

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL E  
INSTITUCIONAL**

**PRAZER E SOFRIMENTO DE PSICÓLOGOS NO TRABALHO  
EM EMPRESAS PRIVADAS**

**Patrícia Costa da Silva**

**PORTO ALEGRE, março de 2005.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL E  
INSTITUCIONAL**

**PRAZER E SOFRIMENTO DE PSICÓLOGOS NO TRABALHO  
EM EMPRESAS PRIVADAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Psicologia Social.

**Patrícia Costa da Silva**

**Orientador: Prof. Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo**

**PORTO ALEGRE, março de 2005.**

“E enche... enche com a melodia que teus ouvidos captem da abundância do chão, o  
vazio de teu coração deserto...  
E verificarás, atônito, que o amor, quanto mais se doa, mais se enriquece, e quanto  
mais se esvazia, mais se embebeda de amplidão...”

Acompanhei com os olhos a abelha, ébria de zumbido, no festival sonoro que a  
Natureza cantava!

E vi-a avançar em redemoinho de festa até a última flor de lótus que derramava  
perfume.

Avancei precipite e arranquei a débil mensagem da vida perfumada, e saí a procurar-te,  
amigo, para recolher nas pétalas mimosas as tuas lágrimas, como o orvalho de  
um irmão, na intimidade da terra que nos dava lótus, como a fartura no seu seio  
maternal.

E por isso, agora que o outono não mais nos pode atender, deixa-me segurar-te a  
mão, para cantar contigo, na tristeza do nosso caminho, a sinfonia da esperança,  
como abelhas do trabalho, embriagadas, na primavera, no festival das alegrias!”

Rabindranath Tagore

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por Tudo.

Ao meu pai, pelo exemplo de dedicação e valor ao trabalho honesto.

À minha mãe, pelo exemplo de afetividade e espiritualidade.

Ao Tiago pelo apoio, companheirismo e por sempre acreditar que este trabalho daria certo.

Aos amigos, pela companhia e cooperação.

Aos meus familiares, pela alegria da convivência fraterna.

Aos colegas de trabalho que colaboraram docemente para que eu pudesse me dedicar aos estudos.

Às participantes deste estudo que gentilmente concederam entrevistas e permitiram conhecer suas realidades.

Ao professor Álvaro pelas sugestões e, principalmente, por me estimular a seguir adiante.

A todos que de alguma forma encorajaram e propiciaram que este pequeno sonho se tornasse possível.

## RESUMO

Este estudo visa problematizar as vivências de psicólogos que trabalham em empresas privadas. Discutem-se suas práticas profissionais, experiências associadas ao prazer e ao sofrimento em seu cotidiano e concepções teóricas que embasam seu trabalho. Trata-se de um estudo qualitativo no qual foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e anotações de campo com a participação de dez psicólogos de Porto Alegre e Grande Porto Alegre. Os resultados apontam que os profissionais têm como atividades prioritárias as ligadas à Psicologia Organizacional, ou seja, recrutamento, seleção, acompanhamento e treinamento. Não foram encontrados casos que eles intervenham na visão institucional ou tenham ações ligadas à saúde mental de trabalhadores. Suas falas sugerem serem psicólogos com estilo dinâmico de trabalho, referem certo “apaixonamento” pelo mesmo, acreditam na sua atuação e apreciam suas atividades ligadas ao desenvolvimento de pessoas na organização. Sentem-se satisfeitos com o reconhecimento das pessoas e por ter espaço para atuar conforme acreditam. Suas fontes de sofrimento são a carga excessiva de trabalho, possíveis conflitos entre os valores da empresa e os pessoais, cerceamentos da organização, falta de reconhecimento e sua percepção de que pertencem a uma categoria profissional desprovida de força. Quanto às concepções teóricas, esta pesquisa sugere a necessidade de uma revisão na formação de profissionais para intervirem no contexto do trabalho.

Palavras chaves: Psicologia Organizacional, psicólogos do trabalho, saúde de psicólogos do trabalho.

## ABSTRACT

This study aims at illustrating the experience of psychologists who work in private companies. Here we discuss their professional practices, experiences associated to pleasure and suffering in their daily routine as theoretical concepts which are basis for their work. It is a qualitative work in which we carried out semi structured interviews and field notes with ten psychologists of Porto Alegre and surroundings. The results show that the professionals prioritize the activities linked to Organizational Psychology, that is, recruitment, selection, follow up and training. We have not found out cases in which they intervene in the institutional view or have actions towards the mental health of the employees. Their speeches suggest they have a dynamic work style, they refer to a certain "love" to what they do. They believe in their actions and appreciate their activities linked to people development in the organization. They feel satisfied with people's recognition and with the space they have where they work according to what they believe in. Their suffering sources are the excessive work load, possible conflicts between the company and the personal values, the organization's restrictions, lack of recognition and their perception that they belong to a strengthless professional category. About their theoretical concepts, this research suggests a need of a review in the professional formation to intervene in the work context.

## SUMÁRIO

	<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	9
<b>1.</b>	<b>O MUNDO DO TRABALHO .....</b>	13
<b>2.</b>	<b>A HISTÓRIA E AS PSICOLOGIAS NO MUNDO DO TRABALHO .....</b>	20
2.1	A HISTÓRIA DAS APROXIMAÇÕES ENTRE PSICOLOGIA E TRABALHO .....	20
2.2	ALGUMAS APROXIMAÇÕES POSSÍVEIS .....	25
2.2.1.	<b>A Psicologia Organizacional .....</b>	26
2.2.2.	<b>A Psicologia Institucional .....</b>	28
2.2.3.	<b>A Psicologia do Trabalho e a Saúde Mental do Trabalhador .....</b>	30
2.2.3.1	Teorias sobre Estresse .....	31
2.2.3.2	Abordagem Epidemiológica .....	32
2.2.3.3	Psicodinâmica do Trabalho .....	33
2.2.3.4	Subjetividade e Trabalho .....	36
<b>3.</b>	<b>O PSICÓLOGO NO CONTEXTO DO TRABALHO .....</b>	38
3.1	QUEM É O PSICÓLOGO NO CONTEXTO DO TRABALHO.....	38
3.2	A QUESTÃO DA FORMAÇÃO EM PSICOLOGIA NO CONTEXTO DE TRABALHO .....	43
<b>4.</b>	<b>OBJETIVOS DE PESQUISA .....</b>	47
4.1.	OBJETIVO GERAL .....	47
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	47
<b>5.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	48
5.1	COLETA DE DADOS .....	48
5.2	OS SUJEITOS .....	50

5.3	ANÁLISE DE DADOS .....	53
<b>6.</b>	<b>AS VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO DE PSICÓLOGOS EM EMPRESAS PRIVADAS .....</b>	<b>54</b>
6.1	ATIVIDADES DO COTIDIANO PROFISSIONAL .....	55
6.2	UM TRABALHO APAIXONANTE .....	58
6.3	DINAMISMO, DIVERSIFICAÇÃO E FOCO EM RESULTADOS .....	60
6.4	VER O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS .....	63
6.5	RECONHECIMENTO DO TRABALHO .....	67
6.6	TER ESPAÇO NA ORGANIZAÇÃO PARA ATUAR CONFORME ACREDITA .....	70
6.7	O OUTRO LADO DO DINAMISMO: CARGA DE TRABALHO EXCESSIVA E PRESSÃO .....	71
6.8	CONFLITO ENTRE OS VALORES DA EMPRESA E OS PESSOAIS .....	77
6.9	RESTRICÇÕES QUE A ORGANIZAÇÃO COLOCA .....	79
6.10	QUANDO O RECONHECIMENTO NÃO VEM: NÃO ATENDER ÀS EXPECTATIVAS DAS PESSOAS .....	82
6.11	CATEGORIA PROFISSIONAL SEM FORÇA .....	83
<b>7.</b>	<b>CONCEPÇÕES TEÓRICAS EMBASANDO O TRABALHO PROFISSIONAL .....</b>	<b>85</b>
<b>8.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>90</b>
<b>9.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>95</b>
	<b>ANEXO I – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>100</b>
	<b>ANEXO II – TERMO DE CONSENTIMENTO PÓS- INFORMAÇÃO .....</b>	<b>101</b>

### ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Campo de Atuação do Psicólogo no Contexto do Trabalho .....	40
Quadro 2 – Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa .....	52

## APRESENTAÇÃO

Inicialmente, comentarei sobre minha trajetória pessoal na área por ela possuir similaridades com a dos sujeitos entrevistados para este estudo. Em seguida será observado o contexto das discussões teóricas que estimulou as questões norteadoras desta dissertação.

O ingresso no curso de Mestrado em Psicologia Social sempre foi uma meta pessoal de vida, dado o interesse pela continuidade do estudo, pela prática e pelo pensar da pesquisa. No entanto, tal desejo se tornou mais forte durante minha atuação como psicóloga em organizações privadas há cerca de seis anos. Havia uma sensação estranha de um certo “emburrecer” que não seria suprida através da realização de mais um curso de pós-graduação. O interesse se dirigia ao universo da reflexão e da pesquisa para, de alguma forma, voltar às origens. Alguns colegas questionaram: por que não realizar algum mestrado em Administração de Empresas, um “MBA”. Busquei informações sobre isso, mas é a Psicologia que me oferece a sensação de voltar para casa e para as coisas que constituem, de fato, o modo de pensar, as minhas crenças verdadeiras.

Durante experiência de estágio em uma fábrica de Porto Alegre, realizávamos uma pesquisa de satisfação dos funcionários e analisávamos os dados da mesma. O interesse da equipe ia muito além disso. Com a supervisão da orientadora local refletíamos sobre os processos e relações entre pessoas e papéis na organização. O que mais me encantava era ir à fábrica e ver a “vida” que havia por detrás dos movimentos repetitivos da linha de produção, composta basicamente por mulheres. Sentia ter algo a contribuir àquelas pessoas que pareciam ter esquecido algo fundamental: antes de (ou juntamente com) “seres trabalhadores”, somos “seres humanos”. Lá senti como se os olhares dos trabalhadores pedissem ajuda para transformar seus locais em algo mais interessante, mais humano. Esse

pedido existia no olhar do proprietário da empresa e em todos os níveis.

Após a formatura, meu primeiro emprego foi em uma empresa de *softwares*. O trabalho era basicamente recrutamento, seleção e treinamento. Certo dia minha presença “não era mais necessária”. Após, foram 4 anos em uma prestadora de serviços. Tal período trouxe grandes realizações. Havia maior liberdade de atuação junto ao corpo de funcionários. Agradecimentos a essa experiência, pois foi uma grande escola. Durante esse trabalho, fiz uma especialização sobre grupos que me proporcionou autoconhecimento e ajudou na compreensão dos movimentos de pequenos e grandes grupos. Ao perceber que o suficiente já havia sido feito e que a empresa necessitava de um outro profissional para que ela e as pessoas continuassem a crescer, saí de lá. Esse era o melhor momento para voltar à Psicologia e realizar o sonho do mestrado.

Inscrevi-me nas disciplinas do mestrado em Psicologia Social e Institucional da UFRGS como aluna ouvinte e comecei a esboçar um projeto de pesquisa de modo a concorrer na seleção. Durante esse período, surgiu o trabalho em uma fábrica de grande porte, pela primeira vez em uma multinacional. Ali as experiências são sobre as possibilidades e restrições vividas em uma grande corporação. Os processos fabris e como um psicólogo pode se inserir nesse contexto são fontes de aprendizado. Percebe-se que as pessoas se sentem, de alguma forma, mais seguras quando sabem que o profissional que as acompanha “é psicólogo”. Elas sentem certa proteção, pois pensam, imaginam que, por ser psicólogo, você saberá ajudá-las caso seu sofrimento não caiba mais em si. A partir dessa constatação, surgiu o questionamento sobre qual seria o suporte dos psicólogos, que recursos utilizariam para suas próprias dificuldades e conflitos no trabalho.

Numa empresa em que há atuação de psicólogos, o papel de “suporte emocional” aos demais trabalhadores do local não é desempenhado apenas por esses profissionais. Há uma estrutura de recursos humanos que pode ser composta também por pedagogos, administradores, assistentes sociais, médicos do trabalho entre outros. Diante desse contexto, o julgamento que estamos “perdendo espaço”, não é pertinente. Tal convívio com os diferentes profissionais enriquece o cotidiano da empresa e em conseqüência aumenta as possibilidades para as pessoas que lá

trabalham.

Durante o mestrado e na convivência com colegas de turma surgiu o questionamento se esse projeto era um auto-estudo. Até tal pergunta, não havia clareza sobre a veracidade disso. Minha trajetória profissional e pessoal fez brotar perguntas sobre as vivências de psicólogos no contexto das empresas e sobre a saúde desses. Portanto, cada uma das falas dos psicólogos que gentilmente participaram desta pesquisa é, de alguma forma, minha também.

Já no universo das discussões acadêmicas a respeito das relações entre saúde mental e trabalho, observou-se um certo descompasso entre a dita “realidade” nas organizações e as discussões dos autores e acadêmicos.

Podem-se acompanhar as reflexões, através de revistas e livros, sobre uma prática do psicólogo em ambientes de trabalho que vá além dos antigos modelos da Psicologia Industrial com as tradicionais tarefas de recrutamento, seleção, treinamento e acompanhamento de funcionários (McCORMICK; TIFFIN, 1977). As novas reflexões propõem uma atuação em saúde mental no trabalho através de diferentes abordagens possíveis, como veremos adiante. Há a proposta de redimensionar a Psicologia no contexto do trabalho<sup>1</sup> instigando um posicionamento, inclusive político, perante o compromisso ético do profissional que força maior interface com outras disciplinas como Filosofia e Sociologia.

Além disso, é possível acessar estudos sobre a saúde mental associada ao trabalho de operadores de fábricas, profissionais da construção civil, professores, telefonistas, até mesmo de médicos, mas não existe nada nessa área sobre o psicólogo.

O que será compartilhado nesta dissertação são, portanto, as vivências de psicólogos que desempenham sua função em empresas privadas, suas alegrias, experiências cotidianas, dificuldades. Também será discutido o tema das opções teóricas feitas por esses profissionais e como elas embasam ou não suas práticas.

No capítulo 1, são apresentadas brevemente algumas discussões com o

---

<sup>1</sup> Ao surgir a denominação de Psicologia no contexto do trabalho estaremos nos referindo, de maneira geral, à Psicologia Organizacional, Psicologia Institucional e Psicologia do Trabalho.

objetivo de caracterizar o mundo do trabalho contemporâneo, de forma a compreender o âmbito maior no qual as organizações de trabalho dos entrevistados se encontram inseridas.

No capítulo 2, é oportunizada a verificação da Psicologia no contexto do trabalho. Inicialmente há os aspectos históricos, tanto no mundo como no Brasil. Depois, investigam-se as diferentes faces existentes da Psicologia em tal abordagem: Organizacional, Institucional e a do Trabalho. Esta última será mais bem investigada por tratar do próprio tema desta dissertação.

No capítulo 3, são abordados os estudos gerais sobre características do psicólogo no contexto do trabalho, bem como discussões referentes à questão da formação para essa especialidade.

No capítulo 4, são esclarecidos os objetivos gerais e específicos deste estudo. E no 5, a metodologia empregada, desde a escolha e caracterização dos sujeitos, coleta de dados, e ferramenta de análise dos dados, é discutida.

No capítulo 6, são apresentados alguns resultados encontrados nas entrevistas e diários de campo referentes às vivências de saúde e sofrimento. Eles estão distribuídos em categorias como segue: “Atividades do Cotidiano Profissional”, “Um Trabalho Apaixonante”, “Dinâmico, Diversificado e Focado em Resultados Objetivos”, “Ver o desenvolvimento das pessoas”, “Reconhecimento do Trabalho”, “Ter espaço na organização para atuar conforme acredita”, “O outro Lado do Dinamismo: Carga de Trabalho Excessiva e Pressão”, “Conflito entre Valores da Empresa e Pessoais”, “Restrições que a organização coloca”, “Quando o reconhecimento não vem: não atender às expectativas das pessoas” e “Categoria Profissional sem Força”.

O capítulo 7 trará discussões baseadas nos resultados encontrados nas entrevistas a respeito das concepções teóricas relatadas pelos psicólogos entrevistados. Ali estão as falas destes em breves comparações com discussões recentes sobre a formação em Psicologia no contexto do trabalho.

Para finalizar, estão resumidos os achados desta dissertação e são apontados novos possíveis estudos de modo a ampliar o conhecimento da Psicologia “do, no e pelo” Trabalho.

## 1. O MUNDO DO TRABALHO

Neste capítulo, são apresentadas algumas características do mundo do trabalho atualmente, de forma a introduzir o contexto no qual os participantes desta pesquisa se encontram.

A palavra trabalho origina-se do latim *tripalium*, o qual era um instrumento feito de três paus aguçados que os agricultores utilizavam para bater em seu trigo e nas espigas de milho para rasgá-los e esfiapá-los. A maioria dos dicionários, no entanto, registra *tripalium* apenas como instrumento de tortura, o que teria sido originalmente ou se tornado depois. Em sua etimologia está também o verbo latim *tripaliare*, que significa justamente torturar (JACQUES, 1999).

Segundo Albornoz (1998), no dicionário filosófico, o homem trabalha quando põe em atividade suas forças espirituais ou corporais tendo em vista um fim que deve ser realizado ou alcançado. O trabalho humano se distingue do animal pela consciência e liberdade que o primeiro possui.

O trabalho no mundo de hoje, segundo Albornoz (1998), é um esforço planejado e coletivo, no contexto do mundo industrial, na era da automação. O capitalismo monopolista da segunda metade do século XX invadiu até mesmo as regiões aparentemente marginais do Terceiro Mundo. O colonialismo cedeu lugar ao imperialismo econômico. Vive-se a época das organizações multinacionais e de grandes massas que passam a depender das organizações e de grandes empresas para seu trabalho. O trabalho no mundo contemporâneo possui diversas características, tais como: a separação entre o lugar do trabalho e o lugar da moradia, separação entre as partes do processo de produção de um objeto, a separação do trabalhador do produto do seu trabalho, entre outros. Além disso, comparando-se o trabalho na organização com o modelo artesanal de trabalho é fácil perceber também a perda do aspecto lúdico. No mundo industrial, falta a ligação entre o trabalho e o resto da vida. Para agir livremente, reserva-se o tempo que

sobra do trabalho. Assim se separa totalmente trabalho de lazer, de prazer e de cultura que deverão ser buscados fora do horário de trabalho.

Conforme Albornoz (1998), uma das características mais decisivas da forma de trabalho que possuímos é a sua submissão ao capital, aos interesses dos capitalistas e dos proprietários. A força de trabalho, nesse sistema, não passa de mais uma mercadoria.

Mas é na obra de Karl Marx (2003) que encontramos uma análise detalhada do significado concreto do trabalho para desenvolvimento do homem e de suas distorções na sociedade capitalista. Para Marx, a essência do homem está no trabalho, o que o homem produz é o que ele é. O trabalho seria o fator que faz a mediação entre o homem e a natureza. É a expressão da vida humana, e através dele se altera a relação do homem com a natureza, bem como opera no homem a transformação de si mesmo.

Para Marx, o trabalho se caracteriza como humano pela capacidade de antecipação, de realizar projetos antes da própria atividade. No entanto, isso que torna o trabalho essencialmente humano não está sendo possível na produção industrial mecanizada e em série.

Cabem aqui algumas caracterizações do trabalho no modo de produção capitalista, pois esta dissertação tem como foco de estudo os profissionais em empresas privadas. A história da produção capitalista começa a estabelecer-se quando um só dono explora muitos assalariados, quando um número significativo de operários funciona ao mesmo tempo, sob a direção do mesmo capital, no mesmo lugar, para produzir o mesmo gênero de mercadorias. Tal ponto de partida, que garantiu a separação do produtor de seus meios de produção, tem como origem uma acumulação primitiva de capital num histórico de violência e expropriação de bens e de terras para a transformação da sociedade feudal na propriedade privada moderna. (MARX, 2003)

Johnson (1997) utiliza o conceito de alienação para explicitar a situação do trabalhador em um sistema como o capitalista. Primeiramente, há a alienação do trabalhador de seu trabalho. Produzir algo implica participar desde sua concepção, mas no capitalismo os que produzem não têm voz sobre o que e como produzir. A

alienação ocorre também na relação interrompida entre o trabalhador e o produto de seu trabalho, pois ele já não exerce controle sobre o que produz. Finalmente, há a alienação entre os trabalhadores por participarem de um sistema social alienado: sentem-se como peças de uma engrenagem, isolados e desligados dos demais, de si mesmos e de um trabalho significativo que dê sentido à sua vida.

Frigotto (2002) aponta a dupla face do trabalho: por um lado criador da vida humana e, por outro, alienador e mutilador da vida dos trabalhadores. Dentro da primeira perspectiva, do trabalho como criador de vida, o autor refere que para Karl Marx, o trabalho assume as dimensões de mundo da necessidade e de mundo de liberdade. O primeiro está ligado à manutenção da vida biológica e social essenciais à vida humana. A partir deste é que o homem pode fruir do trabalho mais especificamente humano para o trabalho criativo e livre ou não-limitado à necessidade. O trabalho, por ser criador da vida humana, constitui-se num dever e num direito. Dever, porque se trata de aprendê-lo como forma de transformar a natureza e transformá-la, através dele, em bens úteis. Direito, pois é através dele que os seres humanos podem criar e recriar a sua existência. Vejamos o que diz Frigotto (2002, p.15):

Impedir o direito ao trabalho, mesmo em sua forma capitalista de trabalho alienado, é uma violência contra a possibilidade de produzir minimamente a própria vida e, quando for o caso, a dos filhos. Assim a propriedade privada que impede o acesso ou a produção de bens para a produção da vida é uma violência, algo humanamente insustentável.

Sobre o trabalho enquanto alienador da vida humana, Frigotto (2002) sustenta que, desde o século XVIII, a vida na maioria das sociedades está organizada em torno do sistema capitalista. Trata-se de um modo de produção que se constituiu em oposição ao sistema feudal e que se caracteriza pela acumulação do capital através da propriedade privada e dos meios e instrumentos de produção. Para constituir-se necessitava de trabalhadores não-escravos e não-proprietários de meios e instrumentos, portanto duplamente livres. A essência do capital é acumular, concentrar, centralizar, excluir concorrentes e explorar a força de trabalho; agora transformada também em mercadoria. É importante esclarecer que propriedade, meios e instrumentos capitalistas se constituem pelo objetivo de acumular mais

riqueza e capital através da exploração de outrem.

Além disso, o autor ressalta que o capitalismo privilegia a dimensão individual do homem. Isso tem como consequência a falsa idéia de que se alguém é rico, isso se dá por mérito pessoal; ou se é pobre, o é por falta de esforço e dedicação individuais. (FRIGOTTO, 2002)

Segundo Silva (1998), o modelo capitalista se ampara principalmente na *competição* e no *controle* como organizadores dos seguintes aspectos da vida: 1) modos de pensar, perceber e relacionar-se e 2) equipamentos coletivos que se engancham neste processo produtivo. A autora destaca que os modos, meios e velocidades desses fluxos não se inscrevem apenas na economia de mercado, estão presentes nas mais diversas constituições do mundo.

No final do século XX, o modelo capitalista sofre um abalo, pois há aumento do desemprego estrutural e declínio das condições de trabalho. O que está em crise não é o trabalho, mas a forma de trabalho assalariado surgida com o capitalismo. O ser humano foi transformado em mercadoria obsoleta, pois os desempregados representam aqueles que excedem às necessidades de produção. (FRIGOTTO, 2002)

Para reforçar a atualidade do tema desemprego, encontramos em Jeremy Rifkin, economista norte-americano, a seguinte idéia (Rifkin, 1995, p.182-183):

Tanto o setor industrial, quanto o de serviços estão enxugando suas folhas de pagamento e aumentando seus investimentos de capital, para tornarem-se mundialmente competitivos no novo mundo da alta tecnologia do séc. XXI. A revolução da reengenharia está rendendo (...) Embora os acionistas tenham lucrado muito com as novas tecnologias e com os avanços na produtividade, os benefícios não reverteram para o trabalhador médio. Ao final da década, quase 10% da força de trabalho americana estava desempregada, subempregada ou trabalhando em meio período.

O autor aponta que atrás dos discursos sobre *downsizing* e produção enxuta se esconde a realidade do desemprego, pouco discutida publicamente. Além do desemprego, a sociedade enfrenta também redução no poder aquisitivo em função da competitividade global e do enfraquecimento dos sindicatos. Outra informação apresentada é a de que os desempregados se sentem culpados e envergonhados pela sua situação, como se ela fosse resultado de um fracasso meramente individual.

Ligado a isso, o autor aponta estudos que destacam o sofrimento relacionado ao desemprego. (RIFKIN, 1995)

Outra característica do mundo do trabalho hoje é a chamada *produção flexível*. Segundo Fridman (2000), o trabalho e a produção na contemporaneidade são caracterizados pela especialização flexível, ou seja, há forte participação de tecnologia à atividade produtiva e adaptação da força de trabalho a essa realidade. Tal modelo é impulsionado por uma produção que o autor chama de "ao gosto do freguês" (por ser voltada a demandas específicas de certos nichos de mercado), a qual traz como conseqüências a fragmentação da força de trabalho, certa desintegração entre as empresas e a descentralização da produção.

Por um lado, pode-se pensar que a tecnologia representaria a retomada do controle humano sobre o trabalho, maior eficiência, liberdade e satisfação dos trabalhadores agora distantes da monotonia no espaço das fábricas. Por outro lado, deve-se ter certa cautela ao examinar o assunto, pois encontramos também o desaparecimento de empregos, a supressão de carreiras estáveis e a readaptação contínua e cada vez mais solitária aos novos sistemas produtivos. Tudo isso aliado a um certo dismantelamento progressivo de referências locais e de tradições culturais.

Vejamos o que diz Fridman (2000, p.52-53):

Para seguir em frente no mundo da especialização flexível, a força de trabalho deve se adaptar às freqüentes inovações e não associar a atividade produtiva à estabilidade de carreiras ou ainda a laços contínuos e duradouros com tarefas e companheiros de labuta. Uma gente que se desembaraça da "rigidez" das relações permanentes para ter uma inserção adaptável e fluida às funções produtivas e ganhar a vida. Quem está fora - ou seja, a maior parte da humanidade - apenas assiste ao auto-atribuído maravilhoso espetáculo de autonomia, criatividade, gosto pelo risco e ambientação entusiasmada da desordem.

Para a especialização flexível, o crescimento ou a manutenção de sua carreira profissional não está mais relacionado com a experiência de toda uma vida. Podem haver mudanças de um momento para o outro através da transformação de processos, reengenharia de atividades etc. A vivência do tempo é profundamente alterada: não há mais longo prazo. Em vários níveis, portanto, a vida dos trabalhadores parece prejudicada. Para Fridman (2000), o homem da produção flexível se caracteriza pela desorientação em longo prazo e pela vivência constante

de instabilidade e insegurança.

Corroborando esta idéia, Nardi (2002) acrescenta que tal modelo flexível traz à tona a necessidade de novas habilidades por parte dos trabalhadores. As novas práticas de gestão incluem programas de qualidade total, os quais são apoiados pelas exigências de normas internacionais (p.ex. ISO), *empowerment* de funcionários (mais autonomia), tendência a permanecer na empresa apenas os processos *core* (essenciais) ao negócio e a terceirização dos demais, redução de níveis hierárquicos e demissão de trabalhadores. O novo trabalhador, além de maior *empowerment*, também é convidado a trabalhar em equipes semi-autônomas e com multifunção pelo rodízio de tarefas entre os colegas.

Não se pode negar que há uma demanda de criatividade e implicação do trabalhador que não era vista no taylorismo. Segundo Nardi (2002, p. 99): “vai-se o homem-boi e nasce o homem-flexível”.

Tudo isso, de acordo com Zanelli e Bastos (2004), traz alterações na relação do indivíduo com sua atividade laboral. Além da exigência de novas habilidades e competências, os postos de trabalho são mais fluidos e menos definidos e as pessoas são pressionadas a conhecerem uma gama cada vez maior de tarefas e a desenvolverem competências múltiplas.

Os dirigentes são cobrados para obterem qualidade em seus produtos, atenderem às necessidades dos clientes e às expectativas dos acionistas. A rapidez de respostas que antecipem mudanças é a ambição dos dirigentes. Para tanto, eles estão atentos ao modo de organização das atividades, ao grau de integração das políticas, à estratégia geral, à tecnologia e às ações humanas. Nessa sucessão de deveres, os dirigentes sentem que as organizações estão cada vez mais sujeitas à pressão do desenvolvimento tecnológico e às mudanças nas regras do mercado.

Ao mesmo tempo, há o apelo pela qualidade de vida, pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, discussões sobre ética e busca de justiça e desenvolvimento para todos que fazem parte da comunidade organizacional. Parece estar se tornando essencial que os administradores disponham de condições participativas que respeitem e promovam a pessoa no ambiente de trabalho. (ZANELLI e BASTOS, 2004)

Segundo Cappeli (apud Nardi, 2002), entre outras conseqüências desse modo de gerenciamento, em especial baseado em informações dos Estados Unidos, encontram-se o aumento da violência no trabalho, a elevação do estresse, o surgimento do *burnout* e de outras formas de sofrimento físico e mental.

## **2. A HISTÓRIA E AS PSICOLOGIAS NO MUNDO DO TRABALHO**

Neste capítulo são abordadas as relações da Psicologia no contexto do trabalho. Inicia-se com a perspectiva histórica, tanto no mundo quanto no Brasil, e posteriormente são apresentadas as diferentes correntes teóricas na área utilizando o olhar de alguns de seus autores.

### **2.1. A HISTÓRIA DAS APROXIMAÇÕES ENTRE PSICOLOGIA E TRABALHO**

Alguns autores, como Jacques (1999), apontam que o modelo experimental de Wundt, percebido como um de seus fundadores, é o que dá início à trajetória da Psicologia como ciência independente. Neste caminho de consolidação, ela se firma nos objetivos de prever, controlar e manipular o comportamento humano. Para a autora, é com esse objetivo que é chamada a contribuir no ambiente industrial. Surge, desse modo, essa nova área de atuação que ganha destaque no início do século XX.

As raízes que relacionam a Psicologia com o mundo do trabalho são encontradas no final do séc. XIX. Em 1889, Patrizi criou o Laboratório de Psicologia do Trabalho, em Modena, na Itália. Walter Scott, psicólogo pioneiro na área, em 1903 publicou um livro sobre Psicologia da Publicidade. Em 1913, na Alemanha, houve o lançamento de “Psicologia e Eficiência Industrial” por Hugo Münsterberg, o qual fora discípulo de Wundt. A intenção do livro era mostrar a contribuição da Psicologia para o campo industrial percebido como alavanca de desenvolvimento econômico e social. As conseqüências sociais desse desenvolvimento não foram consideradas por Münsterberg, pois se tratava de uma psicologia científica e, portanto, livre de

valores (ZANELLI, 2002; ZANELLI e BASTOS, 2004).

McCormick e Tiffin (1977) colocam que os primeiros psicólogos industriais estavam particularmente interessados nos problemas da seleção de pessoal, mas os seus interesses também incluíam temas como publicidade e vendas, acidentes e avaliação de desempenho de funcionários.

Não podemos deixar de relacionar o início do século XX com o advento das idéias tayloristas. Nesse contexto, os psicólogos são chamados a colaborar com o intuito de encontrar as melhores pessoas para cada posto de trabalho, em especial, através do desenvolvimento dos testes psicológicos. Na Grã-Bretanha foi organizado um centro de pesquisas (*Industrial Health Research Board*), durante a guerra, para pesquisar problemas associados à fadiga, horas e condições de trabalho e outras questões afins (McCORMICK e TIFFIN, 1977). Para Jacques (1999), essa fase inicial apresentou uma perspectiva funcionalista e teve como pressupostos a adaptação, o equilíbrio e a cooperação, em especial demonstradas nas atividades de seleção, acompanhamento e treinamento.

Entretanto, justamente com a entrada da Psicologia nas organizações surge como efeito o conhecido estudo de Elton Mayo que acaba por abalar os pilares do modelo de Taylor. Mayo descobrira que os fatores psicológicos, como o reconhecimento e a valorização do trabalho das pessoas, interferiam na produtividade. Os estudos de Mayo, especialmente aqueles realizados para a *Western Electric* na fábrica de *Hawthorne*, Chicago, de 1924 a 1933, apontavam para o terreno dos sentimentos e para a importância das relações humanas entre o gerente e seus trabalhadores. (JACQUES, 1999; SPINK, 1996)

O taylorismo-fordismo parecia realizar uma solicitação para a Psicologia para que se apoiasse na não-existência de conflitos ou em sua diminuição. Surge, então, dentro da Psicologia a partir dos anos 30, uma série de estudos que pretendem colocá-los a serviço da produtividade, já que não é possível eliminá-los. Estudos da época apontavam para a relevância do controle das relações humanas por manipulação, tais como Maslow, que pesquisa as necessidades e motivações humanas, Moreno, que estuda as trocas comunicacionais, e Lewin, que estuda a dinâmica dos grupos. O pressuposto geral é o de uma estrutura que tende ao

equilíbrio e na qual a desarmonia é denominada de inadaptação e desorganização, numa concepção maniqueísta do mal. (ATHAYDE, 1999)

Favoráveis à idéia de “não-conflito” supracitada, McCormick e Tiffin (1977) apostavam que o papel da Psicologia Industrial devia estar ligado aos objetivos principais da indústria. Para os autores, a indústria tinha por objetivo produzir bens e serviços, aumentar a eficácia do envolvimento do homem com a produção e intensificar determinados valores humanos, tais como saúde, segurança e satisfação no trabalho. Em resumo todos esses objetivos da fábrica deviam ser dirigidos à maximização da satisfação dos produtores e dos consumidores. Nesse contexto, os problemas e as soluções aos quais a Psicologia devia dedicar-se são essencialmente: (McCORMICK e TIFFIN, 1977, p. 4)

1. As marcantes disparidades entre os objetivos da indústria e sua efetiva realização que constituem as origens da maioria dos problemas humanos na indústria.
2. Os conhecimentos e a compreensão do comportamento humano, obtidos através da pesquisa psicológica ou por meio de experiência, que podem contribuir para minimização desses problemas.

Nesse sentido, os autores trabalham em seu livro *Psicologia Industrial* temas que destacam como sendo os de maior contribuição da Psicologia ao trabalho: seleção e avaliação de pessoal, o contexto social e organizacional do trabalho, o cargo e a situação de trabalho, erro humano e acidentes, aspectos psicológicos do comportamento do consumidor.

A segunda metade do séc. XX trouxe intenso desenvolvimento tecnológico e movimentos que culminaram com o surgimento de novas formas de gestão, tais como a qualidade total, *empowerment*, as células de produção, a cultura de aprendizagem, entre outras.

No Brasil, segundo Antunes (2001), as primeiras experiências sistemáticas de aplicação da Psicologia às questões do trabalho se deram na década de 20 do século XX. Foram aí lançadas as bases para o desenvolvimento desse campo de atuação, cuja aceleração deu-se principalmente a partir dos anos 30.

Nos anos 20, Leon Walther trouxe a Psicotécnica para o Brasil, que foi acolhida no país como resposta às necessidades tayloristas. Posteriormente, Henri

Pieron desencadeou os estudos sobre os testes psicológicos e ministrava um curso sobre o assunto na Escola Normal de São Paulo. As primeiras aplicações de testes ocorreram em 1924, no Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo.

As aplicações de testes no Brasil, com o objetivo de selecionar pessoas para ofertas de emprego se expandiram rapidamente, em especial nas empresas ferroviárias.

Compreender esse desenvolvimento da Psicologia implica não-somente a compreensão das vicissitudes dessa ciência, mas também as condições históricas em que isso se tornou possível. Assim, Antunes (2001) aponta que a Psicologia no Brasil se inseriu num panorama de preocupação com a maximização da produção, vindo para contribuir com conhecimentos e técnicas necessários à racionalização do trabalho e à “administração científica”.

Vejam os que diz Lourenço Filho em obra de 1929 (apud Antunes, 2001, p.89):

A racionalização do trabalho, iniciada por Taylor, passa a apresentar assim novos aspectos... a fisiologia e a psicologia foram chamadas a cooperar na organização das fábricas para maior eficiência econômica e melhoria das condições do trabalho operário... Por ela se acentua, cada vez mais, a convicção de que para produzir muito e barato não basta o apuro técnico do maquinário, o aproveitamento de resíduos e a divisão das tarefas. É preciso a adaptação psicológica do trabalho ao homem e a adaptação do motor humano ao trabalho.

A Psicologia nas organizações de trabalho agiu essencialmente sobre o “fator humano” da administração industrial, sobretudo na seleção de pessoal e orientação profissional. Com isso, a ciência psicológica se tornou não apenas fundamentação teórica, mas também produtora de técnicas auxiliares à aplicação da administração científica e da racionalização do trabalho. Vários elementos confluíram para a definitiva sistematização da Psicologia à gestão da força de trabalho. Nesse âmbito, foi especialmente importante o movimento dos testes iniciado na década de 20 no Brasil. (ANTUNES, 2001)

Em 1930 foi criado o IDORT – Instituto de Organização Racional do Trabalho com o objetivo de treinar profissionais psicotécnicos, em sua maioria engenheiros dedicados à questão do ajustamento humano ao trabalho, e passou a

ter ainda maior penetração nas empresas. O IDORT foi peça fundamental para difusão da Psicologia do Trabalho no Brasil.

Segundo Zanelli (2002), em 1934 a qualificação de profissionais preparados como especialistas em Psicologia Aplicada no Brasil começou com a formação de psicotécnicos. Psicotécnico era o nome atribuído ao profissional que aplicava os conhecimentos da Psicologia ao trabalho. Para Spink (1996), a Psicologia Aplicada nasceu da idéia de separação entre a construção experimental e a base conceitual. O caminho era de apenas uma via: do campo teórico para sua operacionalização num mundo que precisava ser organizado e melhorado. Segundo o autor, o determinismo da eficiência técnica ou da organização vista como máquina se combinou para produzir um campo fértil de expansão não-problemática.

Nesse sentido, Antunes (2001) destaca que os testes se propunham a medir objetivamente a inteligência e o caráter, mas em verdade acabaram por ter a função de segregar os elementos indesejáveis aos interesses dos detentores do poder econômico.

A regulamentação da Psicologia no país pode ser encontrada no art. 4º, do Decreto nº 53.464, de 21 de janeiro de 1964, o qual regulamentou a Lei 4.119, que trata das funções do psicólogo. A primeira função descreve o seguinte: “1) Utilizar métodos e técnicas psicológicas com o objetivo de: a) diagnóstico psicológico; b) orientação e seleção profissional; c) orientação psicopedagógica; d) solução de problemas de ajustamento”. Notamos que as práticas relacionadas ao contexto do trabalho se limitavam à seleção de profissionais e ao uso de testes para avaliações psicodiagnósticas.

Tem-se de levar em conta também que o reconhecimento por decreto-lei da Psicologia enquanto profissão coincidiu com o grande desenvolvimento do parque industrial brasileiro, denotando a exigência de profissionais aptos a trabalhar de forma adequada com os recursos humanos disponíveis.

Segundo Freiras (2002), a partir da regulamentação pode-se notar a separação de status para os objetos de estudos da Psicologia Clínica e da Psicologia no contexto do trabalho. A primeira direcionaria seus estudos à elite, tendo como foco um campo individualizado e como objetivo “libertar” o indivíduo. Já a segunda

teria a classe operária como seu objeto de estudo e ao invés da idéia de liberdade às pessoas, ela trazia em si a marca da normatização e ajustamento.

Para Tractenberg (1999), os primeiros psicólogos organizacionais no Brasil, salvo raras exceções, eram tidos como enigmáticos, complicados e intransigentes. Eles eram percebidos como apegados ao uso de testes psicológicos e afastados da realidade. Os principais problemas que enfrentavam estavam ligados à falta de consciência de seu papel, à restrição a tarefas meramente operacionais, à falta de percepção das lideranças sobre seu potencial de ajuda para organização, ao medo que as pessoas tinham de dialogar com os mesmos, à dificuldade de falar a “língua da empresa”, ao baixo nível salarial e status quando comparados a outros técnicos, à pequena força existente pela falta de integração com colegas de outros locais e ao próprio preconceito de psicólogos da área Clínica.

Ainda para o autor, desde seu surgimento, essa vertente da Psicologia esteve situada mais próximo da empresa do que do universo acadêmico. Tal fato contribui para explicar as dificuldades de formação de identidade, legitimação e reconhecimento que parecem acompanhar o psicólogo nas organizações até hoje. (TRACTENBERG, 1999)

Dentre os fatos mais recentes da história da Psicologia no contexto do trabalho, Zanelli e Bastos (2004) apontam o surgimento, em 2001, sob financiamento do Conselho Federal de Psicologia (CFP), e como iniciativa do Grupo de Trabalho em Psicologia Organizacional e do Trabalho (GTPOT), da *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. Esse foi o primeiro periódico da área no Brasil. No mesmo ano, registrou-se formalmente a *Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho* com o objetivo de agregar os profissionais da área no país.

## 2.2. ALGUMAS APROXIMAÇÕES POSSÍVEIS

A idéia deste subcapítulo é apresentar ao leitor algumas possíveis atuações do psicólogo no ambiente empresarial, sem a pretensão de esgotar o tema, e contextualizar as formas de atuação da categoria profissional que é objeto desta

pesquisa.

Estudos recentes, como de Jacques (1999), apontam que podemos encontrar principalmente três perspectivas de atuações diferentes nos modelos da Psicologia no campo empresarial: Psicologia Organizacional, Psicologia Institucional e Psicologia do Trabalho. Elas possuem diferentes filiações epistemológicas, teóricas, metodológicas e temáticas. Mesmo assim, a autora ressalta que elas podem coexistir em alguns espaços geográficos e darem sua contribuição.

### **2.2.1. A Psicologia Organizacional**

Jacques (1999) aponta a Psicologia Organizacional como a mais identificada com as tarefas de recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, avaliação de desempenho e outras rotinas típicas de uma área de recursos humanos.

Ela inclui uma série de práticas e conceitos com o objetivo de auxiliar as lideranças da empresa a compreender e lidar com o fator humano. A Psicologia Organizacional compreende os estudos sobre tomada de decisão, motivação, clima organizacional, liderança, comunicação interpessoal, desenvolvimento de recursos humanos, entre outros (BERGAMINI, 1982).

Sampaio, apud Freiras (2002), traz que o surgimento da Psicologia Organizacional não se dá a partir de uma ruptura com a Industrial, mas representa uma ampliação da mesma. Para o autor, é mantida a lógica da preocupação com a produtividade das empresas.

Destaca-se que a Psicologia Organizacional possuiu quatro fases em sua história no Brasil. A primeira se estruturou com bases científicas, e os estudos eram basicamente nas técnicas psicométricas. A fundamentação se apoiava no diagnóstico prescritível. A segunda se situa na década de 60 e, além da psicometria, foi a fase educacional e de treinamentos nas organizações. Foi um período em que se ampliaram os conhecimentos da Psicologia Experimental no âmbito do trabalho, com a predominância de trabalhos de seleção de pessoal. A terceira é uma expansão da segunda, com novas técnicas aplicadas ao conjunto maior da organização. A quarta fase é a psicossociológica. Na década de 70 surge uma

reflexão sobre os métodos usados até então, bem como sobre o papel do psicólogo. Observou-se neste período que o clima e a cultura de uma empresa são fatores importantes e que a Psicologia também poderia atuar como agente de mudança neste sentido. (TUPINAMBÁ apud FREIRAS, 2002)

Mais recentemente, Zanelli (2002) afirma que a Psicologia Organizacional é uma área que se insere no campo relativo ao trabalho e com vínculo às tarefas administrativas de uma empresa. Para o autor, suas metas podem extrapolar a visão tradicional de ajustamento dos indivíduos ao trabalho e a busca de eficiência máxima. Vejamos o que diz Zanelli (2002, p.35):

Trata-se de priorizar o desenvolvimento da pessoa, por meio de mudanças planejadas e participativas, nas quais o homem possa adquirir maior controle de seu ambiente. O crescimento individual a que se pretende deve conduzi-lo a apreender sua inserção nas relações do grupo com a estrutura organizativa e com a sociedade.

O autor aponta que, face o crescimento do mercado e das demandas de consumo, é uma realidade a necessidade de aumento da produtividade, mas que isso pode ser pensado em conjunto com as necessidades ecológicas e de qualidade de vida.

Dentre as atividades do psicólogo organizacional, Zanelli (2002) inclui: a) realizar diagnóstico e proposições sobre problemas organizacionais ligados aos recursos humanos; b) promover treinamento e desenvolvimento de pessoal; c) realizar projetos de avaliação de desempenho; d) implantar política de estágios na empresa; e) desenvolver, em equipe multiprofissional, a política de saúde ocupacional; f) desenvolver ações de assistência psicossocial que facilitem a integração do trabalhador; g) promover vagas existentes na organização; h) efetuar movimentação interna de pessoal e i) implantar e atualizar plano de cargos e salários. O autor critica a formação do psicólogo que prepara para a aplicação de testes e entrevistas de seleção sem uma visão mais ampla. Segundo ele, a maioria dos psicólogos não sabe enxergar a organização como um sistema complexo e intervir como tal.

Codo (1985) examina a concepção Organizacional destacando que as atividades realizadas pelos psicólogos no ambiente de trabalho possuem como

princípio manter o homem certo no lugar certo, além de adequar o homem à máquina reduzindo a chance de erro e aumentando a produtividade. Assim, é criticada a atuação do psicólogo por estar a serviço da indústria como mais um instrumento de exploração do trabalhador, ao invés de estar a serviço da transformação dos locais de trabalho para satisfazer o ser humano. Há uma inversão, pois passa a contribuir para a alienação e não para felicidade do homem, transformado em fácil objeto a serviço do capital. Mesmo assim, acredita que não é apenas com a crítica sem ação que será possível transformar a atuação da Psicologia no trabalho, mas a partir da prática e de uma crítica da crítica.

Segundo Jacques (1999), foi somente a partir das contraposições à Psicologia Organizacional que se desencadeou o movimento de aproximação com outros campos de conhecimento, dentro ou fora das fronteiras da Psicologia, como a Psicologia Clínica e a Administração.

### **2.2.2. A Psicologia Institucional**

Guirado (1986) aponta que o nome Psicologia Institucional inclui uma variedade de formas de atuação, não estando, portanto, apenas restrita ao trabalho, mas também podendo ser apropriada em tais espaços. Essas formas estão além de apenas incluir a intervenção em uma instituição (escola, hospital, empresa, comunidade etc); possuem em comum a ênfase à instituição como um todo como objeto de intervenção. Além disso, para a Psicologia Institucional, os sujeitos são percebidos como constituídos e constitutivos das relações institucionais. Essa concepção privilegia a posição do sujeito na estrutura e não suas capacidades individuais. Assim, os conflitos são considerados como expressões dessa articulação de posições e não como sintoma de um indivíduo que está na instituição.

Bleger (1984), psicanalista argentino, é um dos autores que se destaca nessa corrente com sua abordagem da psico-higiene e psicologia institucional. Para o autor, o psicólogo deve atuar na promoção de saúde (psico-higiene) e para isso deve passar do enfoque individual ao social. Seu objetivo deve ser o de conseguir a melhor organização e as condições que tendem a promover a saúde dos integrantes

da instituição, através de uma intervenção sobretudo intergrupala. Ele destaca que o psicólogo não deve ser o profissional da alienação, submissão ou desumanização. O ser humano, sua saúde e sua integração constituem seu objetivo de trabalho.

Lapassade (apud Guirado, 1986) propõe uma intervenção que assume um caráter político imediato: o trabalho em âmbito organizativo dos grupos no sentido da libertação da palavra social e da tomada de decisão por esses grupos. Para o autor, é a ação que faz a análise, e o analista será sempre “um com os outros” no processo de pensar e executar as decisões do grupo. O lugar que o grupo trabalhado ocupa na estrutura de poder, entre os grupos da organização, é diretamente defrontado e trazido como objeto de análise. As relações de poder são o centro das reflexões.

Guirado (1986) traz que a Psicologia Institucional se propõe a fazer uma análise do cotidiano por meio de uma fala que veicula reconhecimento/desconhecimento sobre ele. O efeito é o de estabelecer, na validação do vivido, um “corte” para pensar.

A Psicologia Institucional, como percebemos em Bleger, surgiu da aproximação da Psicologia Social com a Psicologia Clínica e é uma alternativa para atuação nas organizações. No entanto, de acordo com Jacques (1999), não teve muito sucesso no meio empresarial. Para Spink (1996), dentre as razões para tal fato se encontra a ausência de ferramentas concretas de atuação (dada a abordagem psicodinâmica) para lidar com o universo de tarefas, cargos e tecnologias.

