivo é entender a melhor forma de ligar o que ocorre externamente com as práticas internas para mensurar a possibilidade de maximizar a exploração do capital sobre a força do trabalho. Desta forma seu calendário não é medido por meio de dias, meses ou anos, mas sim pelo contexto que propicia esta realidade. (FLEURY; FISCHER, 1996).

Ou seja, tanto o trabalhador como as organizações estão inseridos em um sistema que abrange um contexto externo alheio as suas escolhas. Desta forma há uma limitação que fica cada vez mais difícil de transpor para que o foco principal da organização deixe de ser excelência e produtividade a qualquer custo. Esta realidade, devido aos seus balizadores

externos, afeta diretamente o profissional (em qualquer nível de trabalho) ao exercer suas atividades com autonomia, competência e criatividade.

Quando se analisa estas relações de poder, entende-se que a cultura pode impor sua disciplina de modo a tolher a expressão real dos trabalhadores, e desta forma, mantendo-os sem autonomia sobre seu trabalho e suas tarefas. Examinando as informações no quadro acima, percebe-se que o indivíduo, muitas vezes, não percebe esta relação, o que, em decorrência de um sentimento de gratidão pela oportunidade em mostrar-se útil e de ser referência em algo (desde altos executivos a cargos mais operacionais) unido ao medo do que pode acontecer ao tentar confrontar esta realidade, faz com que, dia após dia, o sistema continue se fortalecendo.

Mendes (2007) diz que há elementos, que bem articulados, podem dar conta da “loucura” do trabalho, auxiliar o trabalhador a manter a saúde e agir como formas de confronto às tentativas de dominação da organização do trabalho, são eles: a inteligência prática, personalidade e cooperação, estes fatores são advindos da dinâmica do trabalho e do processo de subjetivação. (MENDES, 2007).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em alinhamento aos objetivos prescritos e após a revisão da literatura sobre o tema e interpretação dos dados oriundos deste estudo, é possível evidenciar que a literatura estudada oferece subsídios de que a cultura organizacional tem influência sobre a saúde do trabalhador, tema do problema de pesquisa deste trabalho.

Elucidou-se, por meio do estudo qualitativo bibliográfico a analogia entre aspectos da cultura organizacional, as relações de trabalho e a saúde do trabalhador, tal como os riscos psicossociais e possíveis sofrimentos decorrentes da cultura organizacional. Esta relação, apoiada na literatura dos principais estudiosos da área, como Dejours (1994), mostra que o comportamento dos trabalhadores é regido por pressupostos organizacionais enraizados, sendo assim estabelece-se a relação de dominação, na qual o profissional pode responder a pressão com patologias físicas ou psicossociais.

Alguns autores esclarecem que, via de regra, o trabalhador busca um equilíbrio entre prazer e sofrimento e assim faz a sua avaliação do quanto a experiência, individual ou coletivamente vale a pena. Porém, até que um posicionamento venha das partes mais baixas da hierarquia, e que este assunto seja tratado em vozes audíveis nas empresas, é possível que muitos já tenham sofrido as consequências.



É preciso, segundo Freitas (2006), que a organização se torne mais humana e, para deixar de causar o mal até ser mortífera, assumisse a possibilidade do fracasso e o envelhecimento, e também a diferença enquanto alteridade, o valor da criatividade e da livre expressão, “seria preciso que ela assumisse não como mãe (tampouco homens que lá estão são irmãos), mas como um espaço onde o adulto possa existir como adulto e não como adulto infantilizado” (FREITAS, 2006. p. 118).

Ela completa dizendo que é preciso uma nova ética organizacional, que trate o homem como homem e não um ser infalível, e somente a consciência da temporalidade e dos limites poderia criar esta responsabilidade, esta respeitabilidade perante a dignidade do ser humano como um ser integral e que o poder de se fazer amar se desamarrasse da manipulação do como amar e fosse diretamente ao porquê (FREITAS, 2006).

Este estudo teve como foco o recorte literário que aborda as questões referentes ao sofrimento do trabalhador e influência da cultura organizacional nesta realidade. Uma de suas limitações está no fato de não trazer para discussão conceitos de felicidade no trabalho e empresas que buscam para seu cotidiano valores que tenham como cerne o profissional enquanto ser humano e que mostrem a preocupação com estas pessoas acima de produtividades e/ou excelência, com as empresas autênticas, por exemplo. Como conceito essas são organizações que tem como dimensões mais relevantes o espírito de camaradagem, a credibilidade do superior e as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e assim cultivam o comprometimento de seus profissionais (REGO; SOUTO, 2004).

Um estudo de caso se mostra interessante para proposta de estudo futuro, pois em decorrência de dados de campo de determinada região, ou de determinados porte de empresas podem contribuir para que esta análise de estudo possa ser utilizada para entender como estas organizações podem se relacionar ao aqui tratado. Posteriormente ainda é possível, com base em pesquisadores de antropologia, psicologia e organizacionais fazer uma proposta de intervenção a nível cultural em organizações, com o objetivo atenuar pressupostos que possam potencializar sofrimentos nos trabalhadores em todos os níveis.

## 6 REFERÊNCIAS

BAILEY, K.. **Methods of social research**. 4. ed. New York: Free Press, 1994.

BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. São Paulo: Vozes, 1998.

CHANLAT, J. F.. Prefácio. *In*: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHANLAT, J. F.. **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A.R.C.; DINIZ, A. P. R.. Reflexões sobre o indivíduo desejanter e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 11, n. 1, mar. 2013, p. 165-180.

DEMO, P.. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DEJOURS, C. *et al.*. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuição da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. El. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. *In*: DEJOURS, C. *et al.*. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuição da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M.. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E.. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. v. 31, n. 3, jul.-set. 1991, p. 73-82.

FREITAS, M. E.. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma?. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

GEERTZ, C.. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. *In*: DENZIN; N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE, 1994.

GUTIÉRREZ, J. M.. **Ergonomía y psicología en la empresa**. Bilbao: Cisspraxis, 2001.

HELOANI, R.; LANCMAN, S.. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Produção**. v. 14, n. 3, set.-dez. 2004, p. 77-86.

HOFSTEDE, G.. **Culture's Consequences**: international differences in work-related values. New York: SAGE, 1980.

IZQUIERDO, F. M.. **Manual de riesgos psicosociales en el trabajo**: teoría y práctica. [S. l.]: [S. n.], 2012. Disponível em <<http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

KILMANN, R. *et al.*. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

LARAIA, R. de B.. **Cultura: um conceito antropológico**. 24. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

MENDES, A. M.. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MELIÁ, J. L.. **El factor humano en la seguridad laboral: psicología de la seguridad y salud laboral**. Bilbao: Lettera, 2007.

MORGAN, G.. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

PETTIGREW, A.. A cultura das organizações é administrável?. *In*: FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M.. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

PRESTES MOTTA; F. C.; CALDAS; M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

REGO, A.; SOUTO, S.. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 3, jul.-set. 2004, p. 30-43.

SÁNCHEZ-ANGUITA, M. A.. **Salud laboral: autoeficacia, ansiedad y satisfacción**. Salamanca: Amarú, 2006.

SCHEIN, E. H.. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEVERINO, A. J.. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SMIRCICH, L.. Organizations as shared meanings. *In*: PONDY, L. *et al.* (Orgs.). **Organizational symbolism**. Greenwich: JAI, 1983, p. 55-65.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em Administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ZARIFIAN, P.. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.