

**Narrativas pessoais e tipos míticos de defesa: estudo de casos sobre a sobrevivência no trabalho**

**DOI: 10.31994/rvs.v10i2.602**

Aurélia Pliego de Melo<sup>1</sup>

Isabel de Sá Affonso da Costa<sup>2</sup>

## RESUMO

O artigo apresenta resultados de pesquisa que analisou a realidade de trabalho dos empregados administrativos de uma instituição de ensino superior (IES) do Rio de Janeiro, tendo como referencial teórico os modelos de sobrevivência psíquica propostos por Thiry-Cherques: Golem Laborioso; Kafka Assalariado; Weber Profissional; Maquiavel Funcionário e Borges Inspetor. Os modelos explicitam como os trabalhadores articulam suas estratégias de sobrevivência a fim de conseguirem sobreviver psicologicamente às pressões do trabalho e aceitá-las de forma tolerável, ao construírem suas narrativas pessoais. Utilizou-se abordagem qualitativa em um estudo de casos múltiplos, envolvendo oito participantes da área administrativa da IES. Reuniram-se evidências por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicação de questionário de frases evocadoras, observação direta e pesquisa documental. Predomina entre os participantes a adesão ao sistema, traduzida em adesão às normas organizacionais, gratidão e orgulho, típicas do modelo Golem Laborioso.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Universidade Estácio de Sá – MADE/UNESA. Professora das Faculdades Integradas Simonsen. E-mail: [apliedodemelo@gmail.com](mailto:apliedodemelo@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8039-1958>.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/FGV. Professora do MADE/UNESA. E-mail: [isabel.costa@estacio.br](mailto:isabel.costa@estacio.br). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4386-9385>.

Trajetórias pessoais, perfil social e a consciência acerca da precariedade da situação profissional explicam a disposição em aderir à lógica do sistema. Parte dos pesquisados revela traços do modelo Weber Profissional, racionalizando conscientemente tais normas, estabelecendo uma convivência mais equilibrada com o sistema.

**PALAVRAS-CHAVE: TRABALHO. MODELOS DE SOBREVIVÊNCIA. APRISIONAMENTO PSÍQUICO. NARRATIVAS. INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR – IES.**

**Personal narratives and mythical types of defense: a multiple-cases study on survival at work**

**ABSTRACT**

This article presents the results of a research that analyzed the work reality of administrative employees of a higher education institution in Rio de Janeiro, based on the models of psychological survival proposed by Thiry-Cherques: The Laborious Golem; the Salaried Kafka; the Professional Weber; the Functional Machiavelli, and the Borges Inspector. The models explain how workers articulate their survival strategies in order to be able to psychologically survive the pressures of work and accept them in a tolerable way. A qualitative multiple cases study was conducted, involving eight participants from the IES administrative area. Evidences were gathered through semi-structured interviews, an evocative phrases questionnaire, direct observation and documentary research. The adherence to the system predominates among the participants, translated into adherence to the organizational norms, gratitude and pride, typical of the Laborious Golem model. Personal trajectories, social profile and awareness of the precariousness of the professional situation explain the willingness to adhere to the system's logic. Part of the

participants reveals traces of the Professional Weber model, consciously rationalizing these norms, establishing a more balanced coexistence with the system.

**KEYWORDS: WORK. SURVIVAL STRATEGIES. PSYCHOLOGICAL ARRESTMENT. NARRATIVES. HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.**

## INTRODUÇÃO

O trabalho não representa apenas a forma de os indivíduos garantirem sua subsistência em sociedade. Ele também se configura como uma referência central para a construção social do Homem e para sua autoestima, influenciando as atitudes e o comportamento frente às situações da vida cotidiana (DEJOURS, 2001; FREITAS, 2002; GAULEJAC, 2007). Nesse sentido, o ato de trabalhar é fonte de elaboração, revisão e questionamento de valores morais e de atitudes, podendo, mesmo, levar a transformações na própria personalidade dos indivíduos. As organizações tornam-se, então, uma das principais fontes de realização dos desejos de afiliação dos indivíduos, pois possibilitam, através do emprego, sua integração ao grupo, e a construção de um significado de si para si mesmos e para os outros (BENDASSOLLI, 2011); pelo trabalho o indivíduo constrói um laço vital na sua existência, construindo a fisionomia com que se apresenta ao mundo.

Vivendo nas organizações boa parte de suas existências, os indivíduos nelas desenvolvem vários laços psicológicos, conscientes ou imaginários. As organizações apresentam-se como espaços onde o indivíduo pode projetar seus desejos e emoções inconscientes, transportando para o espaço do trabalho também experiências anteriores, transcorridas fora daquele ambiente.

A identificação do indivíduo com a organização em que trabalha torna-se tão profunda que uma ameaça a esta produz perturbações que afetam a capacidade cognitiva e equilíbrio do trabalhador, com reflexos em sua vida familiar e social (THIRY-CHERQUES, 2004). A sobrevivência no trabalho adquire, então, um valor

de vida e morte. Também Dejours (2001) e Gaulejac (2007) sustentam que a ligação entre o trabalho e o sentimento de pertencer a um grupo é tão forte que, no caso de demissão do emprego muitas pessoas se recolhem, criando um estado depressivo perante a nova condição de desempregado, marcando profundamente o indivíduo.

Thiry-Cherques (2000; 2004) sustenta que, na sua essência, o homem sempre procura negar o fato da morte. O sentimento de término da vida produz uma aversão no indivíduo, levando-o a uma omissão psíquica dessa realidade. O mesmo sentimento se reflete em relação ao trabalho. Mesmo tendo consciência de que nada é eterno, o indivíduo reluta em admitir a supressão do trabalho e a ausência de seu *status quo*, seja em função do desemprego por inépcia ou do encerramento das atividades de uma empresa.

Pressionados tanto pela dependência econômica quanto pelos vínculos inconscientes, mesmo que muitas vezes não concordem com as políticas e práticas das organizações em que trabalham, as pessoas nelas permanecem por muitos anos. É importante destacar, contudo, que nem sempre a permanência significa satisfação; assim, a permanência por longos períodos exige a adoção de estratégias psicológicas que garantam o equilíbrio psíquico frente às pressões e exigências da vida organizacional.

Essas estratégias psicológicas são denominadas por Thiry-Cherques (2000; 2004) modelos de sobrevivência, os quais permitem que os trabalhadores, através da criação mental de um escudo de proteção, consigam sobreviver ao trabalho, equilibrando boa parte do estresse causado pelas imposições da empresa. A sobrevivência refere-se à manutenção da coerência pessoal e resistência da psique ante as pressões do sistema; ela “impõe, para que possa se efetivar, uma lógica, uma explicação do mundo e da vida” (Thiry-Cherques, 2002, p. 147).

O autor propõe cinco modelos de sobrevivência, estabelecendo paralelos entre personagens - mitológico e reais - e comportamentos que os trabalhadores apresentam como forma de sobreviverem nas organizações, descritos de acordo com uma hierarquia baseada na maior ou menor “sujeição do espírito” que provocam: *Golem Laborioso*; *Kafka Assalariado*; *Weber Profissional*; *Maquiavel*

*Funcionário e o Borges Inspetor*, detalhados mais à frente neste artigo.

Como destaca Enriquez (1997, p. 46), “o mito utiliza uma variedade de significantes, que têm como objetivo exprimir e disfarçar, simultaneamente, os desejos e as angústias”; assim, fazer uso de mitos para entender a forma como o indivíduo se adapta às situações de trabalho que lhe são impostas, dando sentido a suas experiências, é iluminadora da construção de si que a experiência do trabalho inevitavelmente impõe a quem dele participa.

Este artigo apresenta os resultados de pesquisa que teve como objetivo descrever como os funcionários da área administrativa de uma instituição de ensino superior (IES) criam estratégias para sobreviver às pressões impostas pelo trabalho, através da construção dos modelos de defesa propostos por Thiry-Cherques (2000; 2004). Para tal, fez-se um estudo de casos múltiplos, de cunho qualitativo e descritivo. O estudo caracteriza-se como estudo de casos múltiplos, pois buscou analisar e concluir sobre os funcionários que participaram da pesquisa, e não sobre a IES em que atuam.

A pesquisa visou contribuir para ampliar conhecimento acerca das narrativas desenvolvidas pelos indivíduos como forma de resistir, dar sentido e construir coerência acerca de suas vivências no trabalho, fazendo uso de referencial teórico desenvolvido a partir de evidências brasileiras (Thiry-Cherques, 2000). Ao mesmo tempo, acredita-se que, ao lançar luz sobre como os indivíduos vivenciam e constroem-se a si mesmos no trabalho, abre-se caminho para a melhoria da gestão de pessoas na busca por mais efetividade, satisfação e realização no trabalho.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 Organizações – controle, mortalidade, identidade**

Além da sobrevivência econômica, o emprego propicia uma forma de satisfazer à necessidade social básica de pertencer a alguma comunidade. Dessa

forma, o significado do trabalho na vida de cada indivíduo não se limita ao ambiente da empresa, assumindo um papel decisivo para a própria sanidade mental do trabalhador.

Para Morgan (1996), as empresas podem ser vistas como “prisões psíquicas”, na medida em que dão margem a processos inconscientes que podem levar ao surgimento de situações diversas, como: dependência e aprisionamento psíquico, obsessões, ansiedade, medo, ilusões de controle e, inevitavelmente, mecanismos psicológicos de defesa. Para o autor, as organizações são concebidas como “sistemas prisioneiros de seus próprios pensamentos e ações” (MORGAN, 1996, p. 215). Nos espaços da organização os comportamentos são controlados, e todo controle social passa necessariamente pelo controle de identidade.

A metáfora da prisão psíquica enfatiza as construções da realidade inconscientemente criadas no contexto das organizações, as quais, no melhor dos casos, transmitem uma noção imperfeita da realidade.

Cabe destacar que, para Morgan (1996), as organizações não se limitam a aprisionar psiquicamente os indivíduos; elas também fornecem respostas a algumas das principais ansiedades que são próprias da condição humana. Um dos pontos observados pelo autor, com base na leitura do livro de E. Becker, *The Denial of Death*, é a necessidade da ilusão de controle, empregada como meio de sobrevivência psíquica diante da consciência da própria mortalidade.

Freitas (2002) enfatiza que, pela capacidade de influenciar o inconsciente de seus integrantes, a empresa exerce um tipo de domínio sutil, por meio da afiliação de identidades dos profissionais, os quais acabam se subordinando, ao enxergarem como seus os objetivos e as ambições da organização.

A empresa teria assim, o poder de despertar sentimentos contraditórios nos seus membros, que a veem como fonte de realização e de sofrimento. O indivíduo se realiza através do sentimento de potência e força que o trabalho proporciona. Ao mesmo tempo, é levado a encarar como desafios todo o conjunto de tensões e adversidades que o afligem, chegando até mesmo a impedi-lo de descansar e aproveitar os momentos de lazer e férias.

Nesse caso, não são só as empresas, mas é a sociedade como um todo que fica submetida a uma competição acirrada, na qual é preciso ser sempre o primeiro, custe o que custar. Gaulejac (2007) destaca os efeitos nocivos desse princípio: a estigmatização dos “perdedores”, o hiperativismo, o estresse, a tensão obsessiva como fruto da necessidade de ser sempre melhor, a demanda frustrada pelo reconhecimento.

Na gestão contemporânea, ganham relevância os aspectos simbólicos, as declarações de missões e visões compartilhadas, os discursos organizacionais capazes de mobilizar a subjetividade dos funcionários no sentido dos objetivos organizacionais (ALVESSON; WILLMOTT, 2002; FREITAS, 2002, WOOD JR, 2000; GAULEJAC, 2007). Apelando à subjetividade dos indivíduos, a empresa procura desenvolver neles uma adesão profunda. Por outro lado, em caso de necessidade financeira, pode demitir uma parcela de seus empregados, provocando tanto nos demitidos quanto nos “sobreviventes” toda a sorte de neuroses e angústias, dando forma à “gestão como doença social”.

## **1.2 Organizações – saúde e doença mental**

Estudos já realizados a respeito dos efeitos do trabalho sobre a saúde mental humana deram origem ao campo acadêmico conhecido como psicopatologia do trabalho, tendo como objeto específico a análise prática e teórica das patologias mentais originadas da permanência no mundo profissional. Uma pergunta que inspiraria as pesquisas na área seria a seguinte: “como os trabalhadores conseguem não ficar loucos, apesar das exigências do trabalho, que, pelo que sabemos, são perigosas para a saúde mental?” (DEJOURS, 1999, p. 18).

Segundo esse autor, a necessidade de manter o equilíbrio entre as pressões do trabalho e a saúde mental, leva ao desenvolvimento de mecanismos psíquicos de defesa construídos pelos próprios trabalhadores. Tais mecanismos, presentes de modo individual ou coletivo, visam evitar desequilíbrios graves geradores de patologias do trabalho, tornando o empregado mais capacitado para fazer frente às

exigências da empresa.

Para autores como Hackman e Oldman (1975), um dos fatores que propiciam o equilíbrio necessário para a sobrevivência na empresa é o sentido positivo do trabalho. A identificação do trabalhador com a execução permite a variedade de tarefas, proporcionando diversificação dos conhecimentos; a familiaridade com o processo propicia o aumento da responsabilidade do trabalhador sobre suas atividades; e, finalmente, a análise do resultado de seu desempenho proporciona a melhoria da qualidade de seu trabalho.

Para Mendes (2007), as trocas constantes proporcionam uma vivência de prazer e uma autonomia para organizar suas atividades, mantendo uma relação saudável com os colegas. Para essa autora, essas vivências do sujeito na organização é que proporcionarão a estrutura psíquica e a expressão da subjetividade no trabalho.

A carga psíquica constitui o equilíbrio na vida do ser humano. Quando alterado, o equilíbrio psíquico pode trazer doenças, gerando um estado de crise permanente.

### 1.3 Estratégias de sobrevivência psíquica

Todas as teorias apresentadas neste artigo, até o momento, nos levam à afirmativa de que, segundo Thiry-Cherques (2004), as mudanças sofridas pelos modos atuais de organização e gerenciamento têm diminuído a importância do trabalho assalariado, trazendo para o empregado a certeza de que ele se tornou um produto descartável. Essa constatação coloca em evidência, para o autor, a questão da sobrevivência no ambiente profissional.

Os modelos elaborados por Thiry-Cherques (2004) podem ser decompostos em quatro categorias principais. São elas: vida e sistema; mundo do sistema; sobrevivência e traços, detalhados a seguir:

- **Vida e sistema:** o mundo da vida (THIRY-CHERQUES, 2000) e o mundo do sistema (THIRY-CHERQUES, 2000) diferem na sua essência, mas são complementares, já que um não pode existir sem o outro. É importante destacar



que, sem se dar conta, as pessoas vivem, ao mesmo tempo, nos dois mundos referidos acima, já que as dimensões subjetiva, social, econômica e administrativa tendem a se sobrepor umas às outras. Dessa forma, segundo Thiry-Cherques (2000), os processos de comunicação são, muitas vezes, contaminados pela racionalidade típica dos sistemas econômicos e administrativos.

- **Mundo do sistema:** o mundo do sistema pode ser compreendido como a parte real que é regida pela ciência e pela técnica, orientado por uma racionalidade instrumental e pelas interações estratégicas (THIRY-CHERQUES, 2000). As interações no sistema sugerem que, em seu interior, tanto as empresas quanto os empregados visam apenas seus próprios objetivos e interesses e reconhecem que a mesma lógica é adotada por todos os envolvidos. Nessa concepção, os indivíduos não são considerados como pessoas em sentido pleno, mas sim como meios para alcançar os objetivos estabelecidos por cada grupo de atores da organização. Quando as metas não apresentam uma constância, surge a necessidade do uso de estratégias.
- **Sobrevivência:** as pesquisas de Thiry-Cherques (2000, 2004) evidenciam que devido às condições atualmente vigentes no mundo do trabalho, o tema da sobrevivência deve ocupar lugar central na análise teórica. A preocupação maior dos empregados se constitui na luta para permanecer no trabalho e para resistir às suas pressões. O liberalismo econômico sugere que nem todos podem sobreviver num mundo competitivo, marcado pela concorrência incessante e pela busca da qualidade e da satisfação do consumidor. A essa “lei natural”, que ameaçaria a sobrevivência dos trabalhadores e das empresas menos eficientes, se contrapõe o desejo de preservar a organização em que se trabalha e o emprego que garante o sustento.
- **Traços:** a personalidade de cada pessoa, conjugada ao comportamento esperado no ambiente organizacional, compõem as características individuais que podem ser entendidas como traços. Os traços determinam as atitudes diversas assumidas pelos profissionais na construção de um ou de outro modelo

de sobrevivência. É com o aprendizado obtido durante a fase de socialização e no curso das experiências acumuladas que o indivíduo se conduz no mundo da vida. Nesse contexto, “o trabalho integra, também, o mundo da vida. É o lugar aonde as formas, os modelos de resistências à colonização se encontram, persistem ou desaparecem, de acordo com as circunstâncias” (THIRY-CHERQUES, 2000, p. 102).

- **Mito:** embora o conceito de mito seja entendido por alguns teóricos como expressão da ignorância humana a respeito do mundo, outros o compreendem como fonte de saber, isto é, uma forma encontrada para dar sentido aos desafios que a realidade apresenta. O discurso mítico possuiria, assim, uma racionalidade própria capaz de interpretar de maneira válida os fenômenos naturais e as origens do universo e do homem. (ENRIQUEZ, 1997). Conforme aponta Thiry-Cherques (2000), o mito não pode ser definido como uma falsa visão da realidade, considerando a importância de sua existência para a mente humana. Sem a “verdade” proporcionada pela crença nos mitos, não seria possível aos seres humanos se proteger do impacto psíquico causado, em muitas ocasiões, pelos acontecimentos especialmente dramáticos da vida e do mundo.

Surge assim, um objetivo de pesquisa formulado por Thiry-Cherques (2004), destinado a tentar esclarecer as estratégias de sobrevivência postas em prática pelos trabalhadores de diferentes níveis, formações e setores, a fim de conseguirem sobreviver “espiritualmente”, isto é, de conviver com as pressões do trabalho e aceitá-las de uma forma tolerável.

Ligada, portanto, à necessidade de manter o equilíbrio emocional e psíquico no dia a dia do trabalho, a busca pela sobrevivência acaba conduzindo, para esse autor, à elaboração de determinadas estratégias ou modelos de comportamento. Descritos de acordo com uma hierarquia baseada na maior ou menor “sujeição do espírito” que provocam, os modelos de sobrevivência são relacionados a referências extraídas dos universos cultural, acadêmico e literário. São cinco no total: o *Golem laborioso*; o *Kafka assalariado*; o *Weber profissional*; o *Maquiavel funcionário* e o *Borges inspetor*. A seguir apresenta-se a descrição de cada modelo.

### 1.3.1 Golem Laborioso

Como primeiro modelo, tem-se o Golem Laborioso. O nome tem origem no mito judeu, da criatura feita de barro, à imagem do homem, com o propósito de proteger a comunidade e realizar todo o tipo de trabalhos braçais e servis.

Na empresa contemporânea, o Golem Laborioso corresponde àquele trabalhador que considera a vida profissional inseparável da vida pessoal e que, para sobreviver, se subordina completamente ao sistema. Esse profissional não discute as normas, aceitando as ordens de uma maneira inteiramente passiva; o trabalhador-golem não é “um rebelde domado. É alguém a quem nunca ocorreu se rebelar” (THIRY-CHERQUES, 2004, p. 22).

O trabalhador-golem adota uma conduta de aceitação e conformidade, satisfazendo o empregador. Sua convicção de vida caminha paralelamente ao desenvolvimento de seu trabalho. Essa neutralidade proporciona ao trabalhador Golem a tranquilidade de se identificar com alguma estrutura social, pois esse modelo considera que não existe vida fora do sistema da empresa, a tal ponto que essa se torna o cenário exclusivo de sua vida pessoal.

O autor associa o tipo mítico do Golem ao que chama de “modelo da adesão”, fazendo referência à completa submissão do trabalhador ao sistema: “Os valores morais e as virtudes do sistema se entrelaçam de tal forma que é difícil, senão impossível separá-los” (THIRY-CHERQUES, 2000, p. 220).

Existe, neste caso, um enfraquecimento do senso crítico e da própria subjetividade individual do funcionário. Este acredita que a sua individualidade só é possível desde o momento em que o sistema faça parte de sua vida, ao ponto de se confundir com ela. No modelo Golem Laborioso, as categorias que se apresentam são:

- **Vida e Sistema:** não existe vida fora do sistema; pois vida social e vida profissional permanecem unidas a tal ponto que jamais se separam.
- **Mundo do Sistema:** as pessoas se orgulham de fazerem parte do sistema, onde se sentem protegidas; a organização apresenta-se como um porto seguro.

- **Sobrevivência:** as pessoas veem no sacrifício, na dedicação e na adequação às exigências impostas pela empresa, a garantia de sua sobrevivência naquele ambiente. Integram-se completamente e se identificam totalmente com o sistema.
- **Traços:** a humildade e disponibilidade aparecem como um traço marcante nesse modelo. Prevalece, entre os trabalhadores, uma mentalidade de gueto, que resulta em uma atitude submissa e acomodada.

Com base nas categorias do modelo Golem, pode-se associar a ele certas atitudes que os indivíduos apresentam na sua interação com as organizações, tais como realização, reserva, humildade, cautela, limitação, acomodação, submissão, envolvimento, dedicação, sacrifício, aceitação, compreensão, apego, preocupação, satisfação, conquista, segurança, proteção, orgulho, dependência, necessidade, sustento, adesão e união (SILVA; COSTA, 2015).

Em suma, sobre os trabalhadores-golens,

Mais e mais essas pessoas fazem seus os valores das organizações. Cada vez menos há vida fora do sistema. Isso não quer dizer que a sua vida seja ruim. Nem mesmo que seja uma vida sem perspectivas. Mas que toda a perspectiva da vida está limitada ao “pertencimento”, à transferência da necessidade de pertencer a um grupo para a necessidade de pertencer a uma organização, de se alienar integralmente ao sistema” (THIRY-CHERQUES, 2002, p.148).

Pesquisa realizada por Silva (2013) em um contexto organizacional da área de saúde encontrou a predominância do modelo de sobrevivência Golem, em um grupo de pessoas caracterizadas como ocupantes de cargos de gestão. Esses resultados evidenciam que as opções fora da empresa influenciam as construções das narrativas pessoais em uma clínica de pequeno porte localizada no Município de Duque de Caxias - RJ.

O escopo desta pesquisa apresenta semelhanças em relação ao da pesquisa mencionada acima, particularmente no que se refere ao perfil sócio econômico dos entrevistados: pessoas de origem modesta, cuja remuneração corresponde, em boa parte dos casos, à maior parcela da renda familiar. Isto levou à suposição inicial

apresentada no Capítulo 1 como forma de acomodação e de disfarçar a realidade que vivem dentro da organização. Observou-se, portanto, que a maioria dos profissionais sujeita-se às condições que lhe são impostas como garantia de sua permanência na empresa.

### 1.3.2 Kafka Assalariado

Para o segundo modelo, o Kafka Assalariado, tal como a própria existência humana retratada por Franz Kafka, o mundo do trabalho aparece como repleto de absurdos e destituído de maior significado. Incapaz de entender o que lhe acontece, o trabalhador, para sobreviver psiquicamente, separa radicalmente a vida pessoal da vida profissional.

Ao considerar impossível unir sua existência pessoal ao cotidiano profissional, pois não existe vida no sistema, cumpre mecanicamente a sua rotina no trabalho e evita se envolver afetiva ou emocionalmente com os colegas e a própria empresa.

Existe aqui, portanto, uma separação entre o mundo da vida e o mundo do sistema. “Sobreviver, segundo esse modelo, significa afastar a vida do sistema” (THIRY-CHERQUES, 2000, p. 189).

As pessoas identificadas nesse modelo se sentem deslocadas, tornando-se desanimadas, pessimistas e sem um verdadeiro compromisso com a organização; o trabalho é visto sempre como sacrifício.

Desta maneira, conclui-se que a relação do trabalhador com a empresa é tão desfavorável que as normas que regem o processo de produção lhe parecem completamente incompreensíveis ou equivocadas.

O modelo considera de vital importância a cisão entre a parte que trabalha e a parte que vive. Portanto, o trabalho só faz sentido para garantir a subsistência, enquanto que a vida só existe verdadeiramente fora do ambiente profissional. Nesse modelo, as categorias que se apresentam são:

- **Vida e Sistema:** não existe vida no sistema. Ganha destaque, nesse modelo, a necessidade de promover uma rigorosa separação e um autêntico isolamento

entre a vida social e a do sistema.

- **Mundo do Sistema:** pelo fato de se apresentar como hostil, ameaçador, incompreensível e incerto, o mundo do sistema não faz sentido para a vida.
- **Sobrevivência:** o distanciamento é uma característica forte nesse modelo, pois, para seu entendimento, só sobrevive quem se desliga do sistema, cumprindo seu dever e realizando suas tarefas, sem qualquer envolvimento psicológico.
- **Traços:** a ausência de compromisso com a empresa, o pessimismo, o desânimo são características do estranhamento comum ao Kafka Assalariado, que separa a sua lógica própria daquela que rege o funcionamento da organização.

Com base nas categorias do modelo do Kafka Assalariado, pode-se associar a ele certas atitudes que os indivíduos apresentam na sua interação com as organizações, tais como esforço, negativismo, desânimo, pessimismo, passividade, estranhamento, indiferença, distanciamento, incompreensibilidade, imutabilidade, hostilidade, isolamento, cisão e separação (SILVA; COSTA, 2015).

### 1.3.3 Weber Profissional

O terceiro modelo de sobrevivência, Weber Profissional, dá grande valor aos critérios de competência e conhecimento que distinguem o bom profissional. Assim, a vida pessoal e a vida profissional conseguem conviver pacificamente, interligando-se sem se sobrepor uma a outra.

O trabalhador Weber consegue a habilidade de sobreviver às pressões do sistema econômico e institucional através de sua adaptação, o que consiste num convívio racional, com o máximo de profissionalismo. Mesmo na fragilidade gerada pela tensão constante do ambiente de trabalho, o Weber Profissional sobrevive, permitindo a realização do sistema e da vida em esferas diferentes. Thiry-Cherques relaciona o Weber Profissional ao chamado “modelo de conciliação”:

Os funcionários identificados com este modelo procuram conviver em harmonia dentro do sistema, atribuindo um valor especial às habilidades emocionais e intelectuais relacionadas à questão da sociabilidade. Eles conseguem se adaptar

às pressões no ambiente de trabalho, sem que isso afete a sua individualidade.

Estamos diante do equilíbrio desejado entre os valores da vida e os do sistema. Haveria entre ambos uma ponte psicológica que possibilita a ligação entre os dois lados, mantendo a distância entre as margens. As categorias encontradas nesse modelo são:

- **Vida e Sistema:** A vida e o sistema compõem-se, mas não se integram. Existe uma “ponte” que mantém a conciliação e a ligação e, principalmente o equilíbrio entre os dois.
- **Mundo do Sistema:** Possuindo uma realidade material e sustentando a sociedade, o mundo do sistema tem um sentido diferente da vida.
- **Sobrevivência:** A chave da sobrevivência reside na tolerância ao sistema, isto é, na habilidade de manter o equilíbrio entre as diferenças individuais e as regras e valores da empresa.
- **Traços:** A forma equilibrada de integração à organização se constitui em um de seus principais traços. Consegue, com habilidade e sociabilidade, sobreviver em grupo, destacando-se pelo profissionalismo e proatividade em suas atitudes.

Com base nas categorias do modelo do Weber Profissional, pode-se associar a ele certas atitudes que os indivíduos apresentam na sua interação com as organizações, tais como conciliação, ligação, equilíbrio, divisão, corporativismo, sustento, objetividade, diferença, habilidade, análise, qualidade, profissionalismo, proatividade, sociabilidade, negociação, seriedade, desafio e senso de justiça (SILVA; COSTA, 2015).

#### 1.3.4 Maquiavel Funcionário

O quarto modelo, o Maquiavel Funcionário, utiliza-se de astúcia para ampliar o seu poder no ambiente da empresa. Sobreviver, para ele, é sinônimo de dominar. Considera as relações interpessoais como oportunidades de benefício próprio, visando alcançar prestígio e altos cargos.

A característica principal observada neste modelo seria a sagacidade a serviço

da sobrevivência política, definida por Thiry-Cherques como: “a capacidade de algumas pessoas de ingressar e se manter no mundo do trabalho pela via das artimanhas, das aparências, das espertezas” (2004, p. 95). Tais pessoas não se destacam pela competência nem pela produtividade, optando por tirar proveito do esforço dos colegas por meio de estratégias de manipulação.

O principal objetivo do Maquiavel Funcionário é o acúmulo do poder, sem o que seria impossível ascender na hierarquia da empresa. A fim de alcançar seus objetivos, procura estar atento quanto às oportunidades de assumir cargos mais elevados, não hesitando em criar problemas ao acesso de outras pessoas e em explorar as fraquezas de seus concorrentes. Nesse modelo, as categorias que se apresentam, são:

- **Vida e Sistema:** Viver é dominar o sistema, alcançando o que se deseja, sem se importar com a vontade dos outros. A prioridade aqui é poder e controle.
- **Mundo do Sistema:** Utilizando técnicas de sedução para alcançar o poder e manipulando os valores e normas da instituição, esse modelo concebe o mundo do sistema como espaço de domínio e sujeição.
- **Sobrevivência:** Só sobrevive quem domina o sistema, utilizando-se da astúcia e sabedoria para a ascensão profissional e a conquista do poder.
- **Traços:** O traço mais marcante é a sabedoria como manipulação para alcançar o poder e dominar o sistema, através do desenvolvimento de estratégias e alianças políticas.

Com base nas categorias do modelo Maquiavel Funcionário, pode-se associar a ele certas atitudes que os indivíduos apresentam na sua interação com as organizações, tais como: manipulação, sedução, racionalidade, controle, astúcia, sabedoria, esperteza, dominação, dissimulação, política, ambição, vaidade, instabilidade, estratégia e sagacidade. (SILVA; COSTA, 2015)

### 1.3.5 Borges Inspetor

Por fim, inspirado em certos aspectos encontrados na obra do escritor



argentino Jorge Luis Borges, o quinto modelo, Borges – o Inspetor baseia-se no distanciamento irônico como característica central.

Jorge Luiz Borges abominava escritórios, acreditava no trabalho individualizado, não circunscrito a organizações. Por força da necessidade optou por um eixo profissional diferenciado, renunciando à segurança material em benefício da sobrevivência, negando-se a alienar sua consciência aos empregadores. A personalidade de Borges não se adaptava à vida organizacional, confirmando que os artistas são afeitos ao trabalho solitário e sobrevivem graças à sua arte.

A inclinação ao isolamento em relação ao ambiente de trabalho, característica de Borges- o Inspetor leva Thiry-Cherques (2004) a associá-lo ao trabalho solitário cada vez mais comum, nas últimas décadas, em função do avanço da tecnologia da comunicação. Esse tipo de trabalho expressa uma resistência ao padrão de comportamento profissional habitualmente exigido por certas organizações.

Esse modelo de trabalhador constrói uma defesa, baseado em uma atitude de indiferença, criando uma distância psíquica em relação às normas e valores da empresa. Por meio de um trabalho solitário e individualizado, mantém a sua autonomia em face do sistema. São as seguintes as categorias apresentadas neste modelo:

- **Vida e Sistema:** é necessário manter distanciamento entre a vida social e profissional, estando permanentemente ausente e desligado do sistema.
- **Mundo do Sistema:** o distanciamento é muito importante, pois o sistema tira o sentido da vida, isolando o indivíduo do convívio social.
- **Sobrevivência:** para sobreviver é preciso estar ausente espiritualmente e manter-se de forma neutra em relação ao sistema, recusando todo tipo de obrigação que venha dele.
- **Traços:** a indiferença ao sistema, através da ausência que o trabalhador estabelece com seu trabalho solitário, é o traço mais marcante desse modelo. Busca respeitar a lei, à sua maneira, apesar de não tolerar qualquer forma de imposição.

Com base nas categorias do modelo Borges Inspetor, pode-se associar a ele

certas atitudes que os indivíduos apresentam na sua interação com as organizações, tais como desligamento, afastamento, distanciamento, aprisionamento, isolamento, privação, insatisfação, recusa, liberdade, neutralidade, ausência, indiferença, individualismo, solidão, tolerância e impaciência (Silva; Costa, 2015).

O Quadro 1 apresenta um resumo das categorias apresentadas em cada um dos modelos descritos. Apesar da variedade de meios que as pessoas utilizam para se manterem na organização, pode-se identificar a existência de diferentes conjuntos de indivíduos que apresentam comportamentos comuns, tornando possível uma classificação.

**Quadro 1: Principais traços dos Modelos de Thiry-Cherques (2004)**

	<b>Golem</b>	<b>Kafka</b>	<b>Weber</b>	<b>Maquiavel</b>	<b>Borges</b>
<b>Vida e sistema</b>	Não há vida fora do sistema	Não existe vida no sistema	A vida e o sistema compõem-se, mas não se integram	Viver é dominar o sistema	Viver é estar ausente do sistema
<b>O mundo do sistema</b>	Dá o sentido da vida	Não faz sentido	Tem um sentido diferente do da vida	Só faz sentido como relação de poder e sujeição	Tira o sentido da vida
<b>Sobrevivência (sobrevive quem...)</b>	Integra o sistema	Se desliga do sistema	Tolera o sistema	Domina o sistema	É autônomo em relação ao sistema
<b>Traços</b>	Mentalidade de gueto: sujeição como condição da existência	Estranhamento: separação entre o percebido e o que parecia lógico	Sociabilidade: destreza social para viver no sistema	<i>Métis</i> : a sagacidade política para dominar o sistema	Ausência: a indiferença em relação ao sistema

Adaptado de Thiry-Cherques (2004).

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi de cunho descritivo, considerando o objetivo de observar e analisar o comportamento dos sujeitos do estudo e determinar quais os fatores que influenciam na construção dos padrões de defesa, à luz dos modelos propostos por Thiry-Cherques (2004). Optou-se pela abordagem qualitativa, sendo a

estratégia de pesquisa adotada um estudo de casos múltiplos: cada participante é um caso, construindo uma narrativa mítica de sua própria experiência de sobrevivência no trabalho.

A escolha do contexto da pesquisa deu-se pelo fato de ser uma organização em que os empregados tendem a permanecer por longos períodos – o que permite a construção das narrativas de sobrevivência. Trata-se de uma instituição de ensino superior (IES) privada, localizada na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro, com aproximadamente 3.000 alunos distribuídos pelos seguintes cursos: Administração; Ciências Contábeis; Processos Gerenciais; Engenharia de Produção; Análise e Desenvolvimento de Sistemas; Informática; Pedagogia, Letras, História; Geografia e Serviço Social. Ademais, a IES foi escolhida pela facilidade de acesso a pessoas e documentos, em virtude do vínculo empregatício de uma das pesquisadoras com a organização.

Tendo em vista que a construção das narrativas pessoais pressupõe a permanência por um certo tempo na organização e que a exposição a diferentes situações no trabalho permite uma leitura mais complexa dessa vivência, os principais critérios adotados na escolha dos profissionais pesquisados foram: o fato de serem empregados da faculdade há algum tempo e terem sobrevivido a diversas mudanças institucionais; a posição que ocupam em cargos de chefia, o que os leva a serem referências para os seus subordinados; sua formação como profissionais de nível superior, o que, em tese, ampliaria suas chances de recolocação no mercado; sua particular longevidade como funcionários, situando-os acima da média das estatísticas relativas ao tempo médio de permanência em uma organização. Com esses critérios, chegou-se a oito funcionários da área administrativa da IES, todos trabalhando há pelo menos 8 anos na IES, buscando a identificação dos modelos de defesa de que se utilizam para sobreviver na organização no decorrer de seu tempo de serviço. O Quadro 2 exibe o perfil dos participantes.

**Quadro 2: Perfil dos participantes da pesquisa**

Casos	Idade	Sexo	Estado Civil	Formação Acadêmica (nível superior)	Anos na Empresa	Cargo Atual
1	38	F	Solteira	Arquivologia	12	Arquivologista
2	50	F	Casada	Administração com uma especialização	19	Gestora de Pessoal
3	49	F	Casada	Ciências Contábeis e Pedagogia, com uma especialização	21	Supervisora de Avaliação Discente
4	51	F	Solteira	Administração com uma especialização	32	Vice Diretora Administrativa e Acadêmica
5	28	M	Solteiro	Ciências Contábeis e Administração, com uma especialização	8	Controller
6	35	F	Solteira	História	16	Pesquisadora Institucional
7	35	F	Casada	Administração	14	Secretária Geral Adjunta
8	34	M	Solteiro	Ciências Contábeis, Administração e Geografia, com uma especialização	11	Contador

Fonte: Elaboração própria.

A coleta de evidências se deu por meio de entrevistas, questionários de frases evocadoras (técnica projetiva) e análise documental.

O uso de técnicas projetivas, como o questionário de frases evocadoras, permite “apreender o imaginário coletivo, isto é, as angústias e os desejos inconscientes vividos na relação dos indivíduos com as instituições, com os objetos coletivos de investimento” (Pagès et al., 1987, p. 208). O questionário de frases evocadoras baseadas nos modelos de sobrevivência foi replicado da pesquisa de Silva e Costa (2015). Na elaboração das frases, as características estão relacionadas, respectivamente, a cada uma das categorias citadas anteriormente no referencial teórico: vida e sistema; mundo do sistema; sobrevivência e traços, como exposto no Quadro 3.

**Quadro 3 – Categorias e Frases**

<b>Categorias</b>	<b>Frases</b>
<b>Vida e Sistema</b>	O que fortalece meu envolvimento com a empresa é
	Estou nessa empresa porque
	Vida profissional e vida pessoal são duas realidades que
	Essa empresa representa na vida
	Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é
	Trabalhar nessa empresa torna minha vida
	O trabalho que realizo me permite
	Tempo de casa é
	Quando estou fora da empresa eu
	O trabalho que realizo contribui para
	O lugar que o trabalho ocupa hoje na minha vida
	A minha identificação com essa empresa é
<b>Mundo do Sistema</b>	Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho dessa empresa são
	Quando realizo um bom trabalho
	Trabalhar nessa empresa me dá oportunidade de
	O ambiente de trabalho é
	A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é
	Nessa empresa as pessoas estão sempre
	Essa empresa me estimula a
	Essa empresa tem condições de trabalho
	Considero que as promoções dessa empresa são
	As avaliações que são realizadas nessa empresa
	A empresa em que trabalho contribui para
	As solicitações e orientações da minha chefia são
	Quando o meu trabalho é elogiado pelo meu chefe
O meu maior problema no trabalho é	
<b>Sobrevivência</b>	Para permanecer na empresa preciso
	Quando existem contradições eu prefiro
	Nessa empresa é melhor que eu
	O cargo que ocupo me possibilita
	A autonomia de trabalho nessa empresa
	Nessa empresa me sinto
	Para superar as dificuldades que se apresentam no meu trabalho eu devo
	Ao expressar minhas opiniões eu
	Ao perceber falhas no ambiente de trabalho tenho que
	Nessa empresa preciso ser
	Nas minhas tarefas e obrigações eu
<b>Traços</b>	A forma como devo me comportar nessa empresa é
	Eu secretamente sou
	O trabalho que realizo me permite ser
	A relação que tenho com a minha equipe de trabalho é
	Trabalhar com a minha equipe me faz
	Um bom funcionário é
	Gostaria que minha equipe
	Meu trabalho está bom quando eu
	Meu comportamento com o meu chefe deve ser
	Devo me comportar com as pessoas que trabalham nessa empresa
Minha forma de liderar é	

Adaptado de Silva (2013, p. 55).

As entrevistas tornaram possível a interação “olho no olho”, permitindo analisar o gestual, a linguagem corporal e as reações dos participantes diante das questões propostas – permitindo, com a observação próxima, explorar eventuais contradições com as evidências coletadas.

Foram, ainda, coletadas evidências de documentos que permitiram esclarecer as políticas de Recursos Humanos que acompanham o grupo em estudo, bem como registros dos participantes da pesquisa.

### 3 ANÁLISE DO CONJUNTO DOS CASOS

Um primeiro aspecto revelado pela pesquisa diz respeito a certos elementos compartilhados pelas narrativas do conjunto dos entrevistados. Estes não vêm de famílias abastadas e, além disso, nasceram, foram criados e residem ainda hoje em áreas próximas à instituição em análise. Demonstram, também, um enorme desejo de obter melhor qualidade de vida para si mesmos e para suas famílias por meio do principal produto que a faculdade oferece: o ensino de nível superior, considerado requisito indispensável para o início de uma carreira profissional mais bem remunerada e dotada de maior prestígio social:

Tanto na teoria como na prática, a faculdade é muito importante. Assim como a faculdade me proporcionou a chance de crescimento em função do estudo, isso acontece com todos os estudantes. Agora a faculdade não pode cobrar mais barato, mas antes, muitas pessoas conseguiram se formar graças às bolsas de estudo que ela proporcionou. A gente aprende tudo na faculdade. O contato com pessoas propicia uma enorme abertura para ascensão profissional. [...] A faculdade abre horizontes para os alunos. Acho que todos têm capacidade. É só jogar ‘no fogo’ que a pessoa é ‘moldada’. (Caso 8).

Nota-se também, na pesquisa, a prevalência de um sentimento de gratidão inerente a todos os participantes, em função da oportunidade recebida em um momento inicial de suas carreiras, no qual as chances de colocação no mercado costumam ser escassas. De fato, várias das respostas às entrevistas realizadas

deixam claro que em suas narrativas, os participantes atribuem parte de seu próprio sucesso pessoal à presença da faculdade em suas vidas, como se pode observar nos relatos abaixo:

Permanecer na faculdade foi uma opção. Já tive outra oportunidade de mudar de emprego, mas aqui é uma empresa familiar. Tenho uma fidelidade muito grande, pois aqui eu cresci e devo à faculdade por tudo aquilo que aprendi. A faculdade me deu importância, acreditou em mim, no meu trabalho. É por isso que estou há 19 anos e espero continuar por muito tempo. (Caso 2).

Acho que a minha vida mudou muito. A faculdade construiu um profissional. Melhorei minha vida financeira e pessoal pela mudança na minha postura. Eu posso afirmar que a faculdade me proporcionou muitas conquistas, inclusive na minha família, pois meu irmão estuda aqui. Acho que meu caso serviu como exemplo. (Caso 5).

A elevada carga emocional presente no sentimento de gratidão se revela quando menciona a importância da faculdade para si próprio e para a comunidade:

Acho que [a faculdade] é de suma importância. A faculdade significa a mudança de vida, pois foi para mim e de muitas pessoas que estudaram comigo. Quando muda a vida de uma pessoa, muda a história de toda família. É uma coisa que emociona. É um exemplo, pois muda toda a comunidade. (Caso 5)

Dentre os oito casos analisados neste estudo, quase todos atestam uma predominância clara do modelo Golem. Respostas às frases evocadoras tais como como: “As solicitações e orientações da minha chefia são boas e eficientes” (Caso 2); “A autonomia de trabalho nessa empresa é boa, pois não tenho problema” (Caso 5); “Quando estou fora da empresa eu não consigo me desligar totalmente, sempre relaciono algo com a empresa” (Caso 5), evidenciam submissão, característica do modelo.

No trecho abaixo observa-se também a adesão, típica do Golem, quando o funcionário permite, mesmo sem desejar, que os problemas profissionais interfiram sobremaneira na sua vida particular e familiar:

Levo o problema para casa. Não tem como desligar. Os problemas pessoais interferem na vida profissional e vice versa. Acordo de madrugada, preocupada com o trabalho. Para os problemas, tenho que dar solução. Procuro solucionar rapidamente. Chamo a equipe e peço opinião. Não consigo me desligar (Caso 2).

O sentimento de elevada estima e apreço é tão profundo, gerando um comportamento de aceitação e envolvimento característicos do modelo de sobrevivência Golem Laborioso:

A minha vontade é continuar na empresa. [...] Nunca tirei 30 dias de férias. Tenho 150 dias de férias para tirar. Tiro 15, venho aqui 6, 7 dias [...] mantenho a qualidade do meu trabalho. Gostaria muito que a faculdade continuasse. Fui reconhecido porque o diretor viu potencial no meu trabalho. Tenho gratidão à vice-diretora, pois ela sempre esteve ao meu lado. Sempre me deu bons conselhos. Hoje 'engulo alguns sapos', pois apesar de não ter medo de ir para outro lugar, a adaptação nem sempre é tão fácil (Caso 8).

A única exceção fica por conta do Caso 1, no qual se sobressaem os traços característicos do modelo Weber Profissional. Com relação a este, tudo leva a crer que, pelo fato de já ter chegado à instituição com uma sólida formação acadêmica (graduação em Arquivologia pela Universidade Federal Fluminense), a entrevistada desenvolveu laços menos estreitos de dependência financeira e psíquica com a faculdade, conseguindo assumir com tranquilidade uma postura mais profissional em seu trabalho. Esta articula seu discurso nos seguintes termos:

Mesmo no meu relacionamento pessoal com os colegas da faculdade, tento levar para o lado profissional. Pelo tempo de casa, procuro limitar as brincadeiras a um patamar profissional (...) acho que o lado profissional é profissional (Caso 1).

Cabe destacar que em apenas em dois casos pesquisados (Casos 5 e 7) observou-se a presença exclusiva do modelo Golem Laborioso. Nos Casos 2, 3, 4 e 8, o modelo citado, apesar de preponderante, convive com alguns elementos típicos do modelo Weber Profissional, sobretudo no que se refere ao senso de responsabilidade profissional e ao esforço para encontrar um equilíbrio adequado



entre vida pessoal e vida no trabalho, expressos nas seguintes frases evocadoras: “Trabalhar nessa empresa me dá oportunidade de conhecer novos desafios.”; “A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de dever cumprido” (Caso 2); “Vida pessoal e vida profissional são duas realidades que não se misturam.”; “Quando existem contradições eu prefiro focar no correto” (Caso 8).

A convivência com alguns elementos típicos o perfil weberiano também pode ser observada na declaração abaixo:

Não costumo misturar profissionalismo com amizade. Tenho poucas relações pessoais. Tenho amigos e colegas de trabalho. Com estes procuro conviver em nome do profissionalismo. [...] procuro ser imparcial. Quando tenho algum problema de trabalho, ao sair daqui, costumo bloquear. Quando saio eu apago, quando volto, penso no problema. Atualmente procuro visitar mais os setores para tirar a impressão de rigidez (Caso 8).

Nota-se, ainda, que o Caso 8 vai além dessas características, na medida em que o entrevistado apresenta um profissionalismo especialmente acentuado, que o conduz a valorizar com entusiasmo as normas e regulamentos internos e externos à empresa.

Resta, ainda, destacar o Caso 6, no qual a predominância do modelo Golem Laborioso divide espaço com alguns poucos elementos associados ao modelo Kafka Assalariado:

Por trabalhar em muitas funções, acho que poderia ser mais organizado. [...] Mudança é bom, mas constantemente, pode prejudicar o planejamento. Em função disso, aconselho à minha equipe a sempre usar uma diretriz e aguardar um pouco, pois pelo excesso de mudanças, às vezes você está fazendo uma coisa que já mudou. Cria um conflito. [...] Ele [o dono] está tentando expandir. [...] Apesar de me incomodar com essa situação, até entendo que existe uma ansiedade muito grande em melhorar (Caso 6).

Neste caso, com efeito, a funcionária manifesta, por vezes, um nítido incômodo em relação ao sistema de trabalho adotado pela instituição, o que se reflete, acima de tudo, em um cumprimento mecânico das normas e em uma atitude

geral de distanciamento emocional com respeito aos colegas e à própria faculdade.

## CONCLUSÕES

Conduzida por intermédio de um estudo de casos múltiplos, a pesquisa alcançou resultados capazes de oferecer uma resposta à questão principal aqui apresentada: quais modelos de defesa são apresentados pelos funcionários da área administrativa de uma instituição de ensino superior para nela sobreviverem por longos períodos?

A identificação dos modelos de defesa construídos pelos entrevistados veio à tona graças à aplicação de questionários contendo frases evocadoras e também à realização de entrevistas, permitindo à pesquisadora analisar em profundidade as posturas assumidas pelos sujeitos da pesquisa diante das questões propostas.

Constatou-se entre os participantes a existência de uma forte ligação entre estudo e emprego, na medida em que, exceção feita a apenas um caso, todos começaram na empresa como estudantes e somente algum tempo depois passaram a trabalhar para a faculdade. Muitos, na verdade, iniciaram sua trajetória profissional como estagiários, seduzidos pela possibilidade de superar eventuais dificuldades financeiras e custear sua formação por intermédio do recebimento de uma bolsa de estudos.

A dívida de gratidão que os entrevistados, como regra geral, reconhecem ter para com a empresa serve de esteio para as demonstrações de orgulho e os frequentes testemunhos de apreço e consideração presentes em suas respostas. Não causa surpresa, portanto, que, dentre todos os tipos de motivação capazes de manter viva a fidelidade profissional, o vínculo de natureza afetiva se mostre claramente predominante no contexto considerado para a pesquisa.

O contexto desta pesquisa apresenta semelhanças em relação ao contexto da pesquisa de Silva e Costa (2015), particularmente no que se refere ao perfil socioeconômico dos participantes: pessoas de origem modesta, cuja remuneração

corresponde, em boa parte dos casos, à maior parcela da renda familiar. Como no estudo das autoras, na presente pesquisa também os entrevistados articularam suas narrativas predominantemente em torno do modelo do Golem.

A trajetória pessoal e o perfil social dos participantes ajudam a explicar, por outro lado, a consciência que revelam acerca da precariedade de sua situação profissional. Acima de tudo, a ameaça permanente da demissão e da perda da renda, mantém vivo o medo relacionado ao fator econômico. Esse temor é agravado na medida em que todos os entrevistados possuem rendimentos superiores aos de seus familiares e se consideram responsáveis pelo provimento da maior parte das despesas da casa. Isso explica a disposição que grande parte dos empregados demonstra em aderir às pressões do sistema, conformando-se, dessa maneira, ao modelo de sobrevivência Golem Laborioso. Contudo, uma parcela dos pesquisados, ao invés de acatar passivamente as normas corporativas, revela traços do modelo Weber Profissional ao racionalizar conscientemente tais normas, estabelecendo uma convivência mais equilibrada com o sistema.

A postura de adesão às normas institucionais, extremamente frequente entre os entrevistados é reforçada sobremaneira por algumas características apresentadas pela organização interna da faculdade. Com efeito, ao longo da pesquisa observou-se que a empresa não proporciona aos funcionários critérios de avaliação objetivos e promoção bem definidos. Dessa forma, algumas respostas sugeriram certa insatisfação com respeito aos métodos adotados na gestão de pessoas, os quais dariam origem a um sentimento de insegurança em relação à permanência no emprego e ao futuro profissional de cada um.

Muitas entrevistas chamaram a atenção para a preocupação de boa parte dos funcionários com relação à margem de autonomia reservada a cada um no cotidiano profissional. Segundo a opinião de muitos, prevalece uma grande centralização no tocante à tomada de decisões, uma vez que a palavra final é sempre do diretor presidente da empresa.

Essa concentração das decisões na chefia vem acompanhada de algumas falhas de planejamento e da ocorrência de mudanças repentinas de parâmetros no

que diz respeito às normas e procedimentos administrativos, gerando, entre todos, um acentuado sentimento de insegurança. Como resultado, há aqui um claro incentivo à atitude de adesão imediata ao sistema, característica do modelo Golem Laborioso. Não causa surpresa, portanto, a frequência superior apresentada por este modelo entre os casos analisados na pesquisa, conforme atestado no item anterior.

O exame dos oito casos investigados nos direcionam, além disso, a algumas conclusões relevantes no que se refere ao vínculo entre o comportamento de cada funcionário e os tipos míticos de defesa. Concluiu-se, portanto, que é possível a coexistência entre diferentes modelos de acordo com as circunstâncias particulares e com a opinião formada pelo empregado a respeito de determinados aspectos da sua rotina profissional.

Por fim, os resultados levam a questionar se os modelos poderiam mudar de forma no decorrer dos anos, não permanecendo sempre os mesmos ao longo da carreira profissional. Assim, por exemplo, um funcionário tipicamente Golem pode ser promovido a diretor e, em função de seu novo cargo, assumir uma postura característica do modelo Weber Profissional. De maneira semelhante, um empregado afinado com o perfil Golem pode ser rebaixado ou preterido pela chefia e, como consequência, adotar um modelo de sobrevivência mais próximo do Kafka Assalariado. Pesquisas futuras podem lançar luz sobre esses questionamentos, a fim de tornar mais claras as vivências do trabalho e como os trabalhadores, na complexidade do mundo contemporâneo, fazem sentido de suas experiências.

## REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. **Journal of Management Studies**, v.39, n.5, p.619-644, 2002.



BENDASSOLLI, P. F. Críticas às apropriações psicológicas do trabalho. **Psicologia e Sociedade**. v. 23, n. 1, p.75-84, 2011.

DEJOURS, C. **Conferências brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999.

\_\_\_\_\_. **A banalização da injustiça social**. 7a.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F.C.P.; FREITAS, M.E. (Org.). **Vida psíquica e organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2002, p.41-73.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

HACKMAN, J.; OLDHAM, G. Development of job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v.60, n.2, p.159-170, 1975.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

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

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, M.C. Sobreviver ao trabalho: narrativas míticas na realidade organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial(MADE))/ Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2013.

SILVA, M.C.; COSTA, I.S.A Sobreviver ao trabalho: narrativas míticas na realidade organizacional. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.3, n.1, jan./abril, 2015.



THIRY-CHERQUES, H.R., **Modelos de Sobrevivência como meios de contra-colonização em processos produtivos**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. O golem laborioso. **Organizações & Sociedade**, v.9, n.25, p.143-61, 2002.

\_\_\_\_\_. **Sobreviver ao trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. **RAE**, v.40, n.1, p.20-28, 2000.

Recebido em 05/09/2019

Publicado em 31/10/2019