Mais recentemente encontramos, na obra de Gregório Barembliit (1996), uma explanação sobre o movimento institucionalista. O autor aponta que há diversas escolas, mas todas possuem características em comum. As diferentes escolas do movimento institucionalista se propõem a propiciar, apoiar, deflagrar nas comunidades, nos coletivos e nos conjuntos de pessoas processos de auto-análise e autogestão.

Na auto-análise, as comunidades mesmas, como protagonistas de seus problemas e demandas, podem compreender e adquirir um vocabulário próprio que lhes permita saber acerca de sua vida. E não que alguém venha (um *expert*, ou seja, um profissional especializado) para dizer-lhes quem são e de que necessitam. Esse processo é simultâneo ao de auto-organização, no qual a comunidade se articula

para conseguir os recursos de que precisa para o melhoramento de sua vida.

A autogestão é o processo e, ao mesmo tempo, o resultado da organização dos coletivos para gerenciarem a sua vida. Tal processo implica em certa divisão técnica do trabalho nas operações de planejamento, decisão e execução. Os conhecimentos essenciais são partilhados e as decisões importantes tomadas coletivamente. Há hierarquias, mas elas correspondem a diferenças de peculiaridades e capacidades produtivas, objetivando sempre serem funcionais para a vontade comunitária.

### **2.2.3. A Psicologia do Trabalho e a Saúde Mental do Trabalhador<sup>2</sup>**

De acordo com Grisci e Lazzarotto (2002), por longo tempo a Psicologia não se preocupou com a relação entre saúde e trabalho, como se isso fosse um objeto alheio a ela. Seu enfoque era dado à maximização da produção e à qualidade dos produtos em detrimento do interesse pelo trabalho e pela fala dos trabalhadores.

A Psicologia do Trabalho, a partir da aproximação com a Psicologia Social Crítica, trouxe a possibilidade de novos significados para a atuação; por exemplo, o olhar sobre a saúde dos trabalhadores. Ela redescobriu o homem, o trabalhador, esquecido na impessoalidade da organização. (JACQUES, 1999)

Os estudos sobre saúde do trabalhador incluem diferentes disciplinas como Medicina, Sociologia, Epidemiologia, Engenharia, Psicologia etc que, aliadas ao saber do trabalhador sobre seu ambiente de trabalho e suas vivências das situações de desgaste e reprodução, estabelecem uma nova forma de compreensão das relações entre saúde e trabalho. A metodologia que orienta esses estudos se baseia na análise dos impactos do ambiente e das formas de organização do trabalho na vida dos trabalhadores, a partir da determinação histórica e social nos processos de saúde e doença. (NARDI, 1997)

Alguns dados reforçam a importância de tais estudos referentes à saúde do

---

<sup>2</sup> Este subitem será o mais desenvolvido nas abordagens da Psicologia, pois é o próprio referencial teórico desta pesquisa que pretende estudar a saúde do psicólogo como trabalhador.

trabalhador e, em especial, à saúde mental e trabalho. Jacques (2003) aponta que de acordo com a Organização Mundial da Saúde, 30% dos trabalhadores apresentam os chamados transtornos mentais menores e entre 5 e 10% apresentam transtornos graves. No Brasil, dados referentes aos trabalhadores com emprego formal apontam que o afastamento do trabalho devido a transtornos mentais ocupa a terceira posição. Codo e Jacques (2002) fazem referência à revista *American Psychologist* asseverando que a segunda causa de afastamento do trabalho nos Estados Unidos é o sofrimento psíquico no trabalho.

Dentro da saúde do trabalhador, Tittoni (1997) coloca os estudos relacionando à saúde mental e trabalho como sendo a contribuição da Psicologia a este campo. A noção de saúde mental e trabalho pode ser definida como a inter-relação entre os processos saúde-doença, cuja dinâmica se inscreve nos fenômenos mentais mesmo que a natureza seja social. A própria noção de “identidade de trabalhador” é percebida como traço que sustenta outros elementos da identidade psicológica.

De acordo Tittoni (1997), há basicamente duas diferentes abordagens teórico-metodológicas do tema saúde mental e trabalho: uma delas tem evidente referência epidemiológica como metodologia, e a outra é fortemente influenciada pela Psicanálise. Já Seligman-Silva (apud Jacques, 2003) aponta três modelos teóricos: as teorias de estresse, a psicodinâmica do trabalho e o modelo de desgaste mental. Para Jacques (2003), podem-se dividir as propostas de estudo relacionando saúde mental e trabalho em quatro grandes abordagens: as teorias sobre estresse, a psicodinâmica do trabalho, as abordagens com base epidemiológica e diagnóstica e os estudos em subjetividade e trabalho. Para esta dissertação, será utilizada esta última classificação.

#### 2.2.3.1. Teorias sobre Estresse

Ao abordar as teorias sobre estresse, Jacques (2003) menciona que uma grande contribuição desses estudos foi tornar o conceito de estresse em algo popular. Além disso, a autora aponta que ele desvelou o vínculo entre trabalho e

saúde mental.

O conceito de estresse surge emprestado da Física, na qual significa tensão. De acordo com Bernik (apud FIGUEIRAS e HIPPERT, 2002), o estresse é uma das causas mais comuns de doenças e sua incidência tem aumentado a cada ano, sendo que algumas categorias profissionais são mais afetadas que outras. De acordo com o autor, alguns fatores que contribuem com esse aumento são as preocupações sobre o futuro em tempos de instabilidade econômica e política, a baixa qualidade de vida e o desemprego. Todos bastante comuns em nossa época.

A preocupação com as questões do estresse relacionado ao trabalho data da revolução Industrial, na qual os trabalhadores eram expostos a agentes físicos, químicos ou biológicos. França e Rodrigues (apud FIGUEIRAS e HIPPERT, 2002, p.122) definem o estresse relacionado ao trabalho da seguinte forma:

Aquelas situações em que a pessoa percebe seu ambiente de trabalho como ameaçador às suas necessidades de realização pessoal e profissional e/ou sua saúde física ou mental, prejudicando a interação desta com o trabalho e com o ambiente e trabalho, na medida em que este ambiente contém demandas excessivas a ela, ou que ela não contém recursos adequados para enfrentar tais situações.

Jacques (2003) apresenta que, em síntese, as abordagens ligadas aos estudos sobre estresse e trabalho empregam predominantemente métodos de pesquisa quantitativos e possuem o referencial teórico cognitivo-comportamental. Também aponta que o trabalho é percebido como fator desencadeante do processo de adoecimento.

#### 2.2.3.2. Abordagem Epidemiológica

O modelo Epidemiológico possui ampla trajetória na Medicina. No Brasil, são reconhecidos os estudos de Codo (1994, 1997, 2002), cujo objetivo é identificar quadros psicopatológicos relacionados a determinadas categorias profissionais. Para citar alguns achados de pesquisa do autor e colaboradores, citamos a relação entre a síndrome do trabalho vazio em profissionais bancários e o *burnout* em educadores.

O autor busca o nexos causal entre sintomas de origem “psi” e situações de trabalho. Essa abordagem utiliza métodos qualitativos e quantitativos de pesquisa

com grandes amostras populacionais. Para o autor, o trabalho constrói modos de ser constitutivos de um fazer havendo “jeitos de ser e viver” de acordo com os tipos de atividades. Ele coloca também que o produto do trabalho tem papel importante nas relações saúde e trabalho e o percebe como fator constitutivo da doença e não somente desencadeante. O referencial teórico utiliza a Psicologia Social histórico-crítica identificada com idéias marxistas.

### 2.2.3.3. Psicodinâmica do Trabalho

Tal abordagem estuda as representações dos trabalhadores e suas experiências no cotidiano do trabalho, sendo fortemente influenciado pela Psicanálise. É denominada Psicodinâmica do Trabalho e tem Dejours como autor principal.

A partir do discurso dos trabalhadores, Dejours (1988) descreve sofrimentos organizados principalmente em dois sintomas: a insatisfação e a ansiedade. Ele destaca que o trabalho operacional despersonalizado não tem significação humana; nada significa para a família, para os amigos, para o grupo social e nem para o ideal social. Nos trabalhadores, há vergonha de ser robotizado; de não ser mais que um apêndice da máquina, às vezes de ser sujo e de não ter mais imaginação ou inteligência, enfim, de estar despersonalizado. O autor avalia o trabalho sob a ótica da significação que a atividade tem para o sujeito em particular; objetivos, razões conscientes e inconscientes, e também o significado de determinada atividade e posição para o conjunto social em questão em relação às lutas atuais conscientes ou não.

Merlo (2002) expõe que Dejours modificara a denominação de sua teoria de Psicopatologia do Trabalho para Psicodinâmica do Trabalho para privilegiar o estudo da normalidade e não da patologia. O objetivo é compreender como os trabalhadores conseguem manter certo equilíbrio psíquico mesmo estando submetidos a condições de trabalho desestruturantes. Para ele, o sofrimento é o espaço intermediário que marca a luta entre o funcionamento psíquico de um lado e as pressões

organizacionais de outro.

Mais recentemente, Dejours (1994, p.120) descreve: “*a psicopatologia do trabalho é a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho*”. Para o autor, esse encontro acontece a partir da mobilização da história singular de um sujeito ao deparar-se com as situações de trabalho que estarão, em sua maioria, independentes de sua vontade. Ele destaca que o indivíduo resiste vigorosamente às pressões, as quais são incapazes de fazer surgir uma psicopatologia de massa.

A metodologia da psicopatologia do trabalho parece ser um eficaz modo de analisar as pressões reais do trabalho desconhecidas pelas lideranças da empresa. A abordagem inclui entrevistas coletivas, compostas de escuta, interpretação e devolução, e reunião em um local de trabalho com diversos trabalhadores que participam voluntariamente da investigação. Os trabalhadores em grupo são capazes de reconstruir a lógica das pressões sofridas no trabalho e fazem aparecer estratégias defensivas. Essas significam formas coletivamente construídas para lutar contra os efeitos desestabilizadores do trabalho. As estratégias defensivas não apenas são construídas, mas também organizadas e gerenciadas coletivamente. Através delas, os trabalhadores pretendem inconscientemente minimizar a percepção que eles têm das pressões, fontes de sofrimento. (DEJOURS, 1988, 1994).

O autor parte do princípio de que o modo de organização do trabalho pode interferir no funcionamento psíquico. Por exemplo, a divisão de tarefas e o modo operatório trazem desinteresse às pessoas. Por funcionamento psíquico ele empresta o conceito psicanalítico de que cada indivíduo é um sujeito único, portador de desejos e projetos sem igual e que estão enraizados em sua história.

O sofrimento psíquico é objeto de estudo da psicopatologia do trabalho. Tal é concebido como (DEJOURS, 1994, p.127): “*a vivência subjetiva intermediária entre a doença mental descompensada e o conforto (ou bem-estar) psíquico*”. O sofrimento implica um estado de luta do sujeito contra as forças que o empurram em direção à doença mental. O autor aponta que existem dois tipos de sofrimentos: o criativo e o patogênico. O sofrimento é inevitável seja no ambiente privado, seja no

trabalho. Quando ele pode se transformar em criatividade, traz uma contribuição para a identidade. Acaba por aumentar a resistência do sujeito ao risco de adoecimento psíquico ou somático. O trabalho então funciona, nesse caso, como um mediador de saúde.

Se a situação de trabalho, as relações sociais no ambiente e as escolhas gerenciais empregam o sofrimento no sentido patogênico, este passa a funcionar como um mediador da fragilização da saúde. Isso se dá quando não há nada além das pressões fixas e rígidas, mantendo a repetição e a frustração, o aborrecimento, o medo ou outros sentimentos ligados à impotência. Na medida em que todos os recursos defensivos foram explorados, mas não há percepção de recompensa, então ocorre a “destruição” do equilíbrio psíquico do sujeito, colocando-o lentamente para uma descompensação mental ou física.

A psicopatologia do trabalho é, por esses motivos, uma crítica à concepção taylorista de organização do trabalho que opõe a concepção e a execução e vê nas discrepâncias entre as duas apenas anomalias. Para o autor, nesse espaço pode haver a criação do trabalhador.

Dejours (1994) destaca que a intersubjetividade aparece no centro do trabalho e que este é determinado pelas relações sociais que ocorrem. O trabalhador nunca poderá ser considerado um indivíduo isolado, pois está em relação com pares, hierarquia e subordinados. Apesar de a organização do trabalho ser basicamente técnica, ela passa por uma integração humana que lhe modifica e dará sua forma concreta.

Em suma, para o autor, o trabalhador não é passivo diante das pressões organizacionais. O sujeito pensa sua relação com o trabalho, produz interpretações acerca de sua situação e as socializa através de atos intersubjetivos, reage, se organiza e age sobre o próprio processo de trabalho e traz uma contribuição à construção e evolução das relações sociais no trabalho. O trabalho é um operador fundamental na própria construção do sujeito. Ele é um mediador privilegiado entre o inconsciente e o campo social e entre a ordem singular e a ordem coletiva. (DEJOURS, 1994)

#### 2.2.3.4. Subjetividade e Trabalho

Os estudos em subjetividade e trabalho, de acordo com Nardi, Tittoni e Bernardes (1997), buscam analisar o sujeito trabalhador definido a partir de suas experiências e vivências adquiridas no mundo do trabalho. Segundo Jacques (2003), o ponto em comum entre esses estudos e pesquisas reside no fato de possuírem o trabalho como eixo norteador, para além de seu caráter técnico e econômico, perpassando a estrutura socioeconômica, a cultura, os valores e a subjetividade dos trabalhadores.

No Brasil, a temática da subjetividade e trabalho reúne um conjunto de estudos que tiveram início nos anos 80. Como metodologia, privilegiam abordagens qualitativas através das quais dão ênfase à experiência do trabalhador em seu cotidiano de vida e de trabalho enquanto expressão do sujeito na intersecção de sua particularidade com o mundo sociocultural e histórico. Nessas, incluem-se as vivências de sofrimento, mas não há destaque necessariamente aos diagnósticos clínicos.

Conforme Tittoni (1994), isso se dá através da análise de como esses trabalhadores vivenciam sua atividade, suas relações pessoais e hierárquicas, o ambiente de trabalho e outros elementos que compõem o cotidiano do trabalho. As vivências procuram expressar a forma como os trabalhadores percebem as experiências concretas do mundo do trabalho, considerando a especificidade que o constitui.

Losicer (1995) esclarece quanto ao conceito de subjetividade ao afirmar que este não se funda em oposição ao de objetividade (mundo real, concreto, empírico), nem se identifica com aquele de indivíduo psíquico (mundo interno, privado). O conceito que o autor propõe concebe que o sujeito se constitui na relação com outro sujeito (relação intersubjetiva), ou seja: não há diferença entre sujeito psíquico (sujeito da história individual) e sujeito social (sujeito da história social e de suas transformações). Em especial, o sujeito que nos interessa é aquele implicado e produzido na vida institucional concreta da organização do trabalho.

Nardi, Tittoni e Bernardes (1997) contribuem com esse ponto de vista

referindo que o campo da subjetividade e trabalho redimensiona duas formas clássicas de análise: uma que prioriza as determinações macrossociais sobre a ação dos trabalhadores; outra de cunho psicológico individualizante. Fonseca (apud NARDI, TITTONI E BERNARDES, 1997) fala em “modos de subjetivação”, representando a forma como o sujeito se relaciona com a regra com a qual se vê obrigado a cumprir e também a forma como se reconhece ligado a essa obrigação. Encontramos ainda em Nardi, Tittoni e Bernardes a seguinte contribuição: (1997, p.241)

O campo da subjetividade e trabalho constrói-se no tensionamento entre dicotomias indivíduo-coletivo e objetivo-subjetivo, buscando ampliar análises sociais que enfatizam as determinações sócio-históricas para a dimensão da cultura e da ética, por exemplo.

Tendo discutido até o momento o histórico da Psicologia e as possíveis abordagens, no capítulo seguinte serão analisadas as atuais características de psicólogos no contexto do trabalho.

### 3. O PSICÓLOGO NO CONTEXTO DO TRABALHO

Neste capítulo serão apresentados dados sobre a realidade atual de psicólogos que atuam em contexto do trabalho e alguns estudos recentes sobre a Psicologia em tal abordagem. A questão da formação para essa especialidade na profissão será abordada brevemente.

#### 3.1. QUEM É O PSICÓLOGO NO CONTEXTO DO TRABALHO

Em estudo recente do Conselho Federal de Psicologia (2003), sobre o perfil do profissional, encontram-se dados que nos ajudam a compreender a categoria. Como já se poderia imaginar, a Psicologia é uma profissão exercida predominantemente por mulheres, as quais representam 92,2% do total. A área de Psicologia do Trabalho é o terceiro maior campo de atuação, exercida por 12,4% dos profissionais, sendo precedida apenas pela atuação na Clínica (54,9%) e Psicologia da Saúde (12,6%). Outro dado interessante é que os profissionais da área de Trabalho, Docência e Jurídica são os que possuem as maiores cargas horárias de trabalho quando comparados aos das demais áreas de atuação. Além disso, o psicólogo do trabalho possui como especificidade atuar predominantemente como assalariado, enquanto em outras áreas encontramos predominância do profissional liberal.

O Conselho Federal da profissão criou recentemente títulos de especialistas, dentre os quais encontramos o "especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho". Vê-se a seguir em que constitui seu campo de atuação e competências de acordo com a descrição do Conselho Federal de Psicologia (2003):

Atua em atividades relacionadas à análise e ao desenvolvimento organizacional, ação humana nas organizações, desenvolvimento de equipes, consultoria organizacional, seleção, acompanhamento e

desenvolvimento de pessoal, estudo e planejamento de condições de trabalho, estudo e intervenção dirigidos à saúde do trabalhador. Desenvolve, analisa, diagnóstica e orienta casos na área da saúde do trabalhador, observando níveis de prevenção, reabilitação e promoção de saúde. Participa de programas e/ou atividades na área da saúde e segurança de trabalho, subsidiando-os quanto a aspectos psicossociais para proporcionar melhores condições ao trabalhador. Atua como consultor interno/externo, participando do desenvolvimento das organizações sociais, para facilitar processos de grupo e de intervenção psicossocial nos diferentes níveis hierárquicos de organizações. Planeja e desenvolve ações destinadas a equacionar as relações de trabalho, o sentido de maior produtividade e da realização pessoal dos indivíduos e grupos inseridos nas organizações, estimulando a criatividade, para buscar melhor qualidade de vida no trabalho. Participa do processo de desligamento de funcionários de organizações, em processos de demissões e na preparação para aposentadorias, a fim de colaborar com os indivíduos na elaboração de novos projetos de vida. Elabora, executa e avalia, em equipe multiprofissional, programas de desenvolvimento de recursos humanos. Participa dos serviços técnicos da empresa, colaborando em projetos de construção e adaptação dos instrumentos e equipamentos de trabalho ao homem, bem como de outras iniciativas relacionadas à ergonomia. Realiza pesquisas e ações relacionadas à saúde do trabalhador e suas condições de trabalho. Participa da elaboração, implementação e acompanhamento das políticas de recursos humanos. Elabora programas de melhoria de desempenho, aproveitando o potencial e considerando os aspectos motivacionais relacionados ao trabalho. Atua na relação capital/trabalho no sentido de equacionar e dar encaminhamento a conflitos organizacionais. Desempenha atividades relacionadas ao recrutamento, seleção, orientação e treinamento, análise de ocupações e profissiográficas e no acompanhamento de avaliação de desempenho de pessoal, atuando em equipes multiprofissionais. Utiliza métodos e técnicas da psicologia aplicada ao trabalho, como entrevistas, testes, provas, dinâmicas de grupo etc. para subsidiar as decisões na área de recursos humanos como: promoção, movimentação de pessoal, incentivo, remuneração de carreira, capacitação e integração funcional e promover, em consequência, a auto-realização no trabalho.

Com relação ao escopo e possibilidades de atuação do psicólogo, de acordo com Zanelli e Bastos (2004), eles poderiam ser agrupados de acordo com o quadro a seguir. Os autores destacam que cada uma das ações possui três níveis. Um primeiro nível, mais *técnico* no qual há intervenção através do uso de alguns instrumentos e procedimentos. Um segundo nível é o *estratégico*, no qual o psicólogo participa da elaboração de estratégias que incorporam aquela atividade. O último nível inclui a possibilidade de formular *políticas* globais para a organização, as quais se desdobram em ações estratégicas e técnicas coerentes.

Quadro 1 – Campo de Atuação do Psicólogo no Contexto do trabalho

Fonte: Zanelli e Bastos (2004)

Área geral	Ações
Mudança Organizacional	Desenvolvimento Organizacional
	Qualidade de Vida no Trabalho
	Programa de Qualidade Total
Administração de Pessoal	Análise do Trabalho
	Recrutamento e Seleção
	Planejamento de Cargos
	Movimentação e Desligamento
	Remuneração e Benefícios
	Controle de RH
	Planejamento de RH
Qualificação e Desenvolvimento	Treinamento
	Avaliação de Desempenho
	Estágios e Formação
	Desenvolvimento de Carreira de Sucessão
	Desenvolvimento Gerencial
	Desenvolvimento de Equipes
Comportamento Organizacional	Desempenho
	Grupos e Liderança
	Motivação, Satisfação e Comportamento
	Conflito e Poder
	Cultura Organizacional
Condições / higiene do trabalho	Segurança e Acidentes
	Ergonomia
	Saúde e Manejo do Stress
	Programa de Bem-Estar
	Assistência Psicossocial
Relações de Trabalho	Programa de Integração e Socialização
	Regulação e Conflitos
	Padrões de Gestão
	Organização do Trabalho

Em pesquisa recente sobre psicólogos em contexto do trabalho da grande Porto Alegre, (MÂNCIA, RODRIGUES E MINOZZO, 2003), há referência de que esses profissionais se sentem em constante ambivalência. Primeiramente por não corresponderem ao ideal clínico pelo qual o psicólogo é reconhecido. Além disso, há ambivalência na ligação profissional como assalariado vinculado a uma empresa que, por um lado lhe garante estabilidade, mas, por outro, lhe distancia do ideal de profissional liberal, sendo limitado pelo desejo da organização.

As autoras mencionam que todos os psicólogos entrevistados atuam na área de recursos humanos das empresas. Grande parte deles não exerce atividades ligadas diretamente à Psicologia, mas à Administração. A esse fenômeno ela chamou de “perda de identidade de psicólogo”. Devido a isso, a maioria desses profissionais busca realizar sua pós-graduação ou mestrado na Administração. Segundo Mância, Rodrigues e Minozzo (2003, p.2), tais profissionais: *“assumem atividades da Administração e esquecem qual contribuição a Psicologia tem a oferecer ao mundo do trabalho”*. Além das atividades administrativas, as mais frequentes aos psicólogos, nesse contexto, são as de treinamento e seleção, tarefas muito mais ligadas à lógica de adaptar o indivíduo à organização do que trabalhar com sua saúde e a da instituição como um todo.

Seus achados de pesquisa demonstram o pouco reconhecimento social do papel desse profissional. Isso decorre da insuficiente compreensão quanto à contribuição dos psicólogos, associada à precária formação na graduação e em cursos de pós-graduação na área. (MÂNCIA, RODRIGUES E MINOZZO, 2003)

Zanelli (2002) concorda com tais perspectivas, afirmando que o psicólogo no contexto do trabalho possui um caráter eminentemente operacional e técnico. Nas empresas, os psicólogos são reconhecidos como os profissionais que aplicam testes e empregam. Em síntese, modelos que não se diferenciam das atividades iniciais da área no Brasil, reproduzindo a antiga Psicotécnica.

Ainda, na percepção do autor, formam-se profissionais despreparados que acabam se encaminhando para as organizações de trabalho devido à oferta de melhores salários ou simplesmente pela necessidade de sobreviver. Desse modo, o psicólogo organizacional está inserido no universo de trabalhadores que não

conhecem o produto final de seu trabalho e se submetem à fragmentação do mesmo. Pode-se constatar que sua formação também é o resultado de uma alienação. (ZANELLI, 2002)

Zanelli e Bastos (2004) acreditam que a Psicologia do Trabalho não se restringe às organizações de produção de bens, mas se estende às prestadoras de serviços, em um sentido amplo, que incluem, por exemplo, hospitais, sindicatos, o universo do subemprego e do desemprego. Para os autores, a missão da área é explorar e analisar como se relacionam as dimensões que caracterizam a vida das pessoas, grupos e organizações e a partir daí promover a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas.

Já no que se refere à prática e saúde de psicólogos do trabalho, percebe-se que não existem muitas pesquisas na área. Encontramos apenas duas que, embora não estejam diretamente relacionadas ao psicólogo do trabalho, podem trazer contribuições à compreensão da situação do mesmo.

Gui (2002) investiga, a partir do referencial de Dejours, as fontes de sofrimento e prazer em profissionais de recursos humanos de uma empresa pública no país. Esses se caracterizam por lidarem com questões críticas ao bem-estar das pessoas no trabalho. Eles vivenciam problemas específicos de sua posição na empresa, tais como conflitos entre seus valores pessoais e os da organização, e os medos e ansiedades originados por um pensar que pode ir na contramão das concepções da empresa. Agregam-se a esses embates, as decisões que precisam ser tomadas e implementadas e que afetam a vida de outros. O autor ainda coloca que tais profissionais reconhecem sua responsabilidade em lidar com o humano na empresa e vivenciam certo sofrimento ligado à impotência desse papel.

Um último estudo encontrado sobre os psicólogos, apesar de não ser específico aos organizacionais, relaciona o exercício da Psicologia com a síndrome *burnout* (ABREU et al., 2002). O estudo refere que, por atuarem na área de saúde mental, os psicólogos estão entre a clientela de risco da síndrome. *Burnout* consiste na “síndrome da desistência”. As pessoas podem senti-la quando se percebem incapazes de investir em seu trabalho em consequência da inabilidade de lidar com o mesmo.

Abreu et al. (2002) sugere que talvez haja um vácuo entre as expectativas idealizadas e seus resultados na prática dos profissionais de saúde mental. Eles parecem idealizar que sua prática servirá para ajudar as pessoas e, na realidade, poucas mudanças são experienciadas. Essa contradição indica que talvez seja mais interessante para o profissional encarar sua prática como intervenção de *apoio* ao invés de enxergá-la como fonte de cura.

Somando-se a isso, os autores mencionam que há poucos estudos sobre a categoria no Brasil, mas que quando existirem, devem incluir o contexto socioeconômico que dificulta as condições de atuação do mesmo.

### 3.2. A QUESTÃO DA FORMAÇÃO EM PSICOLOGIA NO CONTEXTO DE TRABALHO

A questão da formação em Psicologia do Trabalho tem preocupado alguns pesquisadores e profissionais da área denotando possível fragilidade na mesma. Nesse subitem, não é objetivo dar conta da ampla discussão curricular que vem sendo feita, mas apenas propiciar uma breve noção do contexto da formação dos psicólogos participantes nesta pesquisa.

Freiras (2002), em estudo no qual entrevistou professores das disciplinas da área de Psicologia no contexto do trabalho e analisou os programas de tais disciplinas em diferentes instituições de ensino superior, expõe ter encontrado, de modo geral, as seguintes características: (p. 129)

(a) poucas apresentam um posicionamento epistemológico diante da concepção da relação ser humano-trabalho; (b) a falta deste posicionamento diante do conteúdo ensinado favorece a construção de planos de ensino com teores contraditórios, não os deixando claros; (c) o posicionamento filosófico-político do projeto pedagógico da subárea não estimula uma formação que dê atenção especial à prática de pesquisa e extensão e à construção de um pensamento crítico.

A autora destaca que esse conjunto de circunstâncias dificilmente contribuirá para a formação de profissionais com autonomia de pensamento. Ela ressalta ter notado que o distanciamento da Psicologia da Filosofia ocasionou uma deficiência na

compreensão dos fundamentos filosóficos que embasam as teorias de Psicologia no contexto do trabalho. Tal carência pode ocasionar os “modismos”, ou seja, são estudadas as teorias que estão na “moda”, as mais evidentes.

Pode ser observada também uma valorização da área Clínica, pois essa tem maior dimensão nos currículos dos cursos de Psicologia. As disciplinas direcionadas à Psicologia no contexto do trabalho são em número bem menor, o que reforça uma identidade clínica à Psicologia. (FREIRAS, 2002)

Para Zanelli (2002), existem barreiras nas organizações que dificultam extrapolar as atividades técnicas; entretanto, também os psicólogos estão mal preparados até para as atividades mais tradicionais e não assumem ou não têm qualificação para ampliar suas tarefas.

O autor corrobora que o processo de formação existente reitera conteúdos da área clínica e é calcado no modelo médico de intervenção. Na maioria das faculdades de Psicologia, o estudo de indivíduos e grupos possui características da prática de consultório e, portanto, se mostra insatisfatório para as demais áreas. Destaca ainda que há apenas um curso de mestrado e inexistem cursos de doutoramento em Psicologia Organizacional no país. (ZANELLI, 2002)

A carga teórica é desarticulada entre si e da prática, deixando a formação essencialmente técnica, descontextualizada e desatualizada. Zanelli (2002, p.166) assim afirma: *“talvez o binômio falta de apreensão crítica da realidade e falta de domínio científico resume a realidade no preparo de nossos psicólogos”*.

Bastos (2003) procurou investigar a produção de conhecimento em Psicologia do Trabalho e Organizacional no Brasil. Ele verificou que os bolsistas sobre o tema são 7,2% do total dentro da Psicologia, o que representa um pequeno grupo de 14 pessoas. Ao examinar a base de dados dos grupos de pesquisa, encontram-se 14 grupos (3,57%) associados à área organizacional na comunidade de pesquisadores. Nesses grupos, destaca o tema da saúde no trabalho como o mais freqüente e também o interesse por fenômenos psicossociais em contextos organizacionais.

Ao investigar a base de teses e dissertações na área no país, novamente são destaque os estudos relativos à saúde do trabalhador como predominantes,

sendo seguidos por temas como: percepção e comunicação, comprometimento no trabalho, desempenho, comportamento gerencial e organização do trabalho.

Com relação à produção de artigos na área de recursos humanos (interface com a Psicologia), ele destaca que houve, nos últimos 10 anos, um desinteresse pelos subsistemas da área, tais como: treinamento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, cargos e salários etc. Por outro lado, existe crescimento de estudos que analisam e discutem políticas de recursos humanos: qualidade de vida no trabalho, qualificação, gestão por competências, programas de qualidade, gestão participativa etc. (BASTOS, 2003)

Entretanto, o autor vê que os estudos, em especial da Psicologia no contexto do trabalho, são coadjuvantes e reprodutores do que é produzido e pensado nos países dominantes. Porém, um número expressivo da população economicamente ativa neste país se insere em atividades informais e possui qualificação inferior às exigidas pelo mercado formal. As micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades de sobrevivência. Avança a modernização da agroindústria que, por outro lado, convive com sistemas arcaicos de exploração da terra e de agricultores. Ainda assim, parte significativa da produção acadêmica em Psicologia no contexto do trabalho se volta para o segmento industrial moderno e para o segmento de trabalhadores mais qualificados.

Tal “reprodução”, ao invés de “criação” de conhecimentos se torna crítica quando associada à história da Psicologia no contexto do trabalho, ambiente esse que sempre se voltou às questões práticas relativas aos afazeres no trabalho. Sua estreita relação com o campo de gestão de pessoas, como uma das disciplinas fundamentais, implicou muitas vezes em certo desprezo pela teorização e excessiva valorização de reflexões prescritivas e procedimentos para solucionar problemas que dominam esse campo. Ele evidencia que essa relação com a área de recursos humanos trouxe a tendência de adotar ou importar modismos gerenciais, disseminando-se nas organizações que estão ansiosas para obterem respostas rápidas a problemas estruturais. (BASTOS, 2003)

Tractenberg (1999) discute a questão da complexidade da realidade atual no contexto das organizações do trabalho em contraposição com a preparação dos

psicólogos que as servem. O autor questiona o quanto os profissionais da Psicologia estão preparados para lidar com esse universo. Trata-se de possuir a habilidade de lidar com questões no nível micro, mas em sintonia com questões do macro. Há necessidade, por parte dos psicólogos, de uma conscientização e entendimento de níveis mais amplos, como o estratégico e o paradigmático do mundo do trabalho e das organizações. Ultimamente, os psicólogos vêm sendo chamados a participar de áreas mais estratégicas como avaliação de cultura e clima, administração de processos de mudança e desenvolvimento organizacional, participação no planejamento estratégico e na elaboração de políticas, consultorias internas e assessoria direta à presidência.

O autor alia isso à falta de estágios oferecidos dentro das áreas organizacional e do trabalho. Grande parte dos estágios oferecidos se voltam às atividades operacionais, geralmente dentro do departamento pessoal.

Até aqui foi esclarecido o contexto no mundo do trabalho atualmente, bem como as aproximações da Psicologia com este. Foram abordados os estudos existentes com relação ao psicólogo e à Psicologia no contexto do trabalho. No capítulo a seguir, serão identificados os objetivos deste estudo.

## 4. OBJETIVOS DE PESQUISA

Neste capítulo estão o objetivo geral desta dissertação, bem como seus objetivos específicos.

### 4.1. OBJETIVO GERAL

Dada a revisão teórica caracterizando o mundo atual do trabalho, pode-se ter uma noção dos desafios que ele traz para os profissionais de hoje. Neste sentido, emerge como foco o psicólogo nas empresas como trabalhador, profissional que não está livre das dificuldades e peculiaridades existentes no contexto presente.

Esta dissertação possui como objetivo geral:

- Investigar as vivências subjetivas de psicólogos que atuam em empresas privadas.

### 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esta dissertação possui os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o que os psicólogos que atuam em empresas reconhecem como fonte de sofrimento e prazer em seu trabalho.
- Compreender as relações entre suas práticas profissionais e a vivência de sofrimento e saúde.
- Identificar as teorias e concepções que embasam as práticas profissionais.
- Contribuir na produção de conhecimento sobre a subjetividade e a prática da Psicologia.

## 5. METODOLOGIA

Este capítulo tem por meta descrever e apresentar os processos utilizados na pesquisa, definindo as formas utilizadas na coleta de dados. A caracterização da amostra a partir da descrição dos sujeitos e o método de análise dos dados, de modo a encaminhar a apresentação dos resultados no capítulo seguinte.

Segundo Minayo (1994a), na realização de pesquisas deve-se utilizar a metodologia que esteja adequada à teoria que a embasa. Neste sentido, visando desvendar as vivências subjetivas de psicólogos trabalhadores em empresas, foi utilizada uma metodologia qualitativa que dá conta do universo de significados, aspirações, crenças, valores e atitudes. Neste estudo, trabalha-se com tais processos que não podem ser reduzidos à quantificação. Os autores que utilizam tal corrente não demonstram grande preocupação em quantificação de fenômenos, mas em compreendê-los e explicar a dinâmica das relações sociais que são depositárias destas crenças, valores, atitudes e hábitos.

Em outra obra, Minayo (1994b) aponta que nas pesquisas qualitativas a interação entre pesquisador e sujeitos é essencial. Isso significa dizer que não se pode pensar no trabalho de campo como neutro, pois a forma de abordá-lo já revela as preocupações do pesquisador.

Por ser um estudo qualitativo, não se busca uma amostra quantitativamente representativa, visto que nosso objetivo não é generalizar resultados, mas ter a possibilidade de produzir sentidos referentes à temática em questão.

### 5.1. COLETA DE DADOS

Como estratégias metodológicas para este estudo foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas e notas de campo. As entrevistas ocorreram no

período de março a outubro de 2004. O local proposto era o próprio local de trabalho dos psicólogos, pois assim era possível apreender algo sobre esses.

Previamente, no início das entrevistas, os objetivos da pesquisa foram explanados, obtendo-se permissão para gravá-la e utilizar o material com base na confidencialidade de sua autoria. A duração das entrevistas variou entre 30 minutos até noventa minutos. Todas elas foram transcritas na íntegra com objetivo de garantir a fidelidade necessária para análise, bem como sigilo e anonimato dos dados.

De acordo com Triviños (1987, 2001), a entrevista semi-estruturada possui um conjunto básico de perguntas que cercam as principais preocupações do investigador. No entanto, tal roteiro pode ser alterado ao longo da entrevista, pois cada pergunta pode originar outras mais esclarecedoras ao pesquisador. (ANEXO I – Roteiro da Entrevista)

Esse tipo de abordagem valoriza a presença do investigador e oferece perspectivas possíveis para que o sujeito alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias. Desse modo, a entrevista semi-estruturada se transforma num diálogo vivo do qual participam duas pessoas com objetivos diferentes, mas que podem se tornar convergentes. Ambos, entrevistado e entrevistador, podem procurar construir um conhecimento relativamente comum sobre a realidade investigada. (TRIVIÑOS, 2001)

Para Minayo (1994b), a entrevista torna-se rica, porque a *fala* pode ser reveladora de condições estruturais, de sistema de valores, normas e símbolos individuais e, ao mesmo tempo, transmitir, através de um porta-voz, as representações de determinados grupos com condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas.

A outra estratégia metodológica utilizada foram as notas de campo. Essas foram elaboradas no momento do contato com os entrevistados e mais tarde redigidas e ordenadas. Para Triviños (2001), tais dados de campo à disposição do pesquisador são importantes documentos de consulta e apoio para as descrições e interpretações das informações e fatos.

## 5.2. OS SUJEITOS

Os sujeitos desta pesquisa foram 10 psicólogos que são funcionários assalariados de empresas privadas. Foram realizadas 10 entrevistas que, por sua riqueza e representatividade, puderam dar conta dos temas deste estudo.

O contato com os psicólogos deu-se através de indicações diversas, sendo as principais: indicações a partir de pessoas conhecidas da pesquisadora e indicações dos próprios participantes (“bola de neve”). Um dos critérios para seleção dos participantes era que a amostra fosse diversificada nos seguintes aspectos: tempo de formatura, porte da empresa, ramo e localização da empresa (Porto Alegre ou Grande Porto Alegre). Com isso, pretendeu-se dar conta de realidades variadas.

Para amostra, não encontramos psicólogos do sexo masculino, tendo de restringir as entrevistas às mulheres. Uma outra característica, que foi descoberta apenas no contato com os sujeitos e comum a todos, é o fato de pertencerem à área de recursos humanos.

Algumas delas tiveram dificuldade de encontrar horário na agenda para participar da pesquisa, dado o volume de tarefas com as quais se encontravam envolvidas. Em certos casos, foi necessário remarcar horários ou mesmo aguardá-las por algum tempo devido a alterações em seus compromissos de trabalho. Isso corrobora com resultados encontrados nas entrevistas posteriormente referentes à carga de trabalho e ao dinamismo.

Também é curioso notar que os profissionais com mais tempo de formação e mais experientes possuem cargos de chefia ou gerência nas organizações de que fazem parte. Esse dado não estava previsto no projeto deste estudo, mas ao coletar os dados de identificação dos participantes, revelou-se uma informação interessante. Para fins desta pesquisa, não trabalharemos as diferenças entre estarem em posição de liderança ou não, pois as categorias emergentes em seu discurso indicaram sentimentos similares. Isso pode ser decorrente do fato de a entrevista não prever nenhuma questão referente ao papel de liderança, o que não é objetivo deste estudo.

Pudemos notar também que ao serem contratados como funcionários de empresas privadas, predominam as jornadas de turno integral, variando entre 40 e

44 horas semanais. Isso parece interferir na possibilidade de realizar outra atividade profissional. Aqueles com dedicação menor à empresa possuem outras tarefas prestando consultorias a empresas menores ou atuando na área clínica.

Quanto ao tamanho das empresas, estas variaram entre médias e grandes, levando em conta o número de funcionários. O porte variou de 370 até 21 mil funcionários. O ramo das empresas dos participantes inclui: varejo, indústria e serviços.

Referente ao tempo de vínculo empregatício dos psicólogos nas empresas, a idéia inicial era que os sujeitos estivessem no mínimo há 1 ano em seu atual local de trabalho, mas devido à dificuldade de encontrar pessoas disponíveis a conceder uma entrevista, aceitamos uma variação maior, tendo sujeitos desde um mês até treze anos no local. Entendemos, por fim, que tal fato acabou por enriquecer a pesquisa ao invés de prejudicá-la.

O tempo de formatura dos entrevistados está entre 1 ano até 32 anos, sendo a maioria deles entre 1 e 10 anos de graduação concluída.

Para fins deste estudo, utilizaremos nomes fictícios para cada um dos participantes. As suas características podem ser mais bem visualizadas no quadro a seguir.

Quadro 2 – Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa

	Idade	Sexo	Tempo Formatura	Ramo	Porte da Empresa	Localidade	Possui cargo de liderança?	Carga horária semanal	Tempo empresa (anos)	Possui outra atividade profiss?
Maria	57	F	32	Indústria	450 func.	Grande POA	S	44h	13	N
Bia	23	F	1	Varejo	1.600 func.	POA	N	44h	2	N
Carla	25	F	2	Indústria	1.500 func.	Grande POA	N	44h	4	N
Corina	34	F	11	Varejo	21.000 func.	POA	S	44h	9	N
Madalena	32	F	10	Serviço	700 func.	POA	N	44h	1,7	N
Jussara	26	F	4	Indústria	1.500 func.	Grande POA	N	44h	3,6	N
Rosa	40	F	9	Serviço	860 func.	POA	S	40h	9	S
Pietra	26	F	2	Serviço	370 func.	POA	N	40h	0,1	S
Lívia	37	F	15	Indústria	20.000 func.	POA	S	44h	0,5	N
Cláudia	40	F	6	Serviço	500 func.	POA	N	40h	3,6	S

### 5.3. ANÁLISE DOS DADOS

O método de interpretação dos dados utilizado é a análise de conteúdo que possui duas funções na aplicação técnica: verificação de hipóteses ou questões e descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos. (MINAYO, 1994a)

Conforme Engers (1994), a análise de conteúdo se constitui num conjunto de técnicas e instrumentos empregados na fase de análise e interpretação de dados de uma pesquisa, aplicando-se, de modo especial, ao exame de documentos escritos, discursos, dados de comunicação e semelhantes, com a finalidade de uma leitura crítica e aprofundada, levando à descrição e interpretação desses materiais assim como à inferência sobre suas condições de produção e recepção.

Cronologicamente, de modo a estabelecer as categorias a serem criadas, a análise de conteúdo abrange as seguintes fases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e inferência / interpretação. (BARDIN, 1977)

A primeira fase incluiu as transcrições das entrevistas na íntegra e as leituras gerais do material, de modo a destacar e selecionar os aspectos mais relevantes relacionados aos objetivos da pesquisa.

Na etapa de exploração do material e tratamento dos resultados, as entrevistas foram separadas em trechos de acordo com o conteúdo temático, visando a um melhor manuseio das informações. Isso possibilitou estruturar as categorias que servem de base aos capítulos seguintes deste material.

Na fase da inferência e interpretação, tenta-se desvendar o conteúdo subjacente ao que está manifesto nos trechos selecionados e categorizados. Ela se baseia nas descrições dos temas de cada categoria, bem como nas relações entre as mesmas.

## 6. AS VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO DE PSICÓLOGOS EM EMPRESAS PRIVADAS

Este capítulo tem como foco principal mostrar as percepções dos psicólogos acerca do prazer e do sofrimento em seu trabalho, obtidas por meio de entrevistas gravadas e anotações de campo. O conteúdo foi agrupado por eixos temáticos nos quais foram analisados os elementos do trabalho e sua relação dinâmica como fontes de agrado ou desagrado.

Inicialmente, serão vistas as atividades que fazem parte do cotidiano desses psicólogos organizacionais, de modo a compreender melhor suas vivências de prazer e sofrimento detalhadas nos itens seguintes.

Identificamos algumas categorias relacionadas com prazer e as denominamos do modo a seguir: “Um Trabalho Apaixonante”, “Dinâmico, Diversificado e Focado em Resultados Objetivos”, “Ver o desenvolvimento das pessoas”, “Reconhecimento do Trabalho” e “Ter espaço na organização para atuar conforme acredita”.

Já as percepções acerca das dificuldades e sofrimentos no cotidiano de trabalho trouxeram tais categorias: “O Outro Lado do Dinamismo: carga de trabalho excessiva e pressão”, “Conflito entre Valores da Empresa e Pessoais”, “Restrições que a organização coloca”, “Quando o reconhecimento não vem: não atender às expectativas das pessoas” e “Categoria profissional sem força”.

É importante destacar que não há uma separação estanque entre as fontes de prazer e as de desprazer. De fato, elas parecem se relacionar como um *continuum*, tratando-se de aspectos similares e que, quando existentes, produzem efeitos de bem-estar aos psicólogos, mas quando ausentes ou em excesso, trazem sofrimento, podendo acarretar até mesmo problemas físicos.

Possuir um trabalho que seja dinâmico e propicie riqueza através da

diversificação de experiências é referido como prazeroso. No entanto, se o trabalho exige movimentação e atividades em excesso e sob pressão, ele acarreta conseqüências negativas. Do mesmo modo, há uma relação entre a vivência de prazer a partir do reconhecimento das pessoas sobre um trabalho bem conduzido e a frustração experimentada por não atender às expectativas das pessoas. Quando a empresa propicia um local de trabalho no qual possa ter espaço para atuar conforme acredita há o decorrente sentimento de adequação. Quando seus valores e crenças são desconsiderados ou se encontram em choque com os da organização, isso acarreta desconforto.

Discutiremos detalhadamente essa etapa dos resultados da pesquisa daqui para frente, visando aprofundar a compreensão.

## 6.1. ATIVIDADES DO COTIDIANO PROFISSIONAL

Os psicólogos que participaram deste estudo realizam inúmeras atividades. No entanto, dentre as teorias da Psicologia abordadas no início deste trabalho (item 2.2), Organizacional, Institucional e do Trabalho, notamos que apenas a primeira delas apareceu. As atividades ligadas aos processos tradicionais de uma área de recursos humanos, como recrutamento e seleção, treinamento, acompanhamento, remuneração etc, parecem ser ainda o “carro-chefe” dos psicólogos nas empresas privadas.

Reconhecemos, como afirmam Mância, Rodrigues e Minozzo (2003, p.2), que tais profissionais: *“assumem atividades da Administração e esquecem qual contribuição a Psicologia tem a oferecer ao mundo do trabalho”*. As autoras destacam que tais atividades associadas predominantemente a uma outra área de conhecimento geram sentimento de perda de identidade como psicólogos.

Então estou fazendo recrutamento, seleção, acompanhamento, seleção de *trainees*, gerentes, pra todos os cargos administrativos, o programa dos portadores de deficiência que a gente faz todo um acompanhamento com a família, avaliação de desempenho. A gente começou desde o ano passado, porque não tinha, e a gente desenvolveu todo o projeto e a partir desse mês

tá começando a vigorar, pesquisa de clima... BIA

Então, eu estou fazendo seleção hoje, não sei se tu viu que quando tu chegaste eu estava corrigindo uns testes? Seleção dos seguranças do condomínio, embora eu não seja funcionária do condomínio eu faço, porque eu acho vital a segurança aqui dentro. PIETRA

Seleção de pessoas, formação de pessoas, entrevista de desligamento, acompanhamento no período de experiência, treinamento. MADALENA

Faz parte da formação de estudantes de Psicologia atuar nas organizações através de estágios, e a responsabilidade pela supervisão e atenção aos mesmos é dos psicólogos de cada local. A possibilidade de as organizações se abrirem para receberem estagiários enriquece a formação dos futuros psicólogos e atualiza os referenciais do profissional que está na empresa, pois o estudante acaba por levar seus estudos de sala de aula para o contexto.

Eu cuido de seleção e desenvolvimento, cuido de estagiárias e mais uma psicóloga trabalhando comigo que é uma ex-estagiária. Realmente dar supervisão, estruturar e formar as atividades que nós vamos fazer, definir as tarefas de cada um das estagiárias. É legal que nas reuniões de estagiárias a gente fala primeiro de nossos sentimentos, aqui o espaço é pequeno e nós trabalhamos em equipe, o que não tá legal, o que tá bom, até coisas pessoais. (...) Eu participo disso direto, vejo as dinâmicas que nós vamos fazer. Eu digo pra elas: vocês busquem e me trazem, eu não dou nada pronto pra elas. ROSA

Encontramos a atuação de alguns entrevistados ligada à Psicologia Organizacional, entretanto com cunho mais estratégico e mesmo político, conforme apontam Zanelli e Bastos (2004) sobre tais diferentes níveis possíveis nas atividades que um psicólogo pode exercer. Isso significa uma atuação mais direta junto à alta liderança das empresas definindo ações ligadas ao futuro das pessoas na empresa de forma que a organização atinja seus objetivos planejados. Junto disso, há a questão da criação de políticas e diretrizes que irão perpassar toda organização e tem como *input* as definições estratégicas elaboradas.

Eu acredito em desenvolvimento focado no negócio da empresa, na estratégia da empresa. Se a empresa está divulgando sua estratégia para 2005, ela vai caminhar para aquele lado. O RH tem que buscar formar as pessoas pra aquilo que a empresa tá buscando. Esse tipo de desenvolvimento eu acredito, porque traz resultados pras pessoas e empresas. O RH também tem que ver o lado da empresa. MADALENA

O processo o RH corporativo, que é onde eu trabalho, tem 11 processos, destes 11 eu tenho 2: um deles é a Capacitação e Desenvolvimento, que é o que me toma mais tempo, e o outro é Gestão de Mudança em função desse momento que a empresa está vivendo de fusões, compra de novas empresas e a própria mudança do *mindset* de todo mundo: o que é ser uma empresa em que a gente é cidadão do mundo daqui pra frente. LÍVIA

Mas eu, junto com os diretores das unidades, ajudo a identificar: “bem, são esses os processos e são essas as pessoas”. E aí sim entra um trabalho mais na área de RH que é como nós vamos fazer a gestão dessas pessoas, então eu vou estabelecer políticas e premissas pra como nós vamos atrair essas pessoas do mercado, aí é comigo, como é que nós vamos desenvolver essas pessoas que já estão conosco ou quem a gente quer que venha pra cá. LÍVIA

Alguns psicólogos estão em função de liderança da área de recursos humanos nas empresas em que fazem parte. Eles referem ter iniciado suas carreiras como psicólogos e foram assumindo responsabilidades crescentes, até o surgimento da oportunidade de assumirem uma liderança formal na empresa através de um cargo de chefia ou da gerência de RH.

Atualmente eu fico na gerência, na coordenação de todas as atividades ligadas a treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção, comunicação e criação. CORINA

Apesar de as atividades serem declaradamente ligadas às tarefas de Psicologia Organizacional, abarcando mesmo diversos subsistemas da área de Recursos Humanos de uma empresa nota-se, em seus discursos, uma percepção de que há demanda por trabalhos ligados à saúde mental no trabalho. Parece-nos que o coletivo de trabalhadores pede ajuda, e não sabemos se a não-intervenção dos psicólogos acontece por falta de conhecimento na área e/ou por falta de espaço nas empresas para tal.

Como se pode notar até o momento, não foram feitas referências pelos participantes sobre a atuação com Psicologia Institucional e com a saúde mental no trabalho.

Fora isso, a gente tem muita gente com depressão nas lojas, então o que a gente faz? Esses acompanhamentos, porque as pessoas dizem: “ah, por favor, eu preciso conversar”. A gente tem muita proximidade com os

funcionários. Quando eu entrei aqui eu até me espantei: puxa, que proximidade! Porque é demais, sabe? (...) Só que a gente explica pra eles: “olha, aqui não é clínica, a gente pode conversar, pode ver maneiras.” A gente tem vários contratos, parcerias com clínicas, de tanta gente que a gente recebe. A gente sempre pega as parceiras e indica: “procura esse lugar e depois nos dá um retorno”. Eles depois ligam: “olha, tu tá me ajudando, obrigada”. Hoje de manhã foi uma demanda com um monte de gente querendo conversar comigo e é difícil dar um limite, sabe, porque os gerentes, é aquele jeito mais duro... Eles não têm muito trato. A gente tenta ajudar eles a desenvolverem isso, mas eles sempre acham mais cômodo conversar com as psicólogas. BIA

Por fim, há tarefas que induzem a um questionamento do papel do psicólogo eticamente, uma vez que parece estar colocado no lugar de adaptar os funcionários às necessidades da empresa sem levar muito em conta seus desejos como indivíduo. Trata-se de processo que o próprio psicólogo resiste em fazer, mas que a empresa, por outro lado, parece não se mostrar flexível e aberta para buscar novas formas de conduzir seus trabalhadores sem precisar de métodos de controle, usando a Psicologia.

Alguns entrevistados relatam ter iniciado com tarefas desse tipo e logo depois conseguiram convencer a empresa de que outras abordagens são possíveis. Dito de outra forma, foram capazes de criar espaços para novas intervenções. No entanto, entendemos que isso depende tanto da qualificação do psicólogo e sua capacidade de compreender o que está ocorrendo, quanto do grau de rigidez e desejo da empresa de modificar-se.

Então é um trabalho bem direcionado, muitas vezes é um trabalho matemático demais que a gente até questiona, né, porque às vezes cabe a gente ir lá pra ver o que a pessoa tá fazendo ou não tá fazendo. (...)É uma reunião muito mais técnica, mas a gente fala de todas questões assim: quem faltou no dia anterior, porque faltou, estamos com problema de produtividade com tal funcionário, o que a gente vai fazer, aí a gerência diz “ah, Jussara, vai tu lá falar com o funcionário pra ver o que tá acontecendo”. JUSSARA

## 6.2. UM TRABALHO APAIXONANTE

Uma das questões existente no roteiro da entrevista semi-estruturada inquiria o seguinte: O que você sente como fontes de prazer em seu trabalho? As

respostas explicativas são diversas e estão analisadas no decorrer do capítulo, no entanto destaca-se o sentimento de “apaixonamento” pelo trabalho.

A paixão e o sentimento de gostar do que faz são narrados pelos psicólogos. Alguns reportam que foi na oportunidade de estágio, durante a faculdade, que descobriram seu interesse pela especialidade. Há, então, uma relação entre a possibilidade de experimentar-se em determinada área e o despertar do encanto pela profissão.

Prazer é justamente esse reconhecimento, eu acho importantíssimo, fazer um trabalho bem feito, gostar do que a gente faz. Eu, por exemplo, elaborar um treinamento ou ver a equipe ministrar um treinamento que tem resultado, que as pessoas gostam. Trazer esse resultado que ele é expresso pelo feedback das pessoas e por números que a gente tenha de horas de treinamento, de formação, seja lá como for, isso me traz prazer. CORINA

Eu sou do interior, sou de Santa Rosa. É uma região que tem indústria, tem possibilidades e eu trabalhava lá. Pensava em retornar de repente como psicóloga em uma empresa, por contatos que eu tinha da psicóloga da escola que também trabalhava numa empresa. E comecei sempre voltada pra isso, desde as primeiras cadeiras de Trabalho, sempre interessada, né. Então fui pro meu estágio de Psicotécnico, que eu acho que todo mundo faz e tive bastante contato com testes e candidatos. Fiquei, acho que 1 ano, lá dentro. Fiquei todo estágio, e me apaixonei mais ainda. BIA

Alguns entrevistados vivenciam tal sentimento até hoje e o relacionam com o prazer de acompanhar o trabalho e o desenvolvimento de outras pessoas, através de intervenções diretas na organização, e com a possibilidade de no cotidiano promover e verificar transformações. No entanto, também referem que sentimentos como “paixão” e prazer não são muito explicáveis, pois são como um “dom” natural que tem possibilidade de expressar-se de modo pleno na atuação profissional. Segundo Dejours (1988, p.135), as pessoas experimentam “prazer de funcionar” quando as exigências da tarefa estão de acordo com as necessidades do trabalhador de tal modo que o simples exercício da tarefa lhe traz bem-estar. Como diz o autor: *“eles [o trabalho] o fazem sofrer, como a todo o mundo, mas o prazer do trabalho lhes permite uma melhor defesa”*.

Eu adoro o que eu faço, sou apaixonada e acordo com prazer: “tem que trabalhar!”. Tava uma onda da Megasena e o pessoal comentava: “se tu ganhar o que tu vai fazer?” e eu disse que ia pedir pra adiantar a minhas

férias, que está sendo empurrada com a barriga, e vou viajar e pensar na vida, mas com certeza ia voltar a trabalhar. Eu adoro o que eu faço! Eu sinto muito prazer em vir pro trabalho, mesmo nas dificuldades, porque me dá muito prazer ver as pessoas crescendo e provocando mudanças, isso me deixa feliz. Saber que tu ajudou o outro nesse processo é muito legal, eu não sei explicar muito essa paixão (risos) paixão não se explica. MADALENA

Prazer é o que eu tenho muito, eu acho que quando eu tinha lá uns 5 anos de formada eu já comentava isso, que eu era feliz, porque eu tinha me achado na profissão, de ter escolhido a coisa certa que eu realmente gostava. LÍVIA

### 6.3. DINAMISMO, DIVERSIFICAÇÃO E FOCO EM RESULTADOS

Tais características foram unanimidade entre os psicólogos entrevistados ao se referirem a elas como marcas pessoais que condizem com tais traços peculiares e necessários à atuação em empresas privadas.

A possibilidade de ver-se com iniciativa e de desempenhar influência ativa nos locais nos quais prestam serviço são mencionadas como fontes de prazer. Tais características são percebidas como em oposição às da Psicologia Clínica, a qual é citada como mais pacata e em uma atitude de passividade. É interessante destacar que não há no roteiro das entrevistas nenhuma questão relativa a essa área, no entanto tais comentários emergiram espontaneamente nos relatos. De certo modo, podemos presumir que os entrevistados diminuem a área Clínica demonstrando certa competição com aquela que parece ser ainda a “menina dos olhos” da Psicologia. A partir da leitura dos relatos, subentende-se que para a área de Trabalho ter um papel representativo, a área Clínica deve perdê-lo ou diminuí-lo.

E aí comecei a fazer Psicologia, e desde o 2º semestre eu fazia estágio no São Pedro, e aí eu vi que Clínica não era a minha área. Aquela coisa de ficar: “hum, hum... hum, hum” e não conseguir fazer nada, e ficar no passivo, eu não me achei. E depois fui fazer estágio no Psicotécnico na PUC e a gente fazia toda parte de testagem pra motorista e transporte e comecei a achar legal e vi que tinha um espaço pra começar a atuar. CARLA

Em primeiro lugar quando eu saí da faculdade e, quando você sai da faculdade, no meu caso da PUC, é muito voltado pra área Clínica, então as pessoas saem e vão dividir consultório. Logo que eu me formei eu fiz isso e durou 3 meses e eu me dei conta: “não é isso que eu quero”. E surgiu a proposta de uma consultoria pra eu atuar como autônoma, prestando serviço de recrutamento e seleção e um pouco de treinamento e eu trabalhei

prestando serviço pra essa empresa prestando serviço pra várias empresas. Muitas concessionárias de automóveis. E eu gostei muito, por quê? Por que Psicologia Organizacional? Porque eu acho dinâmica. Então, Psicologia é trabalhar com pessoas, mas de uma maneira que não seja tão rotineira, tão pacata, vamos dizer assim. E tem a ver com meu jeito de ser, de ser mais ativa, de gostar de coisas imprevistas, de dinamismo... CORINA

Por isso que eu dei ingresso na organizacional, tô te falando que tem bem mais a ver com meu jeito, mais dinâmica, mais atilada, mais... curiosa, querendo saber o que tá acontecendo na empresa. Eu já tinha experiência como subordinada, como colaboradora de empresas por mais de 10 anos, então eu tava numa fase boa, madura, no momento ótimo que dizem. Eu tava nesse momento ótimo. Por isso que eu pude aproveitar bastante, e foi assim que eu ingressei. ROSA

O trabalho também é fonte de prazer por ser diversificado. O contato diário com os colegas de trabalho, em sua grande maioria não-psicólogos, traz demandas e necessidades inúmeras e variadas. Eles mencionam grande aprendizado na troca com colegas e nas dificuldades e imprevistos do cotidiano. Isso reforça o conceito de trabalho não apenas como a execução de atos técnicos, mas o funcionar do tecido social e das dinâmicas intersubjetivas indispensáveis à psicodinâmica do reconhecimento que é o caráter necessário para mobilização subjetiva da personalidade e da inteligência. (DEJOURS, 2002)

Do mesmo modo, essas diferentes necessidades que os locais apresentam estimulam a criatividade e a flexibilidade dos psicólogos, fazendo com que busquem soluções para problemas não pensados antes. Estar constantemente sendo desafiado parece incentivar esses profissionais. Pode-se dizer, de acordo com Dejours (1988), que eles percebem a satisfação simbólica do trabalho na medida em que ele oferece atividades intelectuais que estão em concordância com sua economia individual.

Claro, eu comecei a me apaixonar pelo operacional e comecei a ver que tinham muitas oportunidades de melhorias. É isso que eu gosto, sabe, porque na parte de RH não é aquela coisa estanque que tu tem que fazer sempre igual; pelo contrário, quanto mais adaptável, flexível melhor. Tu atende melhor as pessoas. CARLA

O contato com as pessoas, que numa empresa grande é diário, aquilo que a gente não conta; puxa, eu tenho minha agenda pro dia de hoje, mas fora da minha agenda surgem outras coisas e eu gosto desse dinamismo e isso me traz prazer. O contato, essa possibilidade de aprender, essa negociação, isso me traz prazer. CORINA

Acho que algumas coisas assim: o trabalho mais dinâmico, tem um dinamismo maior que na área Clínica, não de estudo, não de questões de estudar ou cientificidade, mas do dia-a-dia mesmo, porque a gente recebe demandas diversas, a gente leva vários projetos juntos ao mesmo tempo, tem uma questão de atendimento ao cliente, porque o cliente tá sempre ali te solicitando. Então tem um dinamismo que eu me vejo mais adaptada a isso. Eu acho que eu tenho um perfil mais adaptado a esse tipo de coisa. LÍVIA

A área de conhecimento percebida como sendo a de maior interface com a Psicologia no contexto das organizações privadas é a da Administração de Empresas. Essa é descrita a partir de características como foco em resultados objetivos e metas de trabalho, de preferência quantificáveis. Esse conjunto de alguns elementos em comum é referido pelos entrevistados como fonte de satisfação, além de citarem identificação com a Administração. Alguns citam o interesse por estudá-la em cursos de pós-graduação ou ainda mencionam que no momento da escolha da faculdade estavam em dúvida entre Psicologia e Administração de Empresas. Sendo assim, a atuação desses indivíduos não é restrita apenas à Psicologia, mas transitam também em outras áreas de conhecimento, solucionando desafios que estejam na interconexão Psicologia-demais áreas.

Eles mencionam termos da Administração tais como “estratégia”, “mercado” e outros que fazem parte de seu cotidiano dentro de organizações, no qual o “*business*” (e não o “*psicologês*”) é o idioma oficial. A possibilidade de visualizar o resultado de suas intervenções, através da observação de mudanças nos comportamentos das pessoas ou da organização como um todo de modo objetivo, faz parte dessa categoria.

Ainda fazendo contraponto com a Psicologia Clínica, a área de Trabalho é percebida como mais vantajosa no sentido de trazer resultados mais imediatos, enquanto a outra parece ser mais lenta e mesmo menos previsível. Sabemos que nem sempre as organizações são previsíveis e nem mesmo abertas a mudanças rápidas, no entanto é curiosa tal crença presente nos entrevistados.

Mas também não posso dizer que o fato de ser objetiva me incomoda. Eu gosto de ser assim. Eu gosto de resolver problemas, mas problemas objetivos, até da Administração, nada a ver com a Psicologia. MARIA

Dinamismo. Eu acho que a Psicologia é uma atividade que tu vai ver retorno

em longo prazo, só que na empresa é no agora. E eu não sei se é porque eu sou meio agitadinha, adrenalina a mil (risos) e a coisa estratégica sabe, de tu poder pensar, e a tua ação vai gerar uma reação; e o resultado, o resultado imediato que tu vê, seja em ações a atitudes comportamentais quando tu pensar nas pessoas, seja voltado pro lucro financeiro, retornos concretos que toda empresa precisa pro seu sustento. MADALENA

Eu sou uma pessoa muito dinâmica e prática, e aí eu vi que eu gostava da área Clínica pra estudar, mas eu não conseguia me imaginar fechada no consultório, porque embora seja muito gratificante tu atender na Clínica, os resultados demoram a aparecer e eu queria uma coisa mais objetiva, mais palpável. E paciente começa o tratamento e quando tá melhorando, daqui a pouco regride, e tu não vê muito teu trabalho, demora, é lento. E por ser uma pessoa mais ativa, eu achei que ir pra área de RH tinha mais a ver. PIETRA

Podemos entender, se observarmos no campo da Psicologia, que o mundo do trabalho sempre foi considerado um lugar não-nobre para o exercício da profissão. Autores indicam que a procura por essa especialidade se dá pelas dificuldades no mercado de trabalho e não realmente por interesse pessoal (Zanelli, 1994; Spink, 1996). Também Codo (1985) ressalta que essa área de atuação é percebida com certo desprestígio, se comparada com as demais áreas de atuação dentro da Psicologia. Para o autor, é possível perceber claramente que professores e alunos da Psicologia reportam-se a essa especialidade como uma espécie de irmã menor da Psicologia, um misto de asco e comiseração.

#### 6.4. VER O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Trabalhar para ver o crescimento e o desenvolvimento de pessoas é com certeza uma especialidade da profissão de psicólogo. No caso de profissionais voltados a organizações, trata-se de acreditar no desenvolvimento pela via do trabalho, considerá-lo um possibilitador de novas construções e rupturas. Essa é a categoria que coloca a Psicologia no contexto do trabalho em relação de ajuda com os indivíduos e com a comunidade de trabalhadores.

Além do que, o desenvolvimento mesmo via trabalho, a pessoa podendo se realizar pelo trabalho dele, através da execução de uma ação que gere outra ação dentro de um grupo, acho que isso é muito bonito. LÍVIA

A crença básica é de que as pessoas são capazes de gerar mudanças em si, aproveitar e construir oportunidades no trabalho para crescerem. O psicólogo atua como uma espécie de perpetuador desses valores nas organizações, ajudando os funcionários a vencerem suas limitações. Pode-se inferir, através dos depoimentos, que os locais de trabalho não mantêm tal crença na capacidade dos indivíduos com tanta intensidade, e o papel do psicólogo é mantê-la ativa.

Os entrevistados intervêm ao apoiar que as pessoas pensem caminhos alternativos no trabalho, e quando o resultado positivo é alcançado, há o sentimento de vitória compartilhado com os funcionários que logram as transformações almejadas. A própria organização receberá os frutos da mudança com a melhoria nos resultados. Assim há retroalimentação e reconhecimento do trabalho do psicólogo.

Esse espaço para apoiar os funcionários e estimulá-los em suas mudanças incita o que Dejours (2002) denomina de autenticidade. Em regra, a autenticidade só pode ser esperada entre um ego que fala e o outro que escuta, então existe uma equidade. Tomar a palavra para expressar-se publicamente pode ser um risco. Tal risco é atenuado se o ato de escutar representar também um risco: o de ser desestabilizado na sua forma de ver, na sua opinião, na sua análise pela opinião do outro.

Olha, a maior crença que eu tenho e utilizo bastante é que a gente pode trabalhar com as pessoas, de que a gente pode promover mudanças nas pessoas. Isso é o que eu mais acredito. Eu sempre trabalhei com pessoas, às vezes desacreditadas por outras, rotuladas por outras, e a percepção das pessoas acaba ficando distorcida em função desses rótulos. Poder provocar mudanças nas pessoas e ver elas mudando é muito legal. Poder ver as pessoas caminhando e chegando às vezes até a gerência é muito legal. A maior crença é essa, as pessoas me dizem que eu sou otimista por natureza, pode ser que eu seja, mas eu acredito que as pessoas podem provocar mudanças em si e podem conquistar coisas. MADALENA

O que me realiza mesmo é à medida que você vai vendo dificuldades, tanto pessoais, como grupais, e que você consegue de certa forma mostrar ou trabalhar isso e que tu vê que a pessoa ou o grupo enfrentou ou resolveu, se sente mais aliviado, se sente melhor. Isso é a grande satisfação que eu tenho. Então, às vezes a gente também desanima. Quando a gente persiste na busca pra tentar ver: “ah, tomara que a gente consiga resolver a questão desse grupo” então tu tenta de um jeito e quando tu vê que resolveu isso é

uma satisfação muito grande, tu vê que tu fez um bem, tu vê que o grupo se resolveu, conquistou e está trabalhando melhor, ou a pessoa está trabalhando melhor, porque tu ajudou ela de alguma forma a perceber ou deu outros caminhos pra ela. Isso é a grande satisfação, porque tu vê que isso vai avançando, tu vai criando força, as pessoas estão melhor e isso vai fazer com que a empresa também fique melhor. CLÁUDIA

Relacionado ao que foi descrito sobre a manutenção de certos valores, os entrevistados se percebem como peças importantes na humanização das empresas. Há demanda dos trabalhadores ao pedirem orientações, e os psicólogos então compartilham seus conhecimentos que, ao serem adotados pelos colaboradores, geram mudanças saudáveis no trabalho, especialmente quando se trata das lideranças. O foco dos entrevistados parece de fato ser o de atuar juntamente com as chefias e o corpo gerencial das empresas. Sua intervenção se dá a partir desses e, através de um “efeito cascata”, atingem toda empresa. Essa pode ser uma estratégia eficaz dado que eles, em sua maioria, atuam sozinhos em organizações com grandes contingentes de funcionários. Essa pode ser a melhor forma de atingir maior número de pessoas.

Em alguns casos, as intervenções se dão para além do ambiente de trabalho, incluindo reflexões sobre a vida dos funcionários como um todo. Essa assistência mais integral aos colaboradores é uma tendência e parece ser também uma demanda das organizações para o futuro.

O que me satisfaz mais é poder perceber quando a liderança se apropria do que a gente tá falando. Do tipo quando ele entende que realmente no manejo com os funcionários e entendendo que as pessoas querem respeito e que os critérios são importantes para as coisas que envolvem muita gente; isso realmente me gratifica: quando ele entende, acredita e faz as coisas. Quando tem essa coisa do respeito sincero mesmo pelas pessoas, isso gratifica muito. Tu vê retornos positivos, como: “bah, minha liderança tá super bem. Bah, ele mudou um monte... agora ele chama todo mundo pra conversar e tá bem melhor de se trabalhar”. Quando tu sente que as pessoas estão gostando mais de trabalhar, que não é aquela coisa: “puts, tenho que ir trabalhar”. Isso é muito triste. CARLA

Isso é uma coisa que eu gosto, de dar treinamentos pra eles sobre coisas assim... relações humanas é uma coisa meio ultrapassada, mas como é que eles podem fazer pra se desenvolver mais e serem melhores do que são. Melhores entre aspas, como pessoas, se desenvolverem como pessoas. Eu acho que isso é uma coisa que eu gosto bastante e me possibilita fazer, porque eles sempre pedem todos os anos, é um requerimento que eles têm.

Eu faço isso e é uma coisa que me gratifica. MARIA

A atuação dos psicólogos é sentida como sendo nos “bastidores”, freqüentemente em conversas informais, pois ela se dá no contato diário com as pessoas. Há uma assistência no cotidiano do trabalho. Isso é uma peculiaridade dos sujeitos deste estudo, pois todos trabalham em jornadas de turnos integrais e assim acompanham o progresso gradativo dos empregados.

Então como eu vejo que meu trabalho é de longo prazo, agora que eu tô começando a colher algumas coisas que eu plantei lá no início. E isso me traz um certo prazer. Área de seleção é uma coisa que eu gosto de fazer, treinamento de integração é uma coisa que eu gosto, acompanhar o funcionário no período de contrato me dão prazer, porque eu estou em contato com as pessoas e tenho um feedback do meu trabalho muitas vezes. Se o cara não tá bem adaptado, o que eu posso fazer pra melhorar ou o que eu fiz que não melhorou. JUSSARA

Muitas vezes, o trabalho é incógnito, mas poder participar do resultado é algo relatado como fonte de prazer, mesmo sem reconhecimento direto do psicólogo. Trata-se de automotivação usando a capacidade de “ler” nas entrelinhas da organização a contribuição e comemorar o fruto do trabalho dele que, muitas vezes, é invisível. Se a natureza de seu trabalho não é exatamente invisível, com certeza é mais sutil que as operações-fim da maior parte das empresas, nas quais costumam fazer parte indicadores como número de peças produzidas ou número de atendimentos feitos com sucesso, por exemplo.

E o que me dá prazer são esses retornos. Na verdade, a gente promoveu uma vez um gerente, faz um ano. Ele tinha um potencial muito bom, mas tinha umas coisas pessoais pra trabalhar, ele era uma pessoa um tanto rígida. E eu fui trabalhando com ele; nada de muito formal, mas eu fui dando uns toques do que eu achava que ele tava fazendo correto e o que eu achava que ele podia melhorar. Dei uma literatura pra ele ler. E no final do ano, ele recebeu uma cesta dos funcionários dele. E no início do ano quando ele entrou, ele era muito criticado, ninguém gostava dele, ele era muito autoritário. E quando ele ganhou a cesta, por baixo dos panos eu me senti gratificada por ele ter esse retorno do pessoal, e eu até comentei com ele, eu disse: “viu, aí tá o resultado do teu trabalho. Eu acho que tem situações que tu mudou o teu jeito de agir com o pessoal, teu jeito de gerenciar e aí tá o teu resultado, porque se eles não gostassem de ti, eles não iriam te dar uma cesta de Natal”. Então essas coisas me trazem prazer, de ver que meu trabalho é a longo prazo. JUSSARA

Em termos da carreira de um psicólogo em organizações privadas, a ascensão, o apogeu é tido como a possibilidade de atuar com processos ligados ao desenvolvimento das pessoas. Em oposição a isso, há o trabalho na área de recursos humanos, “burocrático”, ou seja, atuar em processos ligados ao cumprimento de legislação trabalhista, folha de pagamentos, benefícios etc. Tais atividades fizeram ou fazem parte da trajetória de alguns dos entrevistados, pois em sua maioria estão no setor de recursos humanos. Ali, por vezes, têm de agregar às suas tarefas algumas outras atividades da área. No entanto, essas circunstâncias são relatadas como desprazer.

Então vejo a minha realização profissional hoje via essa empresa que é muito boa de se trabalhar. E assim, poder estar dentro de uma empresa que nem essa e estar trabalhando no que pra mim, na carreira que eu segui de estudos, eu estou no filé *mignon* (risos), porque eu só trabalho com capacitação e desenvolvimento. Então eu não tenho preocupações mais burocráticas, digamos assim, da folha de pagamento, se a guia do INSS foi paga, se mudou a lei do fundo de garantia, essas coisa eu não tenho mais, não que tudo isso não esteja dentro do meu contexto, mas eu não tenho mais uma atuação direta com isso. (...) Então o nosso grande trabalho aqui é desenvolver soluções. Mas são soluções de desenvolver pessoas. Então é o filé *mignon*. LÍVIA

## 6.5. RECONHECIMENTO DO TRABALHO

O trabalho dos psicólogos no contexto organizacional é percebido pelos entrevistados como recebendo reconhecimento em diversos níveis. Há diferentes formas de retorno, mas um dos principais se dá através do elogio. Ele pode vir das lideranças da empresa, dos funcionários em geral ou mesmo de clientes da empresa e se relaciona diretamente ao trabalho (“fazer”) ou à forma de atendimento prestado (particularmente ao “ser”).

No entanto, na maior parte dos casos, é proveniente das lideranças, pois há referência de que os psicólogos trabalham mais diretamente com essas e, a partir delas, influenciam toda instituição. Há menção da importância de agir junto às lideranças, pois elas são tidas como aquelas que determinam o “tom” da

organização, uma vez que possuem poder decisório na empresa. Sua atuação, portanto, está fortemente centrada em desenvolvê-las para que propiciem um ambiente saudável aos funcionários.

Quanto ao elogio e reconhecimento, Dejours (2002) traz algumas considerações. Primeiramente, ele destaca dois tipos de julgamentos do trabalho: o de utilidade e o de beleza. O de utilidade é o que dá seu caráter utilitarista, ou seja, o diferencia do lazer. Em geral tal julgamento é proferido pelas figuras de liderança que estão mais bem colocadas para avaliar. Esse julgamento confere qualitativamente ao ego o pertencimento ao coletivo. É a partir do sentimento de conformidade ao trabalho que o sujeito recebe de volta um julgamento sobre aquilo que faz dele um indivíduo como os outros. Está ligado ao “fazer”.

Já o de beleza, para o autor, é o mais significativo, mesmo que seja o mais comum. Esse consiste em, além de reconhecer a conformidade, apreciar a distinção e originalidade do estilo de trabalho. Ele confere ao ego o reconhecimento de sua identidade singular, isto é, a especificidade em nome da qual o ego não é igual a nenhum outro. Está ligado ao “ser”.

Os julgamentos podem funcionar como reconhecimento. Reconhecimento da qualidade de seu trabalho, de sua contribuição à gestão e à evolução da organização do trabalho. O reconhecimento é uma forma de retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho e pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência. (DEJOURS, 2002)

Acho que quando eu me sinto querida, a gente tem muito atendimento a cliente e às vezes os próprios funcionários mandam elogios pelos gestores: “ah, o atendimento que ela deu foi muito bom”. Os próprios candidatos, a gente recebe pelo *site* os currículos e eles mandam retorno pelo atendimento que nós demos: “você foram maravilhosas, a gente se sentiu bem” ou às vezes os funcionários ou gerentes mandam pra gerente de RH e a gente sente reconhecimento. Os diretores quando vêem o resultado do que tu fez, eles elogiam um monte, isso eu senti depois de estar aqui um tempo, eles dizem assim: “bah, que legal desde que tu tá aqui a gente não ouve mais reclamação”. Eu acho que isso me deixa satisfeita, porque estão reconhecendo meu trabalho. Eu acho que é isso, o elogio tanto do público interno, quanto do externo. BIA

Em alguns momentos muito gratificante pelos retornos que o pessoal me traz. Assim o pessoal da gerência dizendo que eu tô ajudando, que eu tô conseguindo ensinar eles a elogiar, a xingar um pouquinho, não xingar, mas

puxar um pouquinho quando precisa. Muitas vezes eu já tive esse retorno e isso é gratificante, porque na verdade o meu trabalho é muito mais com as chefias do que com o pessoal de produção. O objetivo é que quando tu vai fazer uma intervenção com funcionário tu use o pessoal da gerência pra auxiliar. JUSSARA

Outra forma é sentir-se incluído no contexto maior da organização quando é chamado a participar. Isso é tido como fonte de reconhecimento e prazer. As solicitações para que tomem parte cada vez mais das decisões e processos da empresa são uma demonstração que as suas contribuições agregam positivamente tanto para a empresa, como para as pessoas.

Os entrevistados reconhecem que nem sempre suas sugestões são implantadas, mas que, mesmo assim, há valor em participar da tomada de decisões. Eles mencionam a necessidade de conhecer sobre outras áreas para terem visão sistêmica e para que suas intervenções estejam integradas ao contexto maior. A existência de um espaço aberto à discussão, e para o qual os psicólogos são chamados a participar, são um fator propiciador de saúde, não só a estes como a toda organização. Dejourns (2002) aponta que é nesse espaço que são formuladas livremente e publicamente as opiniões, muitas vezes contraditórias, com o objetivo de tomar decisões a respeito do departamento, da empresa, enfim de temas de interesse geral dos funcionários. Sabemos que, na maior parte das empresas, não há discussão que inclua o todo dos envolvidos, e os psicólogos fazem esse elo como se fossem “a voz dos funcionários diante da liderança”.

Segundo a percepção dos entrevistados, seu trabalho exerce efeito num grande número de pessoas, podendo até ecoar em outras empresas da cadeia. Não há como medir quantitativamente o tamanho e o impacto das conseqüências das decisões tomadas referentes à vida dos trabalhadores na organização e isso reforça a importância de seu trabalho. Ainda, segundo Dejourns (1988), isso ajuda a ter o sentimento de possuir uma ocupação significativa, pois se trata de uma atividade complexa e, de certo modo, reconhecida pela comunidade de que faz parte (empresa) socialmente.

E eu tenho certeza, não só pela trajetória só minha, mas da própria área, é

uma área que é constantemente solicitada pra tudo dentro da empresa. Eu já não vejo assim pra área de Administração de RH que é a mais burocrática, mas a área de Desenvolvimento, que é a que eu trabalho, é uma área que hoje é consultada, é chamada pra participar de todos os projetos, seja na minha pessoa ou por outras pessoas que já tem confiança dentro da equipe na empresa, por quê? Porque faz a diferença na hora de dar opiniões, nós não nos eximimos de dar as opiniões, né, seja a favor ou não de alguma coisa, mas expressar, mas em nunca fechar uma porta: “não, assim eu não acredito e pronto”, mas buscar alternativas conjuntas. CORINA

Tanto é que hoje eu trabalho numa empresa em que o meu cliente, a gente diz “meu cliente” a gente não diz “meu funcionário”, porque a gente atua como consultoria interna. E o meu cliente não dá um passo sem trocar comigo, eu não vejo isso como dependência, porque ele caminha, eu vejo isso como valorização porque ele quer saber a opinião da área pra poder atuar na sua gestão, eu acho isso muito legal. E poder trabalhar estrategicamente com essas questões de RH e de estar apoiando essas pessoas que fazem a cadeia é muito legal. MADALENA

Foram 2 casos, um foi hoje um pouco antes de tu chegar. A pessoa ia ser demitida e não sabiam como fazer, mas estavam em dúvida e comecei a questionar, tentei interceder e mostrar outras maneiras antes de uma decisão tão radical e aí a pessoa disse “eu nunca tinha pensado nisso”. E às vezes eu fico pensando, tu não precisa ser psicólogo pra estar dizendo isso, mas às vezes é só aquela coisa do olhar de um outro, sabe, faz as pessoas questionarem. Então estou sendo bem solicitada. PIETRA

## 6.6. TER ESPAÇO NA ORGANIZAÇÃO PARA ATUAR CONFORME ACREDITA

Essa premissa representa o alinhamento entre valores pessoais e crenças profissionais e o espaço para colocar isso em prática. Poder questionar, promover mudanças, discutir valores humanos são atividades que os entrevistados consideram com apreço quando encontram nos locais de trabalho.

Portanto, significa importante aspecto da saúde já que torna possível a coerência na vida profissional. Quando ela não se faz presente é fonte de sofrimentos, conforme será detalhado no item 6.8.

Sabe, questionar as coisas, eu acho que esse é um dos papéis da Psicologia Organizacional num primeiro momento quando entra numa organização. É tu olhar, entender, ter uma visão sistêmica, eu acho que isso também é da Psicologia Organizacional, ver sempre o todo e não as partes, e a atuação de uma maneira, como posso dizer... buscar ser preventivo em algumas situações. Então a gente se pega em rotina e fazendo coisas daquele jeito, porque todo mundo faz, mas a gente tem que estar sempre

questionando coisas, porque eu acho que é isso que a Psicologia te traz.  
PIETRA

Outro aspecto ligado à coerência é o de atuar de acordo com a Psicologia sem ter que abandonar seus referenciais para adotar outro. Isso pode ser uma dificuldade, pois poucos entrevistados possuem um referencial da Psicologia com o qual se sintam identificados e que seja aplicável ao contexto organizacional.

A possibilidade de atuar tendo visão psicológica da organização, das relações interdepartamentais, das relações entre funcionários e dos indivíduos e ainda intervir a partir dessa percepção é fonte de profunda satisfação, porquanto é o que mantém a sua identidade como psicólogos.

Eu vejo também a potencialidade de trabalhar aqui, porque eu vejo que o psicólogo, eu posso falar das minhas experiências, não posso generalizar, mas se eu pudesse comparar as empresas que eu passei, o psicólogo acaba tomando um rumo muito administrativo e com a visão da Administração, do RH Administração e aqui eu pela primeira vez eu sinto que estou fazendo Psicologia, Psicologia Organizacional, Psicologia do Trabalho, Psicologia Clínica. Eu estou fazendo Psicologia Clínica aqui dentro também! Seja individual, seja paciente-organização, e isso está sendo muito gratificante, porque esse realmente é o meu trabalho e sempre eu neguei isso, porque quando eu coloquei na minha cabeça que queria Psicologia do Trabalho ou RH. PIETRA

## 6.7. O OUTRO LADO DO DINAMISMO: CARGA DE TRABALHO EXCESSIVA E PRESSÃO

Apesar de certo dinamismo nas atividades ser bem-visto pelos entrevistados, quando há excesso de tarefas passa a haver desgaste e sofrimento. Esses podem ter diferentes formas.

Uma das decorrências da exigência demasiada de trabalho é o profissional sentir que tem de acatar e admitir algumas diretrizes da empresa sem ter tempo sequer de questionar qual seu parecer sobre o assunto. Podemos inferir que seu trabalho, sob esse ângulo, assemelha-se a uma linha de produção tradicional, na qual existe o ciclo: demanda-produção-saída; sem tempo ou espaço para discussões e contribuições. Tal vivência traz sentimentos de frustração a esses profissionais que

associam o valor do seu labor com a possibilidade de auxiliar as organizações de trabalho através de suas intervenções e questionamentos também.

Esse é o meu dia-a-dia, é bastante corrido, porque é muita coisa. Hoje eu tô fazendo uma coisa aqui, depois outra lá; é bem diversificado. Entediante jamais (risos). (...) Não, não, tu não consegue questionar: “para aí, será que eu tô fazendo?” Não, não dá tempo. MARIA

Às vezes eu não gosto muito, às vezes eu gostaria de ter uma coisa mais direcionada, mais planejada e que me desse um resultado mais... que não fosse tanto de apagar incêndio, entende? Que desse um resultado mais a longo prazo ou ver uma coisa ser colocada e poder ver crescer. Às vezes, como meu dia-a-dia é muito corrido, eu não consigo. Eu resolvo os problemas, mas eu não consigo ver que a coisa tem uma continuidade de crescimento. Até a própria empresa, às vezes a diretoria quer que tu resolva um problema de imediato! Mas daqui a pouco tu sabe que a causa é outra e tu deverias agir de outra maneira e isso é uma coisa que chateia o dia-a-dia, tu não ter essa disponibilidade pra isso. MARIA

A jornada de trabalho dos psicólogos entrevistados, conforme seus contratos com as empresas, fica entre 40 e 44 horas semanais. Pelo menos no contrato, pois alguns trabalham com frequência além do horário previsto. São narrados também obstáculos para ser liberado para tirar férias, o que agrava a situação e cria dificuldades de lidar com as cobranças do dia-a-dia devido ao esgotamento. Sabe-se que tais circunstâncias não são exclusivas dos psicólogos, mas se aplicam ao contingente de colaboradores das organizações. Dejours (1988, p.137) discute que tal fadiga e esgotamento são, de certo modo, necessários para alienação pela organização do trabalho. Segundo suas palavras: *“a alienação é mais fácil de ser obtida com operários cansados, mais fácil no fim do ano do que após as férias”*.

A grande dedicação ao trabalho é percebida como um limitador por empobrecer a vida dos mesmos. Há sensação de estarem restritos ao ambiente de trabalho e deixando de viver outras oportunidades no âmbito pessoal e profissional. Até mesmo a família, lazer, outros interesses profissionais têm que ser deixados em segundo plano.

E um outro a gente, até bem pessoal até, é o tempo que a gente se envolve com a empresa que, ao mesmo tempo que eu te falei que eu gosto, a gente questiona qualidade de vida, né. Eu tenho família, eu sou casada há 15 anos, eu tenho um filho de 5 anos, né. E eu chego em casa e, aquela coisa que o Shinyashiki diz: que a gente tem horas de primeira e horas de terceira.

As minhas horas de primeira eu tô aqui, que eu tô alerta, tô com gás, quando eu chego em casa eu já chego um bagaço e é o tempo que eu tenho pra dispensar pro meu filho. Isso me incomoda e me faz repensar, não a área talvez, mas pro futuro o número de horas, talvez na mesma área, mas como consultora, são coisas que tu começa pensar, porque a vida tá passando, né. CORINA .

É que é bastante, né, na verdade grande parte da vida da gente fica dentro da empresa. E a gente acaba tendo pouco espaço pra variar, fazer outras tarefas até noutra área. Acaba restringindo bastante. CLÁUDIA

Desagrado quando se trabalha com muita pressão, é uma coisa que tá me incomodando bastante. É uma coisa que eu pareço uma velha. Faz 3 anos que não tirei férias então eu não agüento trabalhar sobre pressão, sabe. É uma coisa que tá me angustiando bastante, saturando essa pressão principalmente com vagas é essa pressão. "Ah, eu preciso de gente", "a minha operadora de caixa não vem hoje eu preciso que tu traga alguém", e desde que eu entrei aqui é a gente que faz isso, sabe? Então eu tenho que ligar pra outra loja e ver se outro gerente pode ceder alguém pra ele. E não é só um caso. Isso é o que eu não gosto de trabalhar nessa pressão de ter que estar correndo atrás e resolvendo. Isso é o que eu não gosto, mas acho que é mais agora, pelo jeito que eu me encontro hoje. BIA

Além da carga horária, existe a carga emocional que é recebida no cotidiano do trabalho, já que os entrevistados são procurados para dar conta do sofrimento de outros trabalhadores do local. No entanto, como fazer isso quando, por vezes, não há tempo sequer para refletir sobre seu próprio trabalho? Isso leva a experimentar pesar pela inabilidade de lidar com os pedidos de ajuda dos demais. Ainda mais se existem experiências de sofrimento similares entre o psicólogo e seus colegas, dado que estão em uma mesma empresa.

Dejours (1988) destaca que raramente se fazem estudos relacionando as repercussões da carga psíquica do trabalho. Para o autor, essas fazem parte inclusive do desgaste do organismo.

No meu caso, ali o RH, serve muito como ombro mesmo. Muitas vezes as pessoas saem de alguma reunião "daquelas" e vão lá chorar. Então tu acaba recebendo muita carga! E tem as outras coisas do dia-a-dia: interface com outros processos como admissão e às vezes dá problema e tem que estar sempre correndo de um lado pro outro. CARLA

Então por enquanto eu tô levando, eu gosto da área de RH, não me imagino hoje ainda trabalhando na Clínica, Psicologia Hospitalar não é o que eu quero, não é o que eu gosto, escola eu já pensei. Sei lá, se um dia eu vier a gerenciar uma área de RH ou alguma coisa assim, eu acho que eu toparia. Mas vejo também hoje como uma coisa bastante estressante a área da

Psicologia Organizacional. É uma coisa que eu converso bastante com meu namorado: "vai trabalhar numa clínica, vai lá atende a pessoa e vai embora". Porque a empresa tem aquele dia-a-dia muito desgastante, tu está lá todo dia às 7 horas. Tu tá lá absorvendo coisa de muita gente e sabendo lidar com isso não é uma coisa tão fácil. Hoje eu não sei te dizer se vou continuar na área de RH ou não. Uma por questões pessoais minhas, mas é uma área que eu gosto, embora seja bastante estressante, é uma coisa que me dá prazer hoje ainda. JUSSARA

Tal impossibilidade de lidar com as próprias questões, com as dos colegas e as da organização leva, no extremo, ao sofrimento físico. Doenças como enxaquecas, dores e somatizações em geral são associadas ao trabalho. Conclui-se que profissionais de saúde mental parecem carecer de cuidados com a sua em particular.

Para Dejours (1988), quando as defesas do indivíduo não conseguem dar conta dos conflitos ou da realidade, a desorganização sucumbe não por doenças mentais, mas pelo aparecimento de doenças somáticas. A organização do trabalho pode então comprometer imediatamente o equilíbrio psicossomático. Quanto mais rígida ela for, menos facilitará estruturas favoráveis à economia psicossomática individual. A organização do trabalho causa fragilização somática na medida em que pode bloquear os esforços do trabalhador para adequar o modo operatório às necessidades de sua estrutura mental. O autor destaca que é o bloqueio contínuo da organização, em especial daquelas com sistemas tayloristas, que causam a doença somática. Nesse sentido, a livre organização do trabalho se torna uma peça fundamental do equilíbrio psicossomático e da satisfação.

O autor salienta que sua proposição diz respeito, principalmente, a sujeitos com estrutura comportamental de pouca flexibilidade, mas ainda assim é preciso que a organização do trabalho facilite o livre jogo do funcionamento mental. A somatização é, portanto, encontrada em sujeitos de estrutura neurótica quando seu funcionamento mental é momentaneamente colocado fora de circuito. Para Dejours, os trabalhadores com outras características estruturais tendem a reagir de outras formas como válvula de escape à tensão.

Olha, eu tô numa fase de bastante questionamento, até em função da minha vida pessoal. Como eu já trabalho há bastante tempo nessa área e eu absorvo muito. Sabe aquela coisa de ficar estressada, de tu absorver muito

as coisas da empresa, ficar com enxaqueca, dor muscular, torcicolo, bem a coisa do corpo, da somatização. Então esses dias eu tava me questionando: “o que eu vou fazer daqui pra frente?” JUSSARA

Aliados à carga de trabalho, sentimentos de “pressão” são trazidos nas entrevistas. Eles refletem constrangimento, receio e também são associados a dúvidas advindas da cúpula da empresa e de demais colegas quanto ao real valor da Psicologia. Isso está associado à lógica das organizações que atuam com base em dados e fatos totalmente mensuráveis e que são de natureza diferente da essência da Psicologia, na qual o foco é atuação com uma “matéria-prima” subjetiva. O trabalho com o humano nas organizações é considerado secundário, quando comparado ao produto fim da empresa, isso produz sentimentos de desvalorização nos psicólogos. Como consequência, experimentam medo referente à incerteza de como serão avaliados e de que seu trabalho não seja compreendido pela organização.

A esse respeito, há algumas contribuições nas obras de Dejours (2002). O autor explica que o dito “fator humano” é a expressão usada por engenheiros e outros técnicos ao se referirem ao comportamento humano no trabalho, entretanto está geralmente associado a falhas e erros nos processos produtivos. Além disso, as condutas humanas não podem ser analisadas em sua integralidade pela metodologia das ciências experimentais. Sendo assim, eles questionam se é possível uma análise e uma contribuição científica do fator humano.

A questão é debatida há um século. Sua consequência no cotidiano dos psicólogos é a existência de relações intersubjetivas nas quais não existe confiança. A falta dela dificulta uma relação saudável no ambiente de trabalho. Dessa forma, pode-se detectar um movimento feito pelos entrevistados na direção de se tornarem mais objetivos ao trabalharem com indicadores e outras medições. Tentam, assim, integrar-se ao que há de predominante na organização para que possam ser incluídos e estabelecerem vínculos.

Eles valorizam muito o trabalho das psicólogas aqui dentro, mas ao mesmo tempo tem muita pressão sabe: “mas pra que vai servir isso?”... BIA

Meu perfil é uma pessoa que vê muito as pessoas, é bastante comunicativa,

é uma pessoa de certa forma impaciente. Então o que me causa sofrimento é as pessoas me verem como alguém que só vê as pessoas. E às vezes eu sinto que eu tô trabalhando o meu lado mais objetivo, mais de números e mais estatístico. Então eu faço o índice de rotatividade do mês, eu já tô buscando mais esse lado, mas o que me causa sofrimento é muitas vezes as pessoas acharem que eu não tenho condições de ser mais matemática: “Ah, tu é psicóloga então tem que ver mesmo a parte do ser humano.”  
JUSSARA

Porque é muito mais fácil tu fazer Engenharia, onde um mais um é igual a dois, do que fazer algo que mexe com as pessoas, com sentimentos. É aquela coisa do amor e do ódio, um dia eu gosto de ti e no outro eu quero ver a tua cabeça cortada. Então nesse momento que eu tô entrando eu tenho que ir com calma. Medo de errar, porque eu tô em início de carreira, porque meu trabalho é difícil de ser medido. A gente tem um monte de engenheiro e arquitetos aqui, então cada dia o muro sobe um pouquinho e no final a obra ficou pronta e todo mundo viu o trabalho dele ou dela. E o trabalho do RH? E o trabalho da psicóloga? PIETRA

Diante das dificuldades relacionadas à carga excessiva, uma alternativa vislumbrada seria a contratação de novos colegas para atuarem e darem conta da demanda. No entanto, a maior parte dos entrevistados não possui um colega psicólogo com o qual compartilhar suas ocupações e assim atenuar os efeitos psíquicos e físicos do excesso de trabalho. Parece ser uma profissão solitária mesmo dentro de uma empresa. Há algumas tarefas que são compartilhadas com demais nas áreas de recursos humanos, das quais a maioria faz parte. Ainda assim, há a sensação de não dar conta de tudo o que devia ser feito e de não conseguir atender ao esperado.

Se eu fosse olhar até a metade do ano eu poderia dizer que me sentia mais satisfeita enquanto mais participante da vida deles [funcionários]. Eu sentia que como profissional eu era bem solidária, uma parceira pra pensar, refletir, dividir sofrimentos e a partir daí tentando buscar alternativas, preservando tudo que era trazido. Eu me sentia mais realizada. Hoje eu estou mais frustrada. A impressão que eu tenho é que eu estou no consultório aqui, só aqui. Eu me sinto muito restrita aqui. Eu acho que tenho muito pra alçar como profissional, mas fica difícil sozinha. Então a batalha que tem é de buscar um outro profissional pra ajudar aqui. Eu acho que tem muitos problemas que a gente tem aqui são pela dificuldade de atuar. Por outras questões que também são culturais, mas a gente devia ter mais força pra poder atuar. Se a gente tivesse mais pessoal poderia trabalhar melhor as questões que a gente tem. Então, eu olhando, vejo que tem muita coisa pra alcançar, tenho muita coisa pela frente e isso me deixa insatisfeita.  
CLÁUDIA

Teve um ano que eu pedi porque a minha equipe que sempre girava, eu queria uma pessoa até pra eu poder ser mais estratégica, porque eu

chegava muito sugada. Foi muito difícil pra eu conseguir que a Joaquina entrasse, não por causa da diretoria, mas por causa da Gerente, porque já tinham me dado um salário maior pra eu ficar na empresa. Eu tive que ver os salários dos outros setores pra ver que o meu setor com estagiários não dava custo nenhum. Tudo isso estrategicamente, eu disse: “Joaquina, nós temos que dar muito certo, senão eu vou perder espaço aqui”, coloquei pra ela. ROSA

## 6.8. CONFLITO ENTRE VALORES DA EMPRESA E PESSOAS

Incongruências entre valores dos psicólogos e os encontrados na organização, atuar de um modo com o qual não se acredita são fatores de desconforto grande, são fontes de sofrimento.

Em se tratando de valores como o respeito às pessoas e outros ligados ao resgate do humano, os entrevistados têm papel de perpetuadores desses, os quais parecem estar em degradação em determinados locais. A desumanização das empresas, o desrespeito às pessoas e o não-cumprimento de acordos que ocorrem nesses ambientes não são tomados como banais pelos psicólogos, o que os leva à insatisfação. Eles compreendem as perdas que existem para a saúde das pessoas e para a organização como um todo e quando se sentem impotentes para modificar a situação, têm sentimentos fortes de frustração.

E o que me desanima muito é o oposto disso: falta de valores, de respeito com as pessoas. E eu não tô falando de frescura, eu tô falando de respeito básico: deixar claro pra pessoa por que ela tá sendo demitida, melhor ainda, deixar claro sobre o desempenho da pessoa enquanto ela tá aqui, de deixar claro porque não tá bom. Por exemplo, nas coisas básicas do dia-a-dia em reuniões de resultados, tu ter o respeito de poder não dizer simplesmente: “te vira”. Isso me deixa muito decepcionada, porque pra mim os valores mais básicos são respeito e confiança. Dificilmente se tu não tem uma coisa, tu tem outra. Nesse momento eu estou muito triste, porque eu não vejo isso, não vejo respeito pelas pessoas como valor. Não como *marketing*, mas como valor. É isso que eu percebo nas coisas mais simples, desde uma reunião de resultados até tu pedir pra pessoa ficar um pouco mais: “Ah, será que tu pode ficar um pouco mais hoje?” É muito subjetivo, mas tu percebe claramente, principalmente no nível de comunicação que existe entre a liderança maior, a intermediária e o grupo como um todo. Quanto menos informação, menos comunicação, tu identifica que existe menos respeito pelas pessoas: “por que que eu vou falar? Depois eu falo... pra eles não

interessa falar.” Enfim, isso me deixa muito chateada e me faz questionar: “o que eu tô fazendo aqui?” CARLA

Outro aspecto que traz sentimento de desagrado para os psicólogos é o uso de determinados instrumentos de avaliação de pessoas. Em alguns locais, isso é “imposto” pela empresa e reflete desrespeito pelo conhecimento específico que o profissional de Psicologia possui.

Mais do que isso, pode ocorrer manipulação dos dados sobre os funcionários, e decisões sobre a vida profissional desses podem ser tomadas com base em ferramentas sequer validadas pelo psicólogo da empresa. Algumas empresas contratam psicólogos com a lógica de prestarem um serviço específico e já pensado anteriormente, sem possibilidade de agregar a contribuição técnica desse profissional ao processo. Isso implica em um questionar, inclusive ético, quanto ao que algumas empresas esperam e o que os psicólogos têm conseguido fazer como resposta.

Na época quando eu entrei lá, pra ti ter uma idéia: num setor tinham 5 pessoas e os PIs<sup>3</sup> delas estavam nas paredes (risos). Então foi uma mudança radical que a gente implantou de não rotular as pessoas pelo PI. Na verdade, essa é uma questão que eu sofro muito, porque o PI é muito arraigado lá dentro. Então muitas vezes tu perde bons candidatos com bom potencial, porque o PI não tá dentro do perfil que a empresa quer. Então eu procuro discutir, mas na verdade às vezes me deixa muito insatisfeita, porque eu penso “eu estudei 5 anos de Psicologia, a gente tem uma bagagem boa, conhece outros tipos de testagem e a gerência acaba olhando só o PI”. Isso me causa sofrimento e conflito interno, porque é uma questão muito rígida deles: “Não passou no PI, nem vai adiante”. Muitas vezes eu brigo por causa disso. Ele é um teste comportamental. Ele avalia quatro: paciência, se tu é seguidor de normas; comunicação e extroversão e a parte assim de liderança. Só que a gente sabe que não é só isso. Tu pode fazer um teste com uma pessoa psicótica que vai dar um perfil tal e tu pode fazer com uma pessoa neurótica, normal que vai dar a mesma coisa e são coisas que eu questiono muito dentro da empresa, mas é uma coisa que o diretor da empresa acredita muito. A gente até tava fazendo um trabalho pra mostrar outras ferramentas pra ele, mas como é uma empresa muito rígida com algumas coisas é complicado. Então é aquela coisa ou tu aceita e aprende a trabalhar com a ferramenta ou vai embora. Mas isso causa sofrimento, viu. JUSSARA

---

<sup>3</sup> PI (*Profile Index*) é um instrumento de avaliação de perfil, não considerado teste psicológico. A partir da escolha de alguns adjetivos, em detrimento de outros, ele monta um relatório sobre o estilo profissional e pessoal do avaliado.

A dificuldade de colocar em prática suas crenças pessoais ou técnicas profissionais é causadora de tal sofrimento que foi a única categoria provocadora do desejo de trocar de local de trabalho, conforme abaixo. Parece, de fato, que atuar diferentemente de seus valores é perder totalmente o sentido do trabalho.

Desprazer não seria a palavra mais adequada, mas desconforto. Trabalhar te traz desconfortos às vezes. Como eu disse, a gente tem que alinhar com as estratégias da empresa, mas nem sempre as estratégias estão dentro dos teus valores, daquilo que tu acredita. Ai tem que fazer uma análise e reflexão do que tu quer pra tua vida, e eu já fiz isso. Eu já trabalhei numa empresa em que ela tava indo pra um lado que não ia de encontro com o que eu acreditava. Então, como é que eu ia trabalhar num lugar que eu não tava acreditando? Aí eu resolvi, porque a empresa não ia mudar; então por que eu ia continuar nessa empresa? Acabei conseguindo outra oportunidade e pedi demissão. No dia que eu pedi demissão, eu vi o quanto a empresa tava me fazendo mal. Porque eu senti um alívio tão grande, tão grande. MADALENA

Muitas vezes é difícil mostrar que meu trabalho é importante dentro da empresa, porque não é o foco da empresa hoje. É um foco assim, tem que dar um resultado seja como for. Embora existam psicólogas lá dentro que podem fazer algum trabalho neste sentido. Então, ao mesmo tempo que me sinto gratificada por estar aprendendo muita coisa que a gente não aprende em faculdade, eu me sinto às vezes triste por não estar conseguindo atuar no que eu gostaria de fazer, mas por enquanto tô conseguindo conciliar um pouco. Até não vou te mentir, já busquei outras oportunidades, mas o mercado tá difícil. Por enquanto, até tô trabalhando isso em terapia, como eu tô levando meu trabalho lá dentro, até que ponto eu tenho que ficar sentado numa cadeira, enquanto psicóloga, esperando virem a mim, o que não é o objetivo da empresa e até que ponto eu tô conseguindo ir dentro da profissão pra questionar e ver o que pode ser melhorado. JUSSARA

## 6.9. RESTRIÇÕES QUE A ORGANIZAÇÃO COLOCA

As organizações privadas promovem limitações, cerceamentos que dificultam a plena expressão profissional. Alguns se sentem, de certo modo, “presos” ou “enquadrados”. Eles encontram dificuldades de colocar em prática o que aprendem na faculdade, congressos e outros fóruns de discussão sobre Psicologia no contexto do trabalho.

Isso se deve ao limite da própria capacidade da organização de transformar-se e evoluir. É como se a empresa funcionasse similarmente a um “grande paciente”;

com demandas, desejos, possibilidades e limitações. Alguns entrevistados fazem essa leitura de seus locais de trabalho e ajudam a preparar a organização para algumas mudanças necessárias, aguardando o melhor momento para seguir adiante com suas intervenções. O problema é quando existe a dúvida se as organizações realmente querem ou não mudar.

Eu quero, sei lá, aprender mais coisas, porque eu acho que a gente na empresa fica meio naquele quadradinho, sabe. E eu quero fazer umas trocas bem legais. MARIA

Eu acho que tem os conseguem ter essa visão que eu tô tendo. Como tem aqueles que entram nas organizações e não conseguem fazer Psicologia, fazem Administração, RH ou qualquer outra coisa, né. Então esse olhar que eu acredito que venha da nossa formação de psicólogo, eu acredito que a prática não exista muitas vezes. Porque na maioria das organizações, a gente não consegue fazer plenamente, porque a gente discute, vai nos Congressos, discute mas chega lá... tu volta pra tua realidade onde tu tem um chefe controlador, tu tá numa empresa com dificuldade de mudança, com dificuldade de aceitar e é uma série de coisas que tu não consegue sair daquela caixinha moldada onde tu pode até questionar, mas tu tem que te adaptar, então é difícil. Eu conheço pessoas que fazem, umas fazem mais e outras fazem menos, e mais importante que isso, eu conheço pessoas que acreditam que exista uma Psicologia Organizacional. PIETRA

Porque às vezes eu acho que a maior em termos de dificuldade é fazer com que tudo aquilo que tu ouve, vê e capta de sofrimento que às vezes tu não tem muito poder de ação, essa é a grande frustração. Pela prática da instituição, tu te sente limitada: "isso aqui eu não posso avançar, eu tenho que ficar com esse sofrimento aqui comigo, porque eu ainda não tenho como colocar". E aí quando eu tenho oportunidade, posso colocar e vejo que frui. Isso é muito bom. CLÁUDIA

É necessário trazer à discussão a demanda de contratação relatada por alguns entrevistados que demonstram uma visão limitada da Psicologia e de suas contribuições ao contexto do trabalho. A história explica tal expectativa. O papel de controlar e adaptar o homem no início da "Psicologia Industrial" é uma marca ainda existente. Há profissionais que atuam dentro desse modelo, bem como organizações com essa demanda.

Alguns participantes desta pesquisa iniciaram suas trajetórias tendo, dentre outras funções, que descobrir as motivações ocultas dos funcionários para trabalharem e para não trabalharem. Assim, eles tinham a tarefa de ajudar a empresa a melhor conduzir o negócio através de uma possível "manipulação" de

informações confidenciais dos funcionários. No entanto, como consequência, existe o custo psíquico aos funcionários que têm de ir falar com “a psicóloga da empresa”. Ao mesmo tempo o psicólogo se sente abusado e subutilizado pela organização, com desejo de atuar diferentemente.

Em alguns casos, esses trabalhadores conseguiram aproveitar as brechas nas empresas e propor novas tarefas, deixando ou diminuindo tarefas ligadas diretamente ao controle de funcionários. Dificilmente algum psicólogo conseguiria sustentar a confiança das pessoas e sua própria saúde mantendo a realização de um trabalho desse tipo por muito tempo. Mantê-lo seria um jogo perverso para os trabalhadores e para o profissional, provavelmente sem ganhos nem mesmo para a empresa.

Então eu entrei numa área bem diferente da minha, eu tive que ver bem qual era o meu papel e ter bastante tolerância, porque a proposta era eu abordar os cobradores e fazer uma abordagem diferente de ver o que estava acontecendo. Eu aprendi a ver relatórios, e tinha umas pessoas que dava pra ver nos relatórios de produtividade de cobrador, que eu nunca tinha visto, tinha um gerente geral na época e eu aprendi muito com ele, eu conheci o negócio da empresa. (...) Então eu chamava o cobrador e eu conferia com ele “a empresa quer essa meta de ti” eu tava trabalhando com metas sem me dar conta: “a empresa tem essa expectativa contigo e porque não tá correspondendo, o que tá acontecendo?”. É colocar eles em cheque e isso é muito ruim. (...) Mas pra mim, eu entrei fazendo isso e foi muito... Bem eu fiquei: “qual o meu papel na empresa? E como vai ficar minha imagem com relação a essas pessoas?” ROSA

Na verdade eu tenho um controle diário, porque é uma empresa muito rígida em termos de horário, em termos de não poder ter faltas, atestados tem que passar por mim: “porque tu precisa de atestado? o que tá acontecendo?”, se faltou sem justificativa, o porquê. E no momento que a gente identifica que o funcionário tem algum tipo de problema, eu vou lá e faço uma intervenção: chamo ele, vou até o local de trabalho dele e assim vou trocando uma idéia. Não é um trabalho clínico, longe disso, porque não é a proposta, mas é poder entender qual é a problemática atual dele e porque ele não tá conseguindo produzir conforme especificado pela empresa. (...)No início muito questionado, ainda hoje questionado por alguns funcionários e por algumas gerências: “o que que a psicóloga tá fazendo aqui? O que que ela quer com a gente?” JUSSARA

## 6.10. QUANDO O RECONHECIMENTO NÃO VEM: NÃO ATENDER ÀS EXPECTATIVAS DAS PESSOAS

Com base nos relatos, pode-se dizer que parece haver uma fantasia por parte dos funcionários em geral de que o psicólogo será aquele que irá compreendê-lo integralmente e, com base nisso, atender seus desejos. Uma espécie de “mocinho” ou “messias” capaz de ajudar e salvar os funcionários de possíveis dificuldades. Essa crença leva a um distanciamento na relação do psicólogo com os funcionários e com a organização como um todo, além de gerar decepções em todos.

Tem um valor bem grande neste momento, eu estou sendo e serei cobrada por isso, é aquela coisa do novo que entrando é o messias que vai salvar todos: o psicólogo que entende todo mundo. Por isso que eu te digo que a parte de estruturar o RH é importante, mas nesse momento, isso é secundário, porque tem coisas que urgem mais. PIETRA

Eu tenho que dar pra eles sempre um laudo pra eles se aposentarem e conseguirem uma aposentadoria especial. E esse laudo, eu sou muito assim de fazer certo, como tem que ser. Então se eles estão num ambiente barulhento eu digo, porque eu tenho um laudo de risco que me autoriza a dizer isso. Se eles não estão, eu digo que não. Então eles não entendem: “como é que a senhora não quer que eu me aposente?”. Então a visão que eles têm de mim não é das 10 mais, porque eles não conseguem na cabeça deles: “o psicólogo sempre tem que ajudar, o psicólogo tem que ouvir, tem que fazer aquelas coisas... ué, tu não estudou pra isso?” Eles me dizem: “ a senhora tem que me ajudar, como psicólogo tem que fazer isso.” MARIA

Os psicólogos trazem em si preocupação com a aprovação das demais pessoas em relação ao seu trabalho. O que foi discutido no item 6.5, sobre o reconhecimento, é tido como vital para manutenção da satisfação ao desempenhar as atividades. No entanto, como dar conta disso quando existem, no mínimo, duas demandas de diferentes origens: as do empresário e as dos funcionários? Agir na tênue linha-limite existente entre os dois parece ser um grande desafio. Atravessar a linha pode representar a perda de seu emprego ou a insatisfação dos usuários de seu serviço.

Então a conciliação, o meu atual diretor diz que o Recursos Humanos atende a dois deuses, né, o empregado e o empregador e é verdade, porque o RH tem que atender esses dois e fazer a conciliação. É o grande pulo do

gato, né, que a gente tem que fazer. Mas que práticas são essas que ao mesmo tempo eu tenho que desenvolver uma pessoa e o tempo de cada um é alógico, atemporal e o tempo da organização não, é o tempo que a organização exige? Bem, como é que eu vou trabalhar com todas essas questões? Então na prática a gente vai vendo que não é só com o papo, a gente tem que tomar decisões que não agradam as pessoas, agradam o empregador. Num outro momento, é mais ao empregado do que ao empregador, então eu acho que a maturidade de ver que a gente tem esses dois senhores no mesmo patamar, mas entender que a gente tá dentro de um mesmo patamar e se a gente atender os dois igual, não vai dar muito certo, é saber lidar com isso mesmo, acho que a prática tem que nos levar cada vez mais pra isso. LÍVIA

#### 6.11. CATEGORIA PROFISSIONAL SEM FORÇA

A categoria profissional dos psicólogos, em geral, é percebida como desunida, no entanto a situação dos profissionais que atuam em empresas é destacada. Na visão dos sujeitos deste estudo, se houvesse uma influência mais forte do Conselho de Psicologia e do Sindicato dos Psicólogos no sentido de apoiar mais os assalariados, isso lhes daria maior força para uma atuação consistente e protegida nas organizações, e assim reduziria algumas de suas dificuldades.

Freiras (2002) identificou, em seu estudo, característica semelhante. A autora a relaciona tal achado com a forma com que os psicólogos se concebem, pois parecem ter como ideal serem profissionais autônomos e liberais. Sabe-se que nas empresas alguns são funcionários em regime de CLT, mas demonstram interesse em atuar de acordo com o modelo de “consultoria interna” de RH, sendo chamados de consultores mesmo sendo funcionários. Essa nomenclatura foi inclusive citada por alguns participantes deste estudo. Freiras (2002) refere que tal atitude pode estar contribuindo para a manutenção do ideário do individualismo, já que, ao atuar como profissional liberal, existe o afastamento de sua classe profissional. Ao preferir ser considerado “consultor interno”, pode estar havendo a negação de si mesmo como trabalhador, como profissional que constrói e é construído pelas relações de trabalho.

Zanelli (2002) sugere a este respeito que os psicólogos lutem pela criação de órgãos que permitam firmar sua identidade. Existem vários obstáculos que dificultam a identidade do psicólogo organizacional e um dos principais é a falta de

grupos de referência. A falta desses grupos é, ao mesmo tempo, resultado da pouca integração do segmento e também agente que reforça uma identidade precária.

Puxa a gente tem esse espaço, mas são poucos os que aproveitam, me questiono o que a gente tá fazendo da nossa profissão? A própria situação dos testes me deixa extremamente desconfortável, porque a questão da testagem é-nos vendida na faculdade como a única coisa que só o psicólogo pode fazer e aí tu acaba vendo que tem um monte de teste que, tudo bem, estava precisando de uma atualização, mas não está tendo a agilidade e o reconhecimento devido. Tinha gente que tava trabalhando e usando um teste e depois foi avisado que não podia usar, foi extremamente desconfortável. É complicado a gente não ter um conselho ou um sindicato que nos apóie. A gente quando entra nas empresas inclusive não tem nem piso salarial, eu sei de psicólogos muito bons ganhando uma mixaria.  
MADALENA

Então acho que hoje até na nossa profissão talvez a gente devesse batalhar um pouco mais principalmente, na área de RH, porque é difícil esse reconhecimento assim na área de Recursos Humanos. Enquanto que o capital humano é tudo numa organização, eu acho que isso ainda não é bem visto e eu acho que a culpa é nossa, dos profissionais. Então eu vejo que os colegas, eu acredito que eles também devem ter problemas, frustrações, sabe, coisas que eles gostariam de fazer e numa empresa está muito limitado. Às vezes tu quer fazer, mas não dá pra gastar. MARIA

## 7. CONCEPÇÕES TEÓRICAS EMBASANDO O TRABALHO PROFISSIONAL

Aqui são abordados os modelos teóricos e autores utilizados pelos entrevistados em suas intervenções no ambiente organizacional.

De modo geral, pode-se dizer que na percepção dos entrevistados, ao mencionarem as teorias e autores que auxiliam na compreensão da Psicologia no ambiente organizacional, há carências, ainda mais se o foco for a realidade das organizações privadas. Eles expõem sentir falta de literatura especializada nesta área da Psicologia. Assim há pouco referencial científico sendo utilizado.

Diferentes e atuais autores da área de Administração de Empresas são os mais destacados quando se trata de suporte teórico para embasar a prática, tais como Peter Drucker, Michael Porter, entre outros. Essas referências são utilizadas, porque parecem ser as que possuem mais elementos necessários aos psicólogos. Ao apropriar-se dos conhecimentos de tais autores, dão seu toque pessoal, acrescentando os conhecimentos da faculdade.

Tal achado corrobora com a preocupação de Bastos (2003) com relação aos modismos da área de RH em substituição ao embasamento teórico da Psicologia que ainda parece ser insuficiente na formação dos psicólogos.

Não. Eu leio muito, mas não tenho um que me inspire. Me veio na cabeça o Peter Drucker, ele é administrador e pensa a empresa de um jeito diferente... Eu gosto muito do... nem sei se ele tem livro, porque eu confundo livro com palestra, eu gosto do Pedro Mandelli quando ele fala de liderança, porque ele tem consistência no assunto tem uma experiência muito legal em empresa. Eu fui no ESARH<sup>4</sup> e assisti ao Cortella e show de bola. Eu sou meio eclética, pego um pouco aqui e lá e vou construindo meu pensamento. Agora eu fiquei pensando e, realmente, psicólogo, não tem nenhum. Não adianta, quem vai para área do trabalho vai se direcionando pra uma linha da Administração. Isso é triste de dizer. As pessoas que se destacam não são psicólogos, são administradores. MADALENA

---

<sup>4</sup> O ESARH é um encontro que ocorre com frequência determinada, voltado a administradores e profissionais de Recursos Humanos.

Olha eu tenho, agora até tá ali comigo, eu tenho um administrador que eu gosto muito que é o Peter Drucker. Eu tenho algumas coisas dele, tá. E literatura nessa área tem aquela revista que a gente sempre recebe da Psicologia, que às vezes tem uns trabalhos muito bons, que é Psicologia: Ciência e Profissão, a do Conselho. Às vezes tem uns trabalhos muito bons ali, mas essa literatura assim eu não tenho muita não. MARIA

Na verdade, o que que eu entendo, a Psicologia é muito diferente daquele enfoque teórico que a gente vê na faculdade, ela é muito mais ligada com a Administração, eu sinto assim. Lógico que tem todo embasamento do conhecimento do ser humano, as relações como é que se dão, me ajuda muito a compreender a comunicação informal da empresa, o explícito, o implícito, as redes de contato, as “panelas”, vamos dizer assim, pra poder entender esse jogo que é uma das coisas importante pra se manter numa empresa e saber como jogar. Então nisso eu acho importante, mas ela é muito mais voltada pra um conhecimento mais generalista de Administração mesmo, de conhecer o negócio, de poder fazer uma integração entre as áreas. Eu não teria uma teoria específica que eu me embase. CORINA

Dentro do campo da Psicologia, os referenciais utilizados são as teorias de grupo que parecem ser as de maior penetração no ambiente organizacional. Isso pode dever-se ao fato de auxiliarem na compreensão das relações e interações humanas em pequenos ou grandes grupos. Autores como Bion, Lewin e a Fela Moscovici são citados. Há ainda uma preocupação quanto à continuidade da produção de conhecimento para área de modo a manter os conhecimentos atualizados.

Por isso, quando tu falou de autores, eu queria encher a boca e falar de um psicólogo, mas não tem... Ah! Me lembrei de uma psicóloga agora, a Fela Moscovici. No entanto, ela já é uma senhora idosa e os conceitos dela são muito bons. O livro “Equipes dão certo” foi iluminado, mas ela tem uns 80 anos e daqui a pouco não tá produzindo mais. MADALENA

Sim, eu optei na minha carreira assim, fiz pós-graduação na área de Recursos Humanos, depois um pós também na área de consultoria interna, mas acabei fazendo especialização na SBDG, Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos. E essa é onde eu sigo, é muito em cima de Lewin, Bion; Bion, principalmente, é uma das atuações fortes que eu sigo principalmente na hora de desenvolvimento de pessoas. (...) Porque todos os nossos módulos sempre tem, e aí a gente começa a entrar na questão teórica, sempre tem um nível conceitual, tem um nível vivencial. Até isso é anterior a mim, porque quando eu cheguei aqui os módulos já estavam montados com essa base dentro de uma linha de andragogia, de que os ensinamentos têm que ter uma aplicabilidade, de que as pessoas vão trazer as suas experiências e de que isso não tem como ser desconsiderado. Então, a gente não consegue ver as pessoas mudando comportamento pra que isso gere mais bem resultado e conseqüentemente melhor desempenho

se não é alguma coisa fazendo sentido na vida delas. Então todos os módulos têm esse cuidado de fazer sentido na vida da pessoa, tanto profissional, quanto pessoal, e aí Bion entra como uma luva, Bion ou outro, eu falo ele por ser o mais antigo, enfim, Mayo ou outras referências. LÍVIA

O outro suporte buscado dentro da área se dá através da supervisão com profissionais mais experientes. Essa é uma prática corrente na Psicologia desde a formação universitária e se estende aos profissionais que estão no mercado de trabalho. Esses trabalhadores buscam alguém para trocar idéias sobre as situações do cotidiano de modo a qualificar suas intervenções e não se sentirem tão sós.

Eu te disse que eu usava o Chiavenatto. Mas eu procuro, eu confio mais na experiência de pessoas que já trabalham há bastante tempo e vêm me dar uma supervisão. A *Sicrana*, eu peço muito o feedback dela. Eu me embaso mais nisso. Se hoje eu tivesse dificuldades, eu procuraria pessoas mais experientes. Eu fiz um processo de terapia, então eu consigo ver o funcionamento. Tenho consultório e faço supervisão, então isso também faz com que eu tenha essa visão. A formação que eu fiz não me ajudou muito. Não me ajudou nada. Dou nota 6. Então muito mais uma supervisão do que um livro. Seria isso. ROSA

A falta de aplicabilidade da produção científica da área da Psicologia no contexto do trabalho empresarial recebe críticas. Eles referem carência de mais discussões voltadas à prática. Há um vácuo entre a abordagem teórica e as intervenções necessárias em contextos de trabalho.

Além disso, o foco das universidades é dado à área Clínica e, desse modo, os profissionais a dominam mais e acabam tentando adaptar os conhecimentos e conceitos da Clínica ao contexto do trabalho por sua própria iniciativa.

Isso remonta à questão da formação em Psicologia no Trabalho. A apropriação de teorias de Psicologia Clínica se deve ao fato de as universidades não terem logrado sucesso no estudo específico para a área de Trabalho. Tal dificuldade é apontada por Freiras (2002) e Bastos (2003) que criticam o predomínio discrepante de disciplinas voltadas à Clínica, contrastando com as demais.

E a Psicologia não tem muito embasamento teórico que sirva pra vida real. A base psicanalítica ajuda em alguns momentos, porque ela ajuda a entender, mas pra mim não basta entender. Não basta ser pai, tem que participar. Na realidade, o que ajuda muito é a teoria de grupos que tem uma base

psicanalítica, mas ela tem intervenção, e na Institucional a gente viu bastante coisa assim com relação a entender a organização e onde entrar pra ser mais eficiente. Mas o problema das teorias mais institucionais é que elas são muito socialistas, não que tenha algo de errado, mas vamos combinar que numa multinacional não ajuda muito (risos). Então o que ajuda mais no dia-a-dia é a teoria cognitivo-comportamental que tenta entender quais são as crenças daquele grupo de gestores e por que eles estão atuando dessa forma. CARLA

Como eu trabalho na área de RH, o autor que eu estudo é o Chiavenatto. É um autor que a gente trabalha bastante. Na verdade eu fiz o curso do IDG. (...) É um curso de formação em Psicologia Organizacional. É uma especialização. Só que eu e a *Beltrana* não terminamos nosso trabalho ainda, na verdade a gente tava com ele em andamento e depois deu uma parada total. Eu até quero retomar com ela pra ver se a gente consegue terminar. Então a gente também tava usando outros autores dentro da Psicologia, na área Psicanalítica. Embora eu não seja muito rígida assim, eu sou uma pessoa que costumo ler de tudo um pouco. Eu não sou só da Psicanálise. JUSSARA

Foi detectada uma busca pela qualificação no intuito de atender às necessidades do cotidiano do trabalho. Ela se concretiza através de cursos de pós-graduação e participação em demais eventos e congressos. Também são feitas referências a estudos particulares como forma de complementar e garantir habilitação suficiente. A participação em cursos de pós-graduação é realizada tanto na área de Administração de Empresas, quanto na de Psicologia.

Em Administração, eu tô fazendo agora um MBA, né, em Gestão Empresarial na ESPM. Aqui mesmo a gente fez um planejamento estratégico e eu participei, porque eu faço parte do grupo de gestão aqui. Eu fiz a parte mais didática do encontro antes de entrar na prática do dia. Foi um final de semana. E aí me baseei nos conceitos do Michael Porter. Acho que foi isso. Mas eu procuro ler esses teóricos mais referenciais. Eu leio porque sempre é interessante. Eu não sigo uma linha. PIETRA

... Não. Acho que não. Sou superaberta pra teorias, pra sempre estar aprendendo e buscando. Tô sempre lendo, mas acho que não tenho nada. Até me formei e procurei o pós. BIA

Olha, eu realmente tenho buscado mais participar de congressos e esse desejo que a gente tem, eu venho com essa base. Participo sempre do congresso de Gramado que é na área de trabalho: empresa, questão de competência, equipe etc. Eu me oriento um pouquinho por aí. (...) E também me oriento com o que os grandes consultores orientam a gente. E busquei, assim o último curso que eu fiz foi na UFRGS, que eu fiz aprofundamento na área de avaliação psicológica, pra poder tentar e usar melhor essa avaliação que a gente tem e não ser tão mal. Porque a gente tem que estar julgando

então tentar ser o mais correta possível nesse processo em que a gente acaba decidindo a vida das pessoas. É por aí que eu vou indo. CLÁUDIA

Até aqui foram discutidos os resultados encontrados, tanto com relação às concepções teóricas, quanto com relação às vivências de prazer e sofrimento. No capítulo seguinte serão agrupadas, de forma sintética, todas as discussões realizadas até o momento.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo de caráter qualitativo foi refletir sobre vivências subjetivas de psicólogos que possuem vínculo empregatício em empresas privadas. Foram investigadas suas práticas profissionais, suas vivências de prazer e de sofrimento e as concepções teóricas utilizadas para embasar sua prática.

Pode-se inferir que, em relação às atividades do cotidiano destes profissionais, elas são predominantemente ligadas à Psicologia Organizacional. Outros estudos já haviam apontado tal tendência de os processos tradicionais da área de Recursos Humanos serem muito associados à Administração de Empresas. Há psicólogos que possuem atuação mais estratégica ligada à tomada de decisões na empresa, e há aqueles em função de lideranças com cargos de gerência ou chefia. Nesse grupo estão aqueles com maior tempo de formatura. Não foram feitas referências a atividades com Psicologia Institucional e com Saúde Mental no Trabalho.

Associadas à vivência de prazer, identificam-se diferentes categorias que auxiliaram a compreensão das características do cotidiano em uma organização. A primeira delas se refere à “paixão” pelo trabalho. Existe sentimento de adequação, de prazer associado ao “estar fazendo o que gosta”.

Aliada a tal percepção de ajustamento, há a citação de que as empresas estimulam o dinamismo, a diversificação de tarefas e o foco em resultados. Tais características são consideradas enriquecedoras pelos psicólogos entrevistados que gostam da possibilidade de atuar com iniciativa, na busca de resultados objetivos e no convívio com colegas de outras áreas de conhecimento. Com relação a tais aspectos, os sujeitos fazem um contraponto com a Psicologia Clínica. Tal relação entre essas subáreas da Psicologia não pertencia ao roteiro da entrevista, mas emergiu espontaneamente. Os sujeitos parecem diminuí-la ao colocá-la como pacata, passiva e com resultados lentos para serem visualizados, demonstrando

certa competição com a área Clínica.

Outra fonte de prazer é a possibilidade de ver o desenvolvimento das pessoas. Trata-se de uma relação de ajuda entre os psicólogos e os demais funcionários. A crença básica é de que elas são capazes de gerar mudanças em si e de aproveitar e construir oportunidades no trabalho para se desenvolverem. Nesse sentido, eles desempenham um importante papel na manutenção de certa humanização nas empresas. As entrevistas sugerem uma atuação mais forte no sentido de influenciar as lideranças da empresa como estratégia para atingir o corpo funcional.

O reconhecimento de suas intervenções funciona como um motivador. A principal forma que ele se manifesta é através dos elogios feitos diretamente ao trabalho ou particularmente à forma de atendimento prestado. Eles provêm principalmente das lideranças que parecem ser os principais usuários dos serviços dos psicólogos. Outro modo de sentir-se reconhecido é ser chamado para participar das decisões da empresa, sendo uma espécie de “voz” dos funcionários diante das lideranças.

Outra fonte de satisfação é o atuar conforme acredita, pois representa um alinhamento entre valores pessoais e crenças profissionais e o respectivo espaço para serem postos em prática. A capacidade de exercer a atividade utilizando conceitos e ferramentas da Psicologia também é considerada importante.

Se, por um lado, existem diferentes fontes favoráveis de manutenção da saúde do psicólogo, há condições que dificultam seu cotidiano. As mais citadas são a carga excessiva de trabalho e a pressão. Os participantes deste estudo possuem cargas horárias entre 40 e 44 horas semanais, mas narram com frequência ficarem além do previsto nas empresas. Uma das conseqüências diretas disso é o esgotamento e o empobrecimento das outras esferas da vida para as quais não conseguem dedicar-se. Outro efeito se dá no próprio âmbito do trabalho. Dada a falta de tempo, eles não conseguem analisar e questionar algumas demandas que precisam atender, apenas possuem tempo para acatá-las e realizá-las.

Além da carga horária, existe a carga emocional que caracteriza suas atividades, já que são procurados pelos demais colegas da organização para

confidenciar suas dificuldades no trabalho. Entretanto os psicólogos, algumas vezes, enfrentam as mesmas questões, visto que estão no mesmo local e se sentem frustrados por, em alguns casos, não conseguirem atender a tal pedido de ajuda.

A menção de somatizações associadas à carga e às pressões no trabalho leva a questionar a estrutura rígida de algumas organizações. Dejours (1988) afirma que a forma de organização do trabalho deve ser mais livre não apenas para o psicólogo, mas para a saúde dos demais trabalhadores.

Quanto à pressão experimentada, ela advém do questionamento quanto ao real valor da Psicologia para as organizações, já que ela não trabalha com dados predominantemente mensuráveis, como as demais áreas de uma empresa. Isso dificulta a confiança nas relações entre psicólogo e organização e produz um movimento daqueles no sentido de se tornarem mais objetivos e buscarem indicadores mensuráveis.

Há também casos em que existem ou passam a existir conflitos entre crenças pessoais e da empresa. Tal situação pode forçar o profissional a atuar de uma forma com a qual não concorda. Em função disso, alguns têm sentimentos de insatisfação que os leva a buscar novas oportunidades de emprego em outros locais. Outro aspecto a ser destacado é o uso indevido de instrumentos de avaliação psicológica, a despeito do parecer do psicólogo de que não são os mais adequados. Tanto os instrumentos, quanto o modo como são utilizados seguem diretriz da empresa.

Essas razões e as restrições que as empresas colocam geram dificuldades nos psicólogos e o sentimento de estarem presos. Há questionamentos sobre o quanto as empresas realmente desejam ou são capazes de mudar.

Sobre a importância do reconhecimento para os entrevistados, por um lado os psicólogos parecem necessitar de reconhecimento, por outro, as pessoas possuem as expectativas de serem atendidas e compreendidas em seus desejos pelos psicólogos. Os participantes deste estudo revelam que há um desafio nisso, pois há “dois senhores” nas empresas: os funcionários e o empresário; e o desafio consiste em lidar e atender a ambos.

Por fim, os sujeitos se sentem enfraquecidos por não se perceberem como

categoria profissional. Há desunião e isso dilui esforços que poderiam gerar conquistas coletivas através da construção de espaços de discussão, conforme sugestão de alguns autores.

Com relação às concepções teóricas e autores utilizados para embasar a prática dos entrevistados, os resultados demonstram falta de teorias na Psicologia que auxiliem o entendimento do complexo ambiente organizacional. Os referenciais buscados são da área de Administração de Empresas para suprir tal carência.

Segundo os sujeitos, a produção científica discutida no ambiente de formação universitária é muito mais da área Clínica e, sendo assim, ao irem às organizações de trabalho, os psicólogos buscam fazer aproximações de tais teorias por conta própria. Isso ressalta o destaque dado, nos cursos de Psicologia, à área Clínica em detrimento das demais especialidades.

Dentro da Psicologia, as teorias sobre grupos são as mais lembradas e consideradas possíveis de utilização, provavelmente por terem como foco de estudos as relações humanas. Os psicólogos também parecem preocupados quanto à continuidade da produção de conhecimento, pois não percebem movimentos nesse sentido.

Outra forma de buscar reforço é através de trocas com profissionais mais experientes. Essa é uma prática na Psicologia desde a formação universitária e que parece se manter depois da graduação. Há também busca de qualificação através de cursos de pós-graduação e participação em congressos e outros eventos na área de Administração de Empresas e Psicologia.

Essa pesquisa alcançou seus objetivos iniciais, os quais incluíam investigar as vivências de sofrimento e de prazer de psicólogos em empresas privadas, bem como suas relações com a prática desses profissionais. Quanto às concepções teóricas que embasam a prática dos psicólogos em tal contexto foi possível identificá-las, conforme era a proposta inicial. Por fim, contribuiu para a produção de conhecimento sobre a subjetividade e a prática da Psicologia.

Como se percebe, há inúmeros desafios a serem vencidos para que a Psicologia no ambiente de trabalho seja exercida com mais qualidade, ou seja, com ricas e mais saudáveis experiências para os psicólogos e, em consequência, para os

usuários de seus serviços que são todos os demais trabalhadores das organizações às quais pertencem.

Do mesmo modo, os apontamentos referentes à fragilidade da formação para atuação na área de trabalho parecem pertinentes e merecedores de maiores discussões. Os achados neste estudo já estão sendo levantados por autores preocupados com a questão. (ZANELLI, 2002; FREIRAS, 2002; BASTOS, 2003; TRACTENBERG, 1999)

Sugere-se, por fim, seguir o exercício de auto-análise, visando conhecer permanentemente as limitações e possibilidades de modo que cada um transforme a si mesmo e, como categoria, possa inventar uma nova Psicologia ou, quem sabe, apoiar a invenção de novas formas de relação no trabalho.

## 9. BIBLIOGRAFIA

ABREU, Klayne Leite et al. Estresse Ocupacional e Síndrome *Burnout* no Exercício Profissional da Psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Conselho Federal de Psicologia, v.22, n. 2, p. 22-29, 2002.

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1998. (Coleção Primeiros Passos).

ANTUNES, Maria Aparecida Makino. **A Psicologia no Brasil**: leitura histórica sobre sua constituição. São Paulo: Unimarco/Educ, 2001.

ATHAYDE, Milton. Psicologia e Trabalho: Que Relações? In: JACÓ-VILELA, Ana Maria; MANCEBO, Denise (Org.). **Psicologia Social**: abordagens sócio-históricas e desafios contemporâneos. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BAREMBLIT, Gregório F. **Compêndio de Análise Institucional e outras Correntes**: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1996.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia Organizacional e do Trabalho: Que resposta estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira? In: YAMAMOTO, Osvaldo; GOUVEIA, Valdinei Veloso. **Construindo a Psicologia Brasileira**: desafios da ciência e prática em Psicologia. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1982.

BLEGER, José. **Psico-higiene e Psicologia Institucional**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1984.

CANGUILHEM, Georges. **O Normal e o Patológico**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.

CODO, Wanderley. O Papel do Psicólogo na Organização Industrial: notas sobre o "lobo mau" em psicologia. IN: LANE, Sílvia; CODO, Wanderley (Org.). **Psicologia Social**: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 1985. p. 195-202.

\_\_\_\_\_. A Síndrome do Trabalho Vazio em Bancários. In: CODO, Wanderley; SAMPAIO, José Jackson. **Sofrimento Psíquico nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_. Um Diagnóstico do Trabalho (Em busca do prazer). In: CODO, Wanderley; TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo (Org.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Capital, 1997. p.21-40.

\_\_\_\_\_. Um Diagnóstico Integrado do Trabalho com Ênfase em Saúde Mental. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (Org.). **Saúde Mental e Trabalho: Leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002. p.173-190.

CODO, Wanderley; JACQUES, Maria da Graça. Introdução – uma urgência, uma busca, uma ética. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (Org.). **Saúde Mental e Trabalho: Leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 17-28.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Psicólogo especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Disponível em: <<http://www.pol.br>>. Acesso em: 11 set. 2003.

DEJOURS, Cristophe. **A Loucura do Trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Oboré, 1988.

\_\_\_\_\_. **O Fator Humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

DEJOURS, Cristophe; ABDOUCHELI, Elizabeth. Itinerário Teórico em Psicopatologia do Trabalho. In: DEJOURS, Cristophe; ABDOUCHELI, Elizabeth; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

ENGERS, Maria Emília. **Paradigmas e Metodologias de Pesquisa em Educação**: notas para reflexão. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

FIGUEIRAS, Júlio César; HIPPERT, Maria Isabel. Estresse: Possibilidades e Limites. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (Org.). **Saúde Mental e Trabalho: Leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002. p.112-129.

FREIRAS, Sylvia Mara Pires. **A Psicologia no Contexto do Trabalho**: uma análise dos saberes e dos fazeres. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do RS, 2002.

FRIDMAN, Luis Carlos. **Vertigens Pós-modernas**: configurações institucionais contemporâneas. Rio de Janeiro: Relume Dumaré, 2000.

FRIGOTTO, Gaudêncio. A dupla face do trabalho: criador e destruidor da vida. In: FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria. **A Experiência do Trabalho e a Educação Básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p.11-27.

GRISCI, Carmen Lígia Lochins; LAZZAROTTO, Gislei. Psicologia Social no Trabalho. In: STREY, Marlene Neves et al. **Psicologia Social Contemporânea**: livro-texto. Petrópolis: Vozes, 1998. p.23-240.

GUI, Roque Tadeu. Prazer e Sofrimento no Trabalho: Representações Sociais de Profissionais de Recursos Humanos. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Conselho Federal de Psicologia, v.22, n. 4, p. 86-93, 2002.

GUIRADO, Marlene. **Psicologia Institucional**. São Paulo: EPU, 1986.

JACQUES, Maria da Graça. Contribuições da Psicologia Social para o Trabalho e as Organizações. **Cidadania e Participação Social**, Porto Alegre, ABRAPSO - Regional Sul, p.89-95, 1999.

\_\_\_\_\_. Abordagens Teórico-metodológicas em Saúde; Doença Mental & Trabalho. **Revista Psicologia e Sociedade**, vol 15, n1, p. 97-116, janeiro-junho, 2003.

JOHNSON, Allan. **Dicionário de Sociologia**: Guia Prático de Linguagem Sociológica. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

LOSICER, Eduardo. A Pro-cura da Subjetividade: a organização em análise. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João (Org.). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 68-80.

MÂNCIA, Lídia Tassini; RODRIGUES, Maria Beatriz; MINOZZO, Fabiane. Psicologia do Trabalho: concepções e práticas contemporâneas. In: Encontro Nacional da Associação Brasileira de Psicologia Social, 12, 2003, Porto Alegre. **Anais** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: PUCRS, 2003.

MARX, Karl. **O Capital**. São Paulo: EDIPRO, 2003.

McCORMICK, Ernest; TIFFIN, Joseph. **Psicologia Industrial**. São Paulo: EPU, 1977.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Psicodinâmica do Trabalho. In: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (Org.). **Saúde Mental e Trabalho**: Leituras. Petrópolis: Vozes, 2002. p.130-142.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994a.

\_\_\_\_\_. **O Desafio do Conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Huittec-Abrasco, 1994b.

NARDI, Henrique Caetano. Saúde do Trabalhador. In: CATTANI, Antônio David (Org.). **Trabalho e Tecnologia**: Dicionário Crítico. Petrópolis: Vozes, 1997. p.219-224.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e Ética**: os processos de subjetivação de duas gerações de trabalhadores metalúrgicos e do setor informal (1970-1999). Porto Alegre: UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, 2002. (Tese de Doutorado).

NARDI, Henrique; TITTONI, Jaqueline; BERNARDES, Jefferson. Subjetividade e Trabalho. In: CATTANI, Antônio David (Org.). **Trabalho e Tecnologia**: Dicionário Crítico. Petrópolis: Vozes, 1997. p.240-246.

NETO, Otávio Cruz. O Trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 1995.

SILVA, Nilza. Subjetividade. In: STREY, Marlene Neves et al. **Psicologia Social Contemporânea**: livro-texto. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 168-180.

SPINK, Peter K. A Organização como Fenômeno Psicossocial: notas para uma redefinição da Psicologia do Trabalho. **Revista Psicologia e Sociedade**, vol 8, n 1, p.174-192, janeiro-junho, 1996.

TITTONI, Jaqueline. **Subjetividade e Trabalho**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

\_\_\_\_\_. Saúde Mental. In: CATTANI, Antônio David (Org.). **Trabalho e Tecnologia**: Dicionário Crítico. Petrópolis: Vozes, 1997. p.215-219.

TRACTENBERG, Leonel. A Complexidade nas Organizações: Futuros Desafios para o Psicólogo Frente à Reestruturação Competitiva. **Psicologia: Ciência e Profissão**. vol 19, n1, p. 14-29, janeiro-junho, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. Bases Teórico-metodológicas preliminares da Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais. **Caderno de Pesquisa Ritter dos Reis**. v.4, novembro, 2001.

ZANELLI, José Carlos. Movimentos Emergentes na Prática dos Psicólogos Brasileiros nas Organizações do Trabalho: implicações para formação. IN: ACHCAR, R. (Org.). **Psicólogo Brasileiro**: práticas emergentes. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994.

\_\_\_\_\_. **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-

ANDRADE, Jairo Eduardo, BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

## **ANEXO I – ROTEIRO DA ENTREVISTA**

---

Nome: \_\_\_\_\_  
Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_  
Local de Trabalho: \_\_\_\_\_  
Tempo na empresa: \_\_\_\_\_ Carga horária no local: \_\_\_\_\_  
Possui alguma outra atividade? \_\_\_\_\_ Qual carga horária dedicada?  
\_\_\_\_\_  
Tempo de experiência em Psicologia do Trabalho: \_\_\_\_\_

Qual a importância do trabalho em sua vida?

Você atua há quanto tempo como psicólogo em empresas?

Como foi a sua trajetória/história profissional? Como iniciou a atuação em empresas?

O que o levou à escolha desta área para atuação?

E neste atual local de trabalho: como foi a sua entrada na empresa (qual era a demanda)?

Como é sua prática de trabalho no dia-a-dia? Atividades principais.

Que crenças ou teorias embasam sua prática?

Como você percebe sua prática profissional?

Como você acredita que ela é percebida na organização?

Como você sente o reconhecimento de seu trabalho?

O que você sente como fontes de prazer em seu trabalho? E como de sofrimento?

Você acha que os demais psicólogos do trabalho passam por experiências semelhantes?

O que você imagina para seu futuro profissional?

## **ANEXO II – TERMO DE CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional  
Projeto: O Psicólogo no Trabalho em Empresas Privadas: quais as vivências desses Profissionais?

Esta pesquisa visa compreender as vivências subjetivas de psicólogos que atuam em empresas privadas. As questões que norteiam o trabalho são: identificar o que os psicólogos que exercem suas atividades em empresas reconhecem como fonte de sofrimento e de prazer em seu trabalho; compreender as relações entre suas práticas profissionais e a vivência de sofrimento e a saúde; identificar as teorias e concepções que embasam essas práticas.

Com a pesquisa, busca-se contribuir na produção de conhecimento sobre subjetividade e a prática da Psicologia no Trabalho, dado que há escassos estudos sobre o tema.

Eu, \_\_\_\_\_ me disponho a participar deste estudo. Fui informado de seus objetivos e que o procedimento previsto para sua realização constitui na realização de uma entrevista, a qual me proponho a participar. Informo que todas minhas dúvidas foram respondidas com clareza e sei que poderei solicitar novos esclarecimentos. Estou ciente, ainda, que meus dados serão divulgados de forma a não me identificar pessoalmente (caráter sigiloso) e que somente serão comunicados dados gerais da pesquisa. Fui informado que, caso desista da participação nesta pesquisa, poderei solicitá-lo à pesquisadora responsável, Patrícia Costa da Silva, assim como qualquer alteração ou situação imprevista que venha a ocorrer, através do telefone (51) 9832-1858.

Porto Alegre, de \_\_\_\_\_ de 2004.

\_\_\_\_\_  
Participante

\_\_\_\_\_  
Patrícia Costa da Silva  
Pesquisadora