

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO
PRÓ – REITORIA DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO
MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA
LINHA DE PESQUISA: PRÁTICAS PSICOLÓGICAS EM INSTITUIÇÕES

REGINA COELI ARAÚJO DA SILVA

Do plantio à colheita:

**a ação do psicólogo e a escuta dos conflitos
nas organizações**

Recife – PE

2010

REGINA COELI ARAÚJO DA SILVA

Do plantio à colheita:

A ação do psicólogo e a escuta dos conflitos nas organizações

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Lúcia Francisco

RECIFE – PE

2010

S586d

Silva, Regina Coeli Araújo da

Do plantio à colheita : a ação do psicólogo e a escuta dos conflitos nas organizações / Regina Coeli Araújo da Silva ; orientador Ana Lúcia Francisco, 2010.

89 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP. Pró-reitoria Acadêmica. Curso de Mestrado em Psicologia Clínica, 2010.

1. Psicologia clínica. 2. Trabalho - Aspectos psicológicos. 3. Psicologia organizacional. 4. Psicanálise. 5. Conflito (Psicologia). 6. Escuta (Psicologia). 7. Sofrimento. I. Título.

CDU 159.964.2

Nome: Silva, Regina Coeli Araújo da

Título: Do plantio à colheita: a ação do psicólogo e a escuta dos conflitos nas organizações

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Universidade Católica de Pernambuco, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Clínica.

Aprovada em:

Banca Examinadora

Prof^ª. Dr^ª. Ana Lúcia Francisco

Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP)

Assinatura: _____

Prof^ª. Dr^ª. Ana Magnólia Mendes

Universidade de Brasília (UnB)

Assinatura: _____

Prof^ª. Dr^ª. Maria Consuelo Passos

Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP)

Assinatura: _____

À Maria Auristela Araújo da Silva Barbosa (in memoriam),
minha querida irmã, de quem recebi muito estímulo para seguir sempre em frente.

AGRADEÇO ...

A DEUS, por ter me concedido, além da vida, a graça do discernimento e coragem para (des)aprender quando necessário.

Aos meus pais, Edivaldo Alexandre e Maria Coeli, pelo amor e compreensão.

A querida filha Renata, pelos seus chamados insistentes, por vezes, fazendo-me transitar do mundo dos livros para o mundo das brincadeiras infantis.

A minha tia Ir. Maria Dolores, sinto que sua fé e orações contribuíram para esta vitória.

Aos profissionais entrevistados, com eles esse trabalho ganhou vida.

Às professoras doutoras:

Ana Magnólia Mendes e Maria Consuelo Passos, pelos valiosos encaminhamentos que muito auxiliaram na construção desta dissertação. Muito obrigada!

Aos professores doutores do mestrado, de modo especial aos que fazem o LACLIFE, Profº Drº Marcus Túlio e a Profª Drª Carmem Barreto.

Aos meus colegas de mestrado, companheiros de caminhada, levarei saudade das profícuas discussões em sala de aula e da leveza dos bate-papos no Café com Quê?

Aos parceiros e amigos das empresas onde minha atuação como docente encontrou acolhida: Fundação Roberto Marinho, IBGM (Instituto Brasileiro de Gestão e Marketing), Libertas Comunidade (Centro de Pós-graduação e Pesquisa), OGMO/Recife (Órgão Gestor da Mão de Obra do Porto).

Finalmente, àquela que me ajudou a dar sentido e direção às idéias que me acompanharam nesta produção: Profª Dra. Ana Lúcia Francisco. Sua competência e seriedade, aliadas à habilidade de oferecer carões e carinhos na dose certa, fizeram-me sentir cada vez mais segura no caminho percorrido. Muitíssimo obrigada, por tudo.

SUMÁRIO

INQUIETAÇÕES ACERCA DO MUNDO DO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES	09
1 AS TRANSFORMAÇÕES DO MUNDO DO TRABALHO	15
1.1. Breve incursão na história do trabalho	15
1.2. Alguns recortes da história do trabalho no Brasil	20
1.3. Configurações e tendências atuais do trabalho	22
2 RESSONÂNCIAS PSÍQUICAS DAS CONFIGURAÇÕES ATUAIS NO MUNDO DO TRABALHO.....	27
2.1 A escuta do sofrimento e dos conflitos do trabalhador	34
3 DA SEMEADURA À COLHEITA: TRAJETO METODOLÓGICO	40
3.1 Os atores envolvidos: os semeadores	42
3.2 Recurso utilizado para a colheita	45
3.3 Cuidando da colheita: procedimentos	47
4 TEMÁTICAS E CONTEÚDOS APRENDIDOS.....	49
4.1 A colheita das narrativas	51
5 APRESENTANDO OS FRUTOS	70
5.1 Semeando novas possibilidades	76
REFERENCIAS	80
ANEXOS	84

RESUMO

Silva, R. C. A. (2010). Do plantio à colheita: a ação do psicólogo e a escuta dos conflitos nas Organizações, Dissertação de Mestrado, Laboratório de Psicologia Clínica, Universidade Católica de Pernambuco. Recife.

A motivação para desenvolver esse estudo surgiu a partir de uma longa trajetória de trabalho junto a diversas equipes de Recursos Humanos inseridas nas organizações. Durante essa caminhada pôde-se analisar, conviver e intervir em inúmeros conflitos, cujas partes envolvidas, os trabalhadores, apresentavam divergências acerca de processos organizacionais de diversas naturezas. Essa experiência levou-nos a observar que as práticas psicológicas nas organizações parecem privilegiar os aspectos voltados aos objetivos institucionais e gerenciais em detrimento aos aspectos biopsicossociais dos trabalhadores que as demandam. Essa percepção nos impulsionou a investigar a ação do profissional de psicologia nas organizações e a problematizar a sua escuta clínica ao lidar com os conflitos que surgem entre os trabalhadores. De forma específica, nos interessamos por compreender as ações desenvolvidas por esses profissionais e as demandas que emergem dos conflitos vividos no mundo do trabalho. Outra questão, de mesmo peso, diz respeito à contribuição da escuta clínica e da formação em psicologia para as estratégias interventivas adotadas frente ao sofrimento do trabalhador. Soma-se às razões advindas de nossa prática profissional junto às organizações, os estudos e pesquisas desenvolvidas por diversos autores que foram trabalhados ao longo do texto e que serviram de aporte teórico a esta dissertação. Para a compreensão do campo a ser investigado, realizou-se uma entrevista semidirigida com sete profissionais de psicologia que possuem vínculo empregatício na área de Recursos Humanos de suas respectivas organizações, sendo seis da iniciativa privada e uma da administração pública, todas situadas na região metropolitana de Recife/PE. Através da análise dos conteúdos explicitados por eixos temáticos e da elaboração de núcleos de sentidos, as narrativas obtidas permitiram-nos compreender que a ação do psicólogo nas organizações é caracterizada, principalmente, por um discurso e uma escuta calcada nos objetivos institucionais, visando uma operacionalidade e produtividade do trabalhador. Também nos revelaram que são muitos os desafios enfrentados pelos profissionais, considerando-se, sobretudo, a condição de estarem, também, na posição de empregados, fato que favorece a adoção do discurso organizacional, da servidão voluntária e do gerencialismo. Pretende-se que os resultados dessa pesquisa possam contribuir para a formação de uma postura crítica e reflexiva na ação profissional dos psicólogos nas organizações, de forma a lhes oferecer subsídios para uma escuta voltada às reais necessidades dos empregados que demandam pelas suas intervenções. Espera-se, ainda, que este estudo possa oferecer para esses profissionais, uma melhor compreensão dos conflitos que se revelam no âmbito do trabalho, relacionando-os às possibilidades de ressignificação do sofrimento do trabalhador.

Palavras-chave: ação do psicólogo, escuta clínica, conflitos, sofrimento no trabalho.

ABSTRACT

Silva, R. C. A. (2010). From planting to harvest: the action of the psychologist and listening to the conflicts in companies. Dissertação de Mestrado, Laboratório de Psicologia Clínica, Universidade Católica de Pernambuco. Recife.

The motivation for developing this study arose from a long history of working with various of Human Resources teams entered in companies. During this walk we could analyze, share and engage in numerous conflicts, which the parties involved, the workers, had misgivings about the organizational processes of various natures. This experience led us to observe that the psychological practices in companies seem to emphasize the aspects related to institutional objectives and management over the biopsychosocial aspects of the workers who demand. This realization prompted us to investigate the action of professional psychology in companies and discuss the clinical listens to deal with the conflicts that arise between workers. Specifically, we are interested in understanding the actions developed by these professionals and the demands that emerge from the conflicts experienced in the world of work. Another issue, with respect to the contribution of listening and clinical training in psychology to the interventional strategies adopted in response to suffering of the worker. Adds to reasons arising from our work experience with companies, studies and surveys conducted by several authors who have worked throughout the text, which served as a theoretical contribution to this dissertation. To understand the field to be investigated, there was a semistructured interview with seven professional psychology that have employment relationship at Human Resources of their respective companies, six from the private sector and public administration, all located in the metropolitan area Recife / PE. By analyzing the contents explained by thematic areas and the development of core meanings, narratives obtained enabled us to understand the action of psychologists in companies is characterized mainly by a speech and a listener grounded on institutional goals, aimed at operational and worker productivity. We also revealed that there are many challenges faced by practitioners, considering especially the condition that they, too, in the position of employees, a fact that favors the adoption of the organizational discourse of voluntary servitude and *managerialism*. It is intended that the results of this research can contribute to the formation of a critical and reflective in the professional organizations of psychologists in order to offer them subsidies to a listener focused on the real needs of employees who demand for their interventions. It is hoped also that this study can offer for these professionals, a better understanding of the conflicts that reveal themselves in the world of work, relating them to the possibilities of signification of the workers' suffering.

Keywords: action psychologist, clinical listening, conflict, suffering at work.

Inquietações acerca do mundo do trabalho nas organizações

Utilizando a metáfora do semeador, pode-se dizer que a principal inquietação do bom semeador é (re)encontrar o “cio da terra”, com as sementes em prontidão para serem arremessadas em direção ao chão à espera de uma nova colheita. Esse protagonista da natureza, em sua primorosa atuação, cumpre papel semelhante ao do psicólogo nas organizações que, cuidadosamente, zela pelo diálogo entre os atores envolvidos nas diversas demandas que lhes são apresentadas, visando o trabalho em coletividade.

Onde estão os campos a serem visitados? Quando preparar a terra para o plantio? Como semear para aguardar uma boa safra? Estas são algumas indagações que emergem das inquietudes do pesquisador que, tal qual um bom semeador, busca oportunidades para melhor mapear, cartografar, compreender, (re)conhecer e dimensionar o seu objeto de estudo. A colheita surgirá como consequência da apreciação dos dados que se apresentarão diante de sua própria subjetividade e de outras, co-participantes dos fenômenos que serão revelados.

Tendo posto nesses termos, faz-se mister ressaltar que a temática a ser investigada é parte, durante mais de vinte anos, de minha atuação profissional, junto a diversos grupos de trabalhadores, inseridos em organizações de natureza pública ou privada. Ao longo desse período, pude observar, analisar, conviver e por inúmeras vezes, intervir em eventos conflituosos, cujas partes envolvidas apresentavam divergências de posicionamentos acerca de processos organizacionais, dentre eles, os aspectos operacionais, modos de produção, assim como aqueles pertinentes às relações sociais que se estabelecem no mundo do trabalho.

Dentre as inúmeras inquietações que motivam a investigação dessa temática - a escuta dos conflitos nas organizações - acreditamos ser pertinente iniciar pela reflexão acerca da subjetividade do trabalhador, sobretudo quando se considera os efeitos da ambiência das organizações sobre essa construção subjetiva. O ambiente de trabalho, resguardadas as características próprias de cada cultura organizacional, tende a promover, via de regra, um conjunto de comportamentos e sofrimentos que se expressam na produtividade do trabalhador, no modo como ele se reconhece na organização e nas relações interpessoais estabelecidas, tanto ao nível vertical quanto horizontal. Por maior autonomia que tenha o trabalhador, a operacionalização do trabalho requer, na grande maioria dos casos, concessões, adaptações, readaptações e, no limite, silenciamento de seus afetos e desejos. Lentamente o trabalhador passa a caminhar em direção à adaptação profissional, buscando ser aprovado pela equipe de colegas e

pelos respectivos chefes (gestores). Ao encontro dessas considerações, podemos citar Morato (2004), quando afirma:

O indivíduo contemporâneo é, portanto, aquele capaz de adaptar-se, calando aquilo que, em sua interioridade, questiona ou é tocado no contexto de seu existir-em-situação, passando a considerar problemas ou situações em sua frieza, buscando a excelência e a eficácia. Essa redução cada vez maior de espaços para a subjetividade e modos de subjetivação atrofiados, implica também reduzir as possibilidades de reflexão acerca do agir social, gerando uma vinculação perversa aos grupos sociais, na medida em que promovem a assimilação direta, pelo indivíduo, dos modos de ser dos grupos sociais a que pertence. (pp. 345-353)

Partindo dessa perspectiva, o caminho para compreender os conflitos que emergem da relação entre instituídos e suas instituições, perpassa pelo reconhecimento dessa ambiência. Ao mesmo tempo em que ela possibilita tranquilidade e segurança, na medida em que as ações são planejadas e controladas, concomitantemente, limita a ação criativa e transformadora do trabalhador, co-autor da produção coletiva que acontece nas organizações.

Outra inquietação que move a tessitura deste trabalho repousa na preocupação acerca do modo de funcionamento organizacional que, geralmente, apresenta metas e procedimentos padrões para a realização das tarefas, sem levar em conta as diferenças individuais, as condições e os problemas concretos do trabalho e o próprio “modo de ser” de cada trabalhador. Em outras palavras, parece não haver o reconhecimento ou a consideração da interação existente entre subjetividade e objetividade. Mesmo tendo em vista que na situação de trabalho o trabalhador é convocado a realizar tarefas padronizadas por um conjunto de procedimentos, esse mesmo trabalhador termina por construir uma forma parcialmente singular, uma espécie de “estilo próprio” em suas atividades. A desconsideração desse fato parece advir de uma postura de indiferença por parte daqueles que gerenciam a organização, como também pelos responsáveis técnicos do trabalho. A esse respeito, Vieira (2006) afirma:

Ao prescindir da análise das situações e da organização real do trabalho, os “gestores do trabalho” só conseguem entender os problemas que aparecem como decorrentes das dificuldades pessoais ou das relações interpessoais. Essa visão conduz, frequentemente, à culpabilização do trabalhador, sendo comum atribuir apenas à “preguiça”, à “má-vontade” ou à “personalidade” das pessoas a razão pela qual as coisas dão errado (p.16).

Direcionando o nosso olhar para as questões sócio-políticas que envolvem o contexto organizacional, avistamos, ainda, outras inquietações; as que se apóiam no acompanhamento dos conflitos emergentes de demandas dos empregados sindicalizados, especialmente atentos à aplicação das leis que regem as relações trabalhistas. Para melhor explanar esse foco, faz-se

necessário um breve resumo do contexto histórico-político do papel dos sindicatos como órgãos defensores dos direitos dos assalariados junto às organizações empregadoras de mão-de-obra.

De acordo com Antunes (2003), após o advento da sociedade capitalista, que teve sua expansão em meados do século XVIII, instalou-se a fase industrial do capitalismo caracterizada, principalmente, pelo emprego da força mecânica e das máquinas, deixando sem trabalho um grande número de operários. Decorrente dessa situação, os operários submetiam-se à força do capital, instalando-se uma relação de desigualdade entre os proprietários (capitalistas) e a grande massa da população (proletários) que dispunha, praticamente, apenas de sua força de trabalho, tendo que cumprir uma jornada extenuante, além de sofrer o rebaixamento em seus salários. É nesse contexto que surgem os sindicatos, fruto da luta dos operários contra a dominação do capital e do despotismo. A atuação dos sindicatos iniciou-se como movimento reativo de defesa do proletariado, visando, primordialmente, a manutenção de um salário mínimo para o seu sustento e de sua família.

Em geral, os grupos de trabalhadores que se encontram nas organizações de natureza pública ou privada tornam-se depositários das ações, tanto dos sindicatos, quanto dos representantes dos empregadores, gestores da organização. Esses trabalhadores possuem, via de regra, vínculo empregatício com o estabelecimento para o qual oferecem sua mão de obra, daí a designação do termo que, genericamente, lhes identifica: empregados. Essas pessoas, “em troca” [a expressão é proposital] do seu trabalho recebem, além do salário, alguns benefícios, tais como: assistência médica, refeição, vale-transporte e outros, que acabam por servirem de remuneração indireta, já que representam valor financeiro significativo no orçamento do trabalhador.

A convivência conflituosa desses atores sociais (empregados e empregadores), alguns no papel de líderes, outros de liderados, parece maculada por um desencontro de intenções e objetivos que tende a gerar um clima organizacional pouco amistoso, propício a desavenças que, frequentemente, repercute na qualidade do trabalho produzido, no atingimento das metas propostas e, muitas vezes, contribui para com o adoecimento das pessoas, tendo como sintomas mais corriqueiros, a hipertensão e o estresse emocional.

Entremeada por essas inquietações, algumas advindas da prática profissional, outras provenientes do conhecimento propiciado através de outros estudos e pesquisas, se anuncia esta temática - a ação do psicólogo e a escuta dos conflitos nas organizações. Inseridas no mundo do trabalho ou *mundo corporativo* [itálico nosso], as organizações ao mesmo tempo em que se assemelham aos solos férteis, pela produção de importantes realizações, também fazem germinar e crescer diversos conflitos que se tornam fontes de sofrimentos para os atores sociais nelas envolvidos.

Ao lançarmos luz sobre as pesquisas que interrogam o sofrimento do trabalhador, podemos constatar, segundo Deusdedit-Júnior (2007) “a grande maioria dos estudos tem focado sua atenção na identificação dos fatores de agravo à saúde mental, buscando estabelecer uma correlação entre as especificidades do trabalho e o tipo de adoecimento encontrado entre os trabalhadores” (p.123). Apesar de ter significado um importante avanço a publicação, no Brasil, do livro - *A Loucura do Trabalho*, de Christophe Dejours (1987), fomentando o interesse pela temática em diversos pesquisadores (Fonseca, 2006; Mendes, 2001; Vieira, 2007); ainda persiste o distanciamento entre a produção no campo da saúde mental & trabalho e a clínica, caracterizando uma espécie de “ausência da categoria trabalho na prática clínica.” Esta situação vem mostrando sinais de mudança, na medida em que, progressivamente, alguns autores (Codo, 2004; Vasques-Menezes, 2004, Tavares, 2004) discutem as intervenções que propõem a incorporação da categoria trabalho em atendimentos clínicos, bem como refletem sobre a necessidade de se repensar os modelos clínicos tradicionais, em favor de novas formas de abordagem dos problemas de saúde mental apresentados por trabalhadores que se dirigem aos profissionais de psicologia. Nessa mesma direção, podemos nos referir à clínica social e às pesquisas que se inscrevem numa perspectiva que reconhece como Lévy, (2001), “uma démarche específica, simultaneamente de pesquisa e intervenção, junto a grupos e organizações sociais de qualquer natureza, confrontados com situações de crise que afetam suas estruturas e seus modos de funcionamento, assim como as pessoas que nelas se encontram implicadas” (p.13).

O aporte teórico consultado, bem como as pesquisas realizadas neste campo, nos levaram a constatar que, até os anos 80 do século XX, o psicólogo nas organizações não se diferenciava efetivamente de outros trabalhadores que se submetiam a um trabalho fragmentado e não possuíam uma visão da totalidade do contexto em que se inseriam. Faltava-lhe, portanto, uma clara visão do produto final do seu trabalho (Zanelli, 2002).

Com a aceleração do desenvolvimento tecnológico advinda, sobretudo, da transformação digital, novas exigências se colocam, afetando não só a organização da sociedade como um todo, mas, talvez, principalmente, o mundo do trabalho. Siqueira (2009) facilita-nos a compreensão acerca da atual conjuntura, ao colocar nestes termos:

Já no que diz respeito à nova realidade social, surgem, aí, continuamente, novos tipos de relações de trabalho e de estilos de vida. A sociedade atual parece assumir características voltadas ao desenvolvimento tecnológico e tudo o que ele acarreta, como as redes de informação e a biotecnologia. O indivíduo é obrigado a se inserir nessa realidade criada pelo progresso, adaptando-se de modo a alcançar o atendimento de seus desejos. (p.27)

Nessa mesma direção, outros estudos enunciam que conflitos e contradições passaram a compor a cultura empresarial na contemporaneidade, na medida em que protagonizam o confronto entre o desejo do sujeito e as expectativas institucionais. Portanto, faz sentido afirmar que

a organização do trabalho produz um jogo de forças contraditórias que operam sobre o trabalhador, levando-o às mais diversas soluções de compromissos. Essas contradições são vivenciadas quando entra em confronto o desejo do sujeito, expresso nas necessidades, aspirações e interesses e a realidade de trabalho, geralmente, marcada pelo produtivismo, desempenho e excelência. Um exemplo de contradições muito presente nas relações de trabalho hoje é o “fazer mais versus fazer bem” (Mendes, 2008, p.13).

Nessa gama de esforços em busca da compreensão para melhor intervir no espaço organizacional, percebe-se a necessidade de maior aprofundamento no estudo das questões relacionadas aos conflitos nas organizações que, quando não encontram vias favoráveis à expressão do trabalhador, aparecem, posteriormente, sob a forma de sintomas, muitos traduzindo-se em adoecimentos. Dentre as práticas psicológicas nas organizações temos a escuta dos conflitos dos trabalhadores que sofrem por não encontrarem saídas diante dos impasses que emergem. Escuta que possibilitaria ao psicólogo cartografar as demandas lhe dirigidas nas organizações, descrever os conflitos existentes entre os trabalhadores e, ainda, identificar as possíveis estratégias interventivas diante dos conflitos instalados entre esses atores sociais.

Adotando-se uma metodologia de análise qualitativa, foram entrevistados psicólogos com vínculo empregatício e que trabalham na área de recursos humanos em organizações públicas ou privadas, buscando a compreensão de suas práticas.

Desta feita, coloca-se de modo inalienável, o olhar de quem interroga. O pesquisador faz parte do que ele quer saber e do que ele pode ver. Ele é elemento constituinte desse olhar em que tudo o que é tem sua chance de aparecer, mesmo que como mera testemunha (Critelli, 2006). Ressalta-se, assim, a implicação do pesquisador em relação ao seu objeto de pesquisa, proposição que é confirmada na apresentação das motivações iniciais para a realização deste trabalho, que conduziram a escuta na direção dos profissionais (psicólogos) que estão junto aos seres humanos que se colocam como propulsores do desenvolvimento da nação: os seus trabalhadores.

Segundo Minayo (2003), os fenômenos que emergem nas relações sociais precisam ser compreendidos a partir de diferenças e proximidades entre o mundo natural e material, além de trabalhar elementos que dizem respeito à complexidade, especificidade e diferenciações apresentadas pelos problemas.

No que concerne às formas de intervenção de base psicossocial, acreditamos que esse estudo possa contribuir com o manejo dos conflitos aos quais já nos referimos, visando a compreensão e a intervenção diante dos fenômenos que se revelam no âmbito das organizações, relacionando-os aos preocupantes aspectos sociais e políticos da realidade brasileira. Os resultados podem, ainda, possibilitar debates profícuos junto às organizações, de forma a promover uma dinâmica organizacional em que a vivência dos conflitos possa contribuir para uma melhor qualidade de vida ao trabalhador.

1. As transformações no mundo do trabalho

Ao contemplar o campo a ser semeado pensa-se acerca do tipo de cultura que poderá trazer saborosos frutos no futuro: milho?... feijão?... arroz?... É nesse momento que o semeador se entrega ao diálogo que poucos conhecem. Somente a ele, hábil nas artimanhas do solo, cabe o papel de, respeitosamente, esperar que a terra a ser cultivada lhe conte sua história. O plantio, seu principal objetivo, aguarda quieto como testemunha de sua escuta atenciosa, pois o semeador tem plena certeza de que apenas terá chances ao arremessar as sementes, se permitir que a história registrada no próprio chão que, provavelmente, acolheu outras culturas em épocas idas, passe a fazer parte do seu ofício.

Na mesma direção, revisitar a história do trabalho, de certo modo, nos põe ao encontro da compreensão dos fatos e conjunturas que configuram o mundo do trabalho em nossos dias. Temos a convicção de que não (re)conhecemos plenamente os meandros do trajeto percorrido por incontáveis trabalhadores que deixaram um legado, de certa forma, inenarrável.

Desta feita, o que coube a nós foi trazer à luz alguns fatos que engendram essa história, seja pela repercussão de natureza política, social ou econômica que fizeram emergir.

Ao iniciarmos essa retrospectiva lembrando os primeiros trabalhadores, escravos de seu fazer laboral, traduz nosso cuidado ao considerarmos que esses seres humanos tiveram um papel relevante para o entendimento das fases posteriores no desenvolvimento da instituição trabalho. Pretendemos aportar brevemente ao largo de alguns campos de força que, por sua vez, também produziram suas nuances sobre os *modos de ser* do trabalhador, tais como, o feudo, a revolução industrial, mais tardiamente, o processo de globalização do capital e a sociedade em rede. Finalmente, parecem-nos valiosos alguns resgates acerca da contribuição do Brasil na composição dessa história, temática que, esperamos, problematize as intervenções psicossociais nas organizações produtivas em nosso país.

1.1. Breve incursão na história do trabalho

Para compreender os fenômenos que se revelam como demanda à ação do psicólogo clínico nas organizações, certamente nos auxiliará percorrer o caminho traçado na construção da instituição trabalho e nas relações político/sociais que derivaram a atividade laboral.

Embora não incorpore o nosso objetivo uma exposição detalhada desse percurso, trazemos à luz recortes dessa história que julgamos serem importantes para um maior entendimento do atual

modo de ser do trabalhador, assim como das configurações e tendências que o mundo do trabalho adota na contemporaneidade.

Reconheçamos, inicialmente, os benefícios para os seres humanos decorrentes do ato de trabalhar, dentre eles: inclusão sócio/econômica, reconhecimento do grupo, realização profissional e pessoal. Podemos acrescentar que

O trabalho é a fonte de toda riqueza, afirmam os economistas Assim é, com efeito, ao lado da natureza, encarregada de fornecer os materiais que ele converte em riqueza. O trabalho, porém, é muitíssimo mais do que isso. É a condição básica e fundamental de toda a vida humana. E em tal grau que, até certo ponto, podemos afirmar que o trabalho criou o próprio homem. (Engels, 1952, p. 14).

Mesmo levando-se em consideração os aspectos favoráveis, o trabalho ainda é revestido de ambiguidades e visto por muitas pessoas, como maldição e bênção. Os monges beneditinos valorizavam o trabalho no campo e na oficina, tanto quanto as orações e o ensino. Esse comportamento representou um corte significativo em relação às práticas da Antiguidade, sustentadas pela ideia de que “os senhores” ou homens livres” deveriam ser poupados das tarefas manuais para dedicarem tempo ao trabalho de nível mais alto – aprendizagem culta, política, serviços cívicos e cumprimento das obrigações militares.

No ocidente, o modo como as pessoas lidaram com a inclusão da atividade laboral em suas vidas tomou rumo distinto. Podemos situá-la a partir da época em que o trabalho se confundia com a propriedade rural, voltado à produção de alimentos e à garantia de moradia. Tempo em que a força de trabalho era utilizada como atributo em um processo de troca,

o sistema feudal começou no século V e foi até o século XIV, foi um sistema servil de produção, em que o servo morava no feudo (grande propriedade rural), em troca do trabalho nas terras do senhor, tinha o direito de cultivar um pedaço de terra. Não recebia salário, além disso pagava muitos impostos para utilizar as benfeitorias do feudo (forno, moinho etc). O feudo era auto-suficiente, não havia vendas, apenas trocas. ...a partir do renascimento comercial e urbano, a centralização do poder, e a gênese de uma nova classe social (a burguesia), ocorrem as grandes navegações começando a estruturar assim um novo modo de produção, o capitalismo, na sua forma inicial, mercantilismo, ou capitalismo mercantil (Carvalho & Pacheco, 2003, p. 138).

Ao avançarmos no delineamento histórico da instituição trabalho, nos damos conta de que, para a maioria dos seres humanos, *trabalhar* representou fardo quase insuportável, a exemplo dos escravos. Para esses, trabalhar significava a obtenção dos mínimos recursos para viver, dizendo melhor, sobreviver. Esses primeiros trabalhadores, tidos como propriedades de seus gestores, pouco foram considerados em sua importância para o desenvolvimento do que hoje se denomina mundo corporativo, sendo percebidos como se fossem “apêndices” da história social

do trabalho. A força do trabalho escravo deixou seu legado, apesar dos escassos registros que dispomos, atualmente, quando consultamos a bibliografia pertinente a essa tema. Ainda assim, Van der Linden (2005), como exemplo, se refere à rebelião dos escravos haitianos em 1791, como sendo a primeira revolta bem-sucedida de trabalhadores na história moderna. Podemos presumir as inúmeras contribuições das ações realizadas por esses trabalhadores como atores sociais que não figuram no percurso histórico “oficial”. No entanto, é lícito reconhecer o importante papel sócio/econômico dos escravos para a construção da instituição trabalho, na medida em que cumpriram a árdua tarefa de desbravar o campo das atividades laborais através de suas tarefas braçais e, por que não dizer, corporais. Ao trabalharem, predominantemente, nas minas, na agricultura e na pecuária, foram eles que delineararam os primeiros contornos do mundo do trabalho, setor da ação humana que, atualmente, problematiza os seus próprios resultados e consequências.

Ao nos voltarmos para algumas considerações sociológicas, vamos ao encontro, por exemplo, de questões formuladas a partir de operadores conceituais que dão sustentação ao entendimento da história do trabalho e de seus desdobramentos político/sociais. Neste enfoque, ressaltamos o próprio conceito de "classe trabalhadora" que,

se originou na Europa do século XIX e tem sido questionado mais e mais nas últimas décadas. Estas críticas vêm, em parte, de acadêmicos interessados em Ásia, África e América Latina. Eles apontam que as fronteiras entre trabalho "livre" assalariado, trabalho por conta própria e trabalho compulsório não são tão claramente demarcadas, e que a oposição entre trabalho urbano e rural não deve ser tomada como absoluta (Van Der Linden, 2005, p.03).

Através das considerações formuladas pelo autor podemos nos dar conta que a depender dos “tipos” de atividades que realizaram, os trabalhadores foram segmentados em “classes”, repercutindo em inúmeras medidas nas relações de cunho político/econômico. Esse legado compreenderia uma percepção rebaixada do trabalho manual, uma imagem depreciativa do negro, a ausência de reconhecimento da nacionalidade dos trabalhadores, dado a valorização do trabalho do imigrante, além da indiferença das elites quanto às maiorias pobres, produzindo-se uma hierarquia social extremamente rígida.

A luta de classes foi travada, principalmente, entre capitalistas, senhores de terras e assalariados. Historicamente, as outras classes foram menos importantes; elas decaem e, finalmente, desaparecem em face da moderna indústria.

Com o advento da sociedade capitalista e a instalação da fase industrial, o trabalho passa a se caracterizar pelo uso da força mecânica e das máquinas. O modo de realizar as tarefas passa por mudanças significativas, trazendo consequências para a relação homem/máquina/atividade laboral. Nessa direção, trazemos Marx (1984) quando se refere à produção capitalista dessa fase histórica:

Enquanto o trabalho em máquinas agride o sistema nervoso ao máximo, ele reprime o jogo polivalente dos músculos e confisca toda a livre atividade corpórea e espiritual. Mesmo a facilitação do trabalho torna-se um meio de tortura, já que a máquina não livra o trabalhador do trabalho, mas seu trabalho de conteúdo. Toda produção capitalista, à medida que ela não é apenas processo de trabalho, mas ao mesmo tempo processo de valorização do capital, tem em comum o fato de que não é o trabalhador quem usa as condições de trabalho, mas que, pelo contrário, são as condições de trabalho que usam o trabalhador: só, porém, com a maquinaria é que essa inversão ganha realidade tecnicamente palpável (Marx, 1985, p. 43).

Na modernidade, o trabalho passa a ser meio de sobrevivência, deixando de figurar apenas como fonte de realização pessoal e inclusão social. Os operários se entregaram de “corpo e alma” ao sistema imposto pela produção industrial que destinava a eles a função mecanicista dos movimentos repetitivos e da obediência cega à autoridade do chefe, defensor do poder sobre suas vidas através da disciplina que impunha aos subordinados. O mundo industrializado, como ambiência para a ação focada na produção coletiva, trazia como consequência a sensação de exaustão acompanhada da frustração que, via de regra, se convertia em baixo desempenho e problemas de saúde. Essa situação correspondia às demandas sociais e políticas da era industrial, que tinha como base o crescimento da produtividade em níveis cada vez mais altos.

Inserido nitidamente na lógica do capitalismo, nesse contexto o trabalho era percebido como mercadoria. Marx supunha que a força de trabalho poderia ser mercantilizada em apenas uma forma que seria "verdadeiramente" capitalista, ou seja, através do trabalho livre assalariado, no qual o trabalhador, indivíduo livre, poderia dispor de sua força de trabalho como sua própria mercadoria. O desemprego em massa e outros desdobramentos, decorrentes da emergência da revolução industrial, mobilizaram os trabalhadores descontentes que se organizaram para lidar com o novo cenário. À época, como movimento reativo, surgiram os sindicatos, que tinham como principal objetivo a defesa do proletariado através de ações direcionadas aos acordos trabalhistas decorrentes das negociações voltadas, predominantemente, às questões salariais.

Segundo De Masi (2000), em poucos anos, a partir da Segunda Guerra Mundial, passou-se da sociedade industrial, centrada na produção em série de bens materiais, à sociedade pós-industrial, centrada na produção de bens não-materiais, tais como, informações, símbolos, estética, valores.

Paralelamente, o poder passou dos proprietários dos meios de produção aos proprietários de criação. O autor coloca nestes termos:

O advento pós-industrial provocou um profundo corte epistemológico, isto é, uma visão totalmente inédita da sociedade, da vida, do progresso, dos métodos para compreender e agir. Entre quem já saltou para o novo e aquele que ainda se mantém no velho vai-se interpondo um abismo intransponível. (De Masi, 2000, p.65).

Ao lado desse fenômeno, um movimento societal de ordem planetária se instala: o processo de globalização da economia. Por um lado, o movimento entre as nações promoveu a abertura dos portos e elevou o desempenho da balança comercial favorecendo, principalmente, o incremento das transações internacionais. Vista por outro lado, o evento da globalização produziu importantes consequências sociais e à própria ação do ser humano na comunidade, assim como, no seu **modo de ser** trabalhador.

Sobre os efeitos do processo de globalização na vida das pessoas, podemos ainda constatar que

em vez de homogeneizar a condição humana, a anulação tecnológica das distâncias temporais/espaciais tende a polarizá-la. Ela emancipa certos seres humanos das restrições territoriais e torna extraterritoriais certos significados geradores de comunidade – ao mesmo tempo que desnuda o território, no qual outras pessoas continuam sendo confinadas, do seu significado e da sua capacidade de doar identidade. Para algumas pessoas ela augura uma liberdade sem precedentes face aos obstáculos físicos e uma capacidade inaudita de se mover e agir à distância. Para outras, pressagia a impossibilidade de domesticar e se apropriar da localidade da qual têm pouca chance de se libertar para mudar-se para outro lugar (Bauman, 1999, p. 25).

O atual mundo do trabalho é o resultado da conjunção dos diversos campos de força de natureza econômico/político/social que engendram a ambiência das organizações na contemporaneidade. Pensar a configuração e o modo de funcionamento desses espaços onde a ação coletiva gera produtos e/ou serviços para a sociedade, requer, necessariamente, o entendimento do percurso traçado pelos trabalhadores, ao mesmo tempo em que são atravessados historicamente por esses fatores. Para os estabelecimentos, correntemente denominados “empresas”, os processos produtivos na era pós-moderna ou em “período de transição paradigmática” (Santos, 2000), demandam outros níveis de investimento por parte daqueles que os realizam. Se, anteriormente, a força de trabalho provinha, sobretudo, dos esforços corporais, desta feita a exigência dos gestores é direcionada ao grau de perfeição das tarefas, aliada ao processo de “melhoria contínua” diante da concorrência, francamente acirrada e ágil diante das manobras apresentadas pelo mercado.

1.2. Recortes da história do trabalho no Brasil

Para alguns estudiosos, (Lupion, 2000; Costa, 2005; Van der Linden, 2006) a gênese da história do trabalho e dos trabalhadores, no Brasil, é complexa e com sinais de divergências nos seus registros “oficiais”. Um equívoco que podemos apontar como importante consiste na omissão quanto ao reconhecimento da escravidão como momento da história do trabalho no país. Basta constar que “os estudos sobre escravidão fazem parte da genealogia de um ramo da investigação social que se poderia denominar ‘relações raciais’, enquanto a investigação sobre a constituição da sociedade do trabalho, no país, encontrou seu momento inaugural na imigração européia” (Cardoso, 2008, p.5).

No entanto, uma leitura mais cuidadosa, revela uma produção histórico/sociológica, fruto de pesquisadores que trataram de incluir o trabalho cativo em seus relatos historiográficos. Nesses termos, podemos constatar:

Para os autores da “geração 80,” os escravos são sujeitos da história do trabalho no Brasil. Suas experiências cotidianas, sejam elas de luta ou de resistência, dentro ou fora da instituição, em busca de uma liberdade cujas condições fossem, na medida do possível, por eles negociadas, foi a maior contribuição histórica que os escravos, primeiros trabalhadores brasileiros, puderam receber de uma produção acadêmica (Lupion, 2000, p. 6).

Vale considerar o modo como esse quadro escravagista se transformou e as nuances da luta travada por esses primeiros trabalhadores contra a dominação de seus “donos”, denotando diferenças regionais no uso do poder, assim como no ritmo das mudanças para o chamado modelo de transição, fase que antecedeu o trabalho livre no país.

Sabe-se hoje com muito mais propriedade que eram diferentes os padrões de sujeição dos cativos nos canaviais de Pernambuco ou da Bahia, nos pampas gaúchos, nas minas de ouro e diamantes das Gerais, nos cafezais do Vale do Paraíba, em cidades pequenas do interior de São Paulo, numa cidade grande como o Rio de Janeiro ou no interior dos engenhos de açúcar. Neste último caso, por exemplo, hierarquias ocupacionais distinguiam os escravos segundo a qualificação para o uso adequado do maquinário, a capacidade de produção do açúcar com determinado padrão de qualidade etc., gerando expectativas de ascensão social e de alforria que não existiam nos campos de cana ou de algodão (Cardoso, 2008, p.04).

No Brasil, a exemplo do que aconteceu em outros países, iniciou-se uma mudança radical no chamado mundo do trabalho, encabeçada pelos movimentos sociais, que culminou com a criação de inúmeras legislações trabalhistas. Como consequência da legalização dos direitos do

trabalhador, foram criadas e promulgadas diversas leis que tiveram como objetivo a garantia do direito de receber o mínimo pelas tarefas que realizava.

Indo além nos recortes dessa história no Brasil, temos a relatar a inserção dos sindicatos nas questões das relações trabalhistas decorrentes do trabalho livre assalariado, ainda como fruto dos movimentos que legalizaram o exercício das atividades laborais no país. A relação mantida entre as organizações sindicais e o Estado, era testemunha de que o trabalhador manteve uma posição de resistência quando se colocavam em pauta os direitos e deveres que regulavam a atividade laboral. Esse quadro deixou transparecer o sofrimento do trabalhador proveniente de questões que emergiram de uma espécie de “peleja”, disputada entre os sindicatos e as deliberações governamentais, somada a outros fatores que terminaram por revelar a debilidade da ação sindical diante do autoritarismo patronal desse período. Essa situação favoreceu um comportamento de oposição sistemática diante dos discursos gerenciais, expondo a tensão que emanava da relação desses atores sociais. Portanto, as relações de trabalho no país foram construídas sob condições de forte autoritarismo gerencial, e seu corolário, de debilidade da organização sindical. Isso permitiu a sedimentação de práticas associadas ao uso flexível e precário do trabalho (Costa, 2005).

Certamente, outras passagens histórico-nacionais, julgamos, serem significativas na construção da instituição trabalho no país. No entanto, para os propósitos deste estudo, esperamos que os trechos apresentados antecipem o entendimento quanto ao nível de complexidade da temática – *trabalho*, que se constitui em um dos principais campos de força que engendram as demandas para a atuação do psicólogo brasileiro no contexto organizacional. Pensamos que esses aspectos configuram-se em sua importância quando se pretende problematizar a prática do profissional de psicologia, que destina suas intervenções psicossociais aos trabalhadores brasileiros sob seus cuidados, nas organizações.

1.3. Configurações e Tendências Atuais do Trabalho

Ao propormos uma narrativa com base nas principais tendências apresentadas pelos trabalhadores na contemporaneidade, auxilia-nos uma visão acerca da ambiência organizacional que engendra os processos produtivos, com o intuito de favorecer uma melhor compreensão das fases que compõem o percurso histórico no mundo do trabalho. Nessa direção, citamos Francisco (2000), que nos remete ao entendimento das organizações a partir do *socius* onde estão inseridas. Fala-nos nestes termos:

As organizações em seus modos de funcionamento foram concebidas para e nos moldes de uma Sociedade Disciplinar, caracterizadas pelo controle do tempo, do espaço e dos corpos; porque, historicamente, as condições que permitiram o surgimento desta sociedade já não são as mesmas, condições estas que desenham o surgimento gradual de uma Sociedade de Controle em que o controle contínuo e a comunicação instantânea são os principais ingredientes; finalmente, a rigor, estamos no espaço do entre, da passagem entre a Sociedade Disciplinar e a do Controle, passagem que a meu ver não vem sendo objeto de análise dos estabelecimentos, sobretudo no que diz respeito a seus impactos (p.06).

Gradualmente, os modos de funcionamento das organizações adquiriram seu formato ao apropriar-se da vida dos indivíduos, no controle de seu tempo, no controle de seus corpos, não só para restringi-los àquele espaço-tempo, mas objetivando, principalmente, a transformação desses corpos, preparando-os para adquirirem aptidões e habilidades, de acordo com o cargo em questão. Consequentemente, produziram-se formas de poder, tais como, delegar ordens, estabelecer regras e regulamentos, incluindo-se a eficiência do poder econômico representado pela remuneração, na maioria dos casos, salarial.

Atualmente, o modo como vivemos, é extremamente distinto daquele em que surgiram as sociedades disciplinares. Fazemos uso de um conjunto de inovações de caráter arrojado que desafia o ritmo natural do ser humano. À guisa de exemplo, podemos nos referir à indústria da informação e da transformação digital, produzindo uma genuína minimização do tempo e abolição do espaço. Característica da Sociedade de Controle, todos os espaços cabem em um único espaço, não existindo diferenciação entre interior e exterior.

Surgiu uma estrutura pós-industrial de emprego no último quartel do século XX, forçando redefinições constantes de produção, processos e mercados. Teve início a sociedade pós-industrial, também denominada por alguns estudiosos, sociedade informacional. Podemos, ainda, afirmar que

o processo de transição histórica para a sociedade informacional e uma economia global é caracterizado pela deteriorização das condições de trabalho e de vida para uma quantidade significativa de trabalhadores... resultado da reestruturação atual das relações capital-trabalho, com a ajuda das poderosas ferramentas oferecidas pelas novas tecnologias da informação e facilitadas por uma nova forma organizacional, a empresa em rede (Castells, 2006, p. 274).

O compromisso em enfatizar alguns aspectos do atual cenário que engendra a atividade laboral no Brasil, incorpora-nos a responsabilidade de fazer referência a uma constatação lamentável. Estudos e pesquisa realizados nos dão conta de que, embora a escravidão pareça definitivamente ultrapassada, as raízes do escravismo brasileiro ainda subsistem, sobretudo na Zona Rural do país e não são raras notícias de trabalhadores libertados de condições semelhantes às dos escravos. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho – OIT (2005), o trabalho escravo é caracterizado pelo trabalho degradante aliado ao cerceamento da liberdade. Auxilia-nos o relato que afirma:

Essa relação de trabalho significa muito mais que o descumprimento da lei trabalhista, posto que ao “trabalhador” - não mais propriedade do seu dono, como à época da escravidão tradicional – não é concedido nenhum direito de cidadania. Tal ocorrência fere diretamente, e em sua essência, o Estado democrático de direito, além de representar uma das mais graves violações aos direitos humanos (Antero, 2008, p.793).

Segundo Costa (2005), a experiência de adaptação competitiva ao mercado global, advinda das mudanças estruturais na economia nacional nos anos noventa, deu início a processos generalizados de reestruturação produtiva dentro das empresas, lugar onde aquelas mudanças se concretizaram. Decorrente desse esforço adaptativo, as empresas realizaram:

Fechamento de fábricas, enxugamento de plantas, redução de hierarquias, concentração da produção nas áreas ou produtos de maior retorno, terceirização, modernização tecnológica, redefinição organizacional dos processos produtivos, entre outros, sintetizaram as estratégias empresariais, como estratégia mesmo de sobrevivência, resultando num fenômeno de demissão em massa de dimensão jamais vivida na história da industrialização do país (p.59).

A mesma autora assinala que, embora sejam grandes as necessidades de reforma, especialmente no que se refere à institucionalização de regras que assegurem a representação coletiva nos locais de trabalho e a negociação mais centralizada, a CLT ainda é o parâmetro central que impede que as relações de trabalho, no país, resvalam na pura **mercantilização** da força de trabalho.

Admitamos que inúmeros desafios se apresentam, não apenas àqueles que oferecem sua força de trabalho, juntamente com outros, para realizarem atividades laborais, como também àqueles que recebem os trabalhadores em seus estabelecimentos, nomeados “patrões” ou

“empregadores”. No entanto, para os atores sociais, envolvidos na trama que formula e dita as “regras do jogo” no mundo do trabalho, tanto trabalhadores, quanto empregadores, se ressentem de modo significativo, quando as crises, de cunho econômico/social eclodem e vêm à tona trazendo em seu bojo a indesejada redução de postos de trabalho. Embora de modo diferente, parece que todos são afetados.

Não há dúvida de que o desemprego provoca danos irreparáveis em quase todos os setores da organização social, assim como desestabiliza a sociedade, a política, a economia, o mercado e principalmente a família, desarmonizando-a a ponto de romper os laços de união e afinidades (Teles, 2003, p. 55).

Segundo Chahad (2003), ao longo dos anos noventa, seja pela dinâmica social e econômica imposta pela demanda da sociedade, seja pela inserção obrigatória no processo de globalização da economia, o Brasil passou, e continua passando, por diversas transições sociais, culturais, políticas, tecnológicas e econômicas que têm afetado profundamente sua economia, seu mercado de trabalho e, conseqüentemente, o desemprego. O mesmo autor, em suas pesquisas nos revela dados significativos acerca das tendências desse movimento:

Entre 1991 e 2002, a participação de trabalhadores “sem trabalho” por um período superior a um ano elevou-se de 12,1% para 23,8%, e a participação dos indivíduos na faixa de duração do desemprego há mais de 12 meses aumentou de 4,1% para 11,4% no mesmo período. Por fim, outro indicador da crescente dificuldade em obter um novo posto de trabalho na década de noventa pode ser observado na elevação do número médio de semanas para obter um emprego, que passou de 17,6, em 1992, para 20,5, em 2001, chegando a um total de 23,6 semanas em 1999 (Chahad, 2003, p.41).

O atual mundo do trabalho é o resultado da conjunção dos diversos campos de força de natureza econômico/político/social que engendram a ambiência das organizações na contemporaneidade. Pensar a configuração e o modo de funcionamento desses espaços, que se colocam como lugares onde a ação coletiva gera produtos e/ou serviços à sociedade, requer, necessariamente, o entendimento do percurso traçado pelos trabalhadores, ao mesmo tempo em que são atravessados historicamente por todos esses fatores. Para os estabelecimentos, correntemente denominados “empresas”, o processo produtivo na era pós-moderna ou em “período de transição paradigmática” (Santos, 1996) demanda outros níveis de investimento por parte daqueles que o realizam. Se, em tempos atrás, a força de trabalho provinha, primordialmente, dos esforços corporais, desta feita a exigência dos gestores se volta para o grau de perfeição das tarefas, aliada a um processo de “melhoria contínua” frente a concorrência francamente acirrada e ágil nas manobras apresentadas pelo mercado.

Alguns autores (Antunes, 2008; Dal Rosso (2008); Fortes, (2008); anunciaram os novos contornos do trabalho no limiar do século XXI e seus esforços nesta direção conduziram a leituras para os dilemas que se apresentam como resultado das diversas mudanças que atravessaram o trabalhador na longa história da atividade humana, em sua incessante luta pela sobrevivência, pela conquista da dignidade, humanidade e felicidade social. Algumas tendências que eles apontam decorrem das mutações que o capitalismo introduziu no mundo da produção e do trabalho nas últimas décadas. Nesse sentido, lembremos que

a partir dos anos setenta, o capital implementou um processo de reestruturação em escala global, visando tanto a recuperação do seu padrão de acumulação, quanto procurando repor a hegemonia que vinha perdendo, no interior do espaço produtivo, desde as explosões do final da década de 1960 onde, particularmente na Europa ocidental, se desencadeou um monumental ciclo de greves e lutas sociais. Foi nesse contexto que o capital, em escala global, vem redesenhando novas e velhas modalidades de trabalho – o trabalho precário – com o objetivo de recuperar as formas econômicas, políticas e ideológicas da dominação burguesa (Antunes, 2008, p.14).

Também compõem as atuais tendências, a flexibilização, a desregulação da relação de trabalho e a redução de direitos do trabalhador, configurando-se como exemplos das dimensões da precarização estrutural do trabalho. Segundo o mesmo autor, a **flexibilização** pode ser entendida

como “liberdade da empresa” para desempregar trabalhadores, quando a produção e as vendas diminuem; liberdade para reduzir o horário de trabalho ou de recorrer a mais horas de trabalho; possibilidade de pagar salários reais mais baixos do que a paridade de trabalho exige... dentre tantas outras formas de precarização da força de trabalho (Antunes, 2008, p.16).

Outro traço revelado pelas atuais tendências trata-se da **polivalência**. Significa que um mesmo trabalhador opera vários equipamentos ao mesmo tempo. Quando o trabalho é realizado de forma polivalente, o trabalhador desdobra-se executa o trabalho antes feito por várias pessoas. A polivalência ocupa completamente o tempo de trabalho da pessoa. No sistema de polivalência não há lugar para repetição de movimentos, porque diversos trabalhos são feitos simultaneamente. O engajamento do trabalhador é muito maior e o envolvimento de suas energias físicas, mentais e afetivas acontece ao máximo. A noção de polivalência remonta à Taichi Ohno (1989, citado por Dal Rosso, 2008), ao se referir ao sistema de produção Toyota ou Toyotismo:

Pensado para períodos de crise, o sistema de produção Toyota beneficia-se tanto da revolução tecnológica em curso, quanto da reorganização do trabalho por meio da polivalência e outros que operam no mesmo sentido de elevar o grau de intensidade do trabalho (p. 28).

Atualmente, a implementação dessas tendências que se operam no âmbito da realidade corporativa contam com a receptividade habitual do gerenciamento dos processos produtivos,

propício a considerar como naturais as contínuas modificações das condições de trabalho ou de fatores externos à organização, fenômenos até mesmo benéficos e, frequentemente, mantenedores do desempenho dos negócios frente aos competidores no mercado. Com efeito, Freitas (1999) descreve essa característica das empresas na contemporaneidade:

Num contexto de grandes mudanças, as organizações, em especial as empresas e mais especificamente as grandes empresas, têm maior facilidade para captar as mudanças sociais e mais agilidade para capitalizá-las. Elas respondem a essas mudanças de maneira mais rápida do que a sociedade em geral, o que lhes confere um grande poder de influência sobre meio (p.55).

Nessa mesma direção, podemos citar outras tentativas recentes nas organizações em dar outro rumo à força produtiva, operacionalizadas sob o formato de programas e métodos de “modernização” dos processos de trabalho, dentre elas, a qualidade total, downsizing, reengenharia, *benchmarking*, *just-in-time* e as células autônomas. Com efeito, Codo (2006) nos relata a mudança quanto ao perfil de trabalhador que se coaduna com as macromudanças no mundo corporativo a partir da ótica de uma organização ideal:

O desígnio de escolha no início do século XX parecia ser o de eliminar o trabalhador e colocar em seu lugar a força de trabalho, alguém seria selecionado pelo número de quilos que pudesse levantar; no final do século, a relação se inverte, a força física fica por conta da tecnologia, e a demanda é pela participação, capacidade de controle sobre o processo de trabalho, comprometimento, envolvimento, formação de equipe, cooperação: a força de trabalho volta a ceder terreno ao trabalho mesmo (p. 91).

É nesse contexto, dinâmico e complexo, que se apresentam o cenário dos trabalhadores na contemporaneidade. Na realidade, as mudanças se configuram de modo tão presentes no dia a dia que qualquer previsão a longo prazo se mostra inviável e predispõe esses atores sociais a um estado de ansiosa expectativa sobre o que ainda está por vir.

2. RESSONÂNCIAS PSÍQUICAS DAS CONFIGURAÇÕES ATUAIS NO MUNDO DO TRABALHO

Ao longo dos anos, o trabalho foi sendo apropriado pelo capital, que foi a cada momento, moldando o *modo de ser* do trabalhador conforme suas necessidades. O *modus operandi* das organizações na contemporaneidade, movido pela globalização do capital, propõe a imagem de um trabalhador ideal, capaz de alcançar níveis de resultados a cada dia mais altos. Instalou-se o culto ao padrão de excelência, que não deixa opções, restando apenas a submissão do trabalhador ao discurso globalizante do sucesso profissional. A própria organização passou a constituir-se

instrumento de um poder que nela se confirma e se expande, para se obterem e se ultrapassarem os objetivos mensuráveis: produção e expansão. Aqui a história exerce uma função mítica, uma vez que, em sua realidade concreta, ela deve ser constantemente ultrapassada: o passado é sempre caduco, a unidade se afirma na permanência, o futuro é uma amplificação do presente, a performance é atemporal. “Sejamos excelentes, sempre e já!”: a eficiência está inserida em um presente imperativo, no qual amanhã deve ser hoje mesmo, em uma ação sem espaço de reflexão (Barus-Michel, 2001, p.174).

Ainda que de natureza diversa, tanto o culto à produção, da era industrial, assim como a atual cultura da excelência imprimem sofrimentos ao trabalhador, podendo gerar sintomas e adoecimentos. Corroboramos a afirmação que define:

O trabalho como construtor de identidade e inclusão social atua sobre o indivíduo interferindo na sua vida como um todo, inclusive na relação saúde-doença, contribuindo, em alguns casos, para o aparecimento de problemas físicos e psíquicos. Ao se analisar o trabalho, pode-se verificar que a multiplicidade de fatores objetivos e subjetivos que atuam na relação trabalho-trabalhador podem vir a desencadear ou determinar adoecimentos (VASQUES-MENEZES, 2004, p.32).

Na mesma direção, ao pensarmos o trabalho como um “suporte privilegiado de inscrição na estrutura social” (Castel, 1998), também é preciso considerar os sofrimentos psíquicos que advêm quando as pessoas estão impedidas de trabalhar, principalmente em situações motivadas pelo desemprego. Sendo assim, a sujeição das pessoas às condições de trabalho atuais, perpassa, também pelo receio da perda do emprego, o que as remeteria à condição de excluídos do sistema. Essa configuração possibilita-nos, de certo modo, antecipar a compreensão acerca dos esforços realizados e do investimento físico/psicológico destinado a garantir esse “lugar ao sol”, representando, metaforicamente, a locação social proporcionada pelo vínculo empregatício. Ao realizar tal façanha os trabalhadores, via de regra, enfrentam dificuldades de diversas naturezas que, muitas vezes, põem em risco sua saúde física e mental.

Podemos afirmar que são diversos os sintomas que emergem do sofrimento do trabalhador derivados de sua ação laboral em determinados contextos organizacionais, na contemporaneidade. No entanto, certos tipos de adoecimentos acabam por merecer destaque pela amplitude de suas conseqüências, com repercussões tanto no âmbito individual, como aquelas advindas de procedimentos legais - as doenças laborais são responsáveis por grande número de afastamentos do trabalho. Com o intuito de exemplificar algumas manifestações de sofrimento do trabalhador que remetem às doenças com diagnósticos e tratamentos médicos específicos, abordaremos dados que se apresentam como demandas pertinentes não só aos profissionais do campo médico, mas, também, aos psicólogos e outros profissionais da saúde.

A título de registro, sinalizamos as doenças mais recorrentes, derivadas de atividades que exigem movimentos repetitivos em determinados grupo de músculos. Temos que a norma técnica do INSS sobre Dort define a LER/Dort como uma síndrome clínica com dor crônica, acompanhada ou não de alterações objetivas. Pode afetar tendões, músculos, e nervos periféricos (Vasques-Menezes, 2004, p.46).

Pesquisas que abordam os números de trabalhadores que sofrem de LER/Dort dão conta da gravidade da situação e da abrangência desse tipo de ocorrência:

Pesquisa do Instituto Nacional de Prevenção das LER/Dort (Prevler), realizada pelo Datafolha, com financiamento do Ministério da Saúde, mostrou que, apenas na cidade de São Paulo, cerca de 310 mil trabalhadores sofrem de LER/Dort, ou seja, casos realmente diagnosticados. Isso equivale a 4% de todos os paulistanos acima de 16 anos de idade e 6% de todos os trabalhadores da cidade. Número, aliás, muito acima dos 19 mil casos dessas doenças contabilizados pelo Ministério da Previdência no ano de 2000. E mais: a pesquisa da Prevler aponta que esse número pode estar aquém da realidade, uma vez que 4,7 milhões de trabalhadores relataram algum sintoma decorrente dessas doenças e 508 mil trabalhadores encontravam-se ocupados em situação de risco, fato que pode transformá-los em novos portadores de LER/Dort – doença, registre-se, que tem sido a responsável pelo maior número de afastamentos do trabalho em São Paulo (SALIM, 2003, p.15).

Segundo o mesmo autor, ainda que inúmeros fatores intervenham na formação das LER/Dort, sua determinação, em última instância, perpassa pela estrutura social, relacionando-se, sobretudo, com as mudanças em curso na organização do trabalho (p.11).

O adoecimento físico e mental dos trabalhadores é uma realidade muito preocupante. A questão que envolve essa problemática tece seus contornos a partir da conjugação dos aspectos objetivos e subjetivos do sujeito. Quanto aos primeiros, são facilmente percebidos e, até mesmo, codificados pelo saber médico. No entanto, com referência aos aspectos subjetivos, ou seja, aqueles que são pertinentes a sua relação com o trabalho e demais atividades na vida, esses não

são vistos, muito menos reconhecidos como importantes na apreciação do quadro de adoecimento. Um outro exemplo que podemos apresentar é o da Síndrome de Burnout, que acomete, em geral, categorias de risco como no caso dos profissionais de saúde e educação, policiais e agentes penitenciários, entre outros.

(...) o Burnout é uma síndrome de caráter relacional estabelecida por uma trilogia trabalhador-objeto do trabalho-condições de trabalho. Um trabalhador que entra em Burnout sofre ansiedade, melancolia, baixa auto-estima, sentimento de exaustão física e emocional. Compromete suas relações afetivas e sociais. Compromete sua vida. Quando está em casa pensa no trabalho e, quando no trabalho, não vê a hora de voltar para casa e sair daquela sensação de impotência. Como tratar uma situação como essa sem considerar os aspectos objetivos e subjetivos desta relação ou sem considerar o trabalho como cerne da questão? (VASQUES-MENEZES, 2004, p.38).

A indagação formulada nos coloca frente ao desafio de considerar a experiência de vida dos sujeitos, na análise das diversas formas de adoecimento geradas pela relação do trabalhador/trabalho. “Consideramos como subjetiva aquela experiência que expressa o sujeito na intersecção de sua particularidade com o mundo sócio-cultural e histórico” (Tittoni, 1994, p.13). Esse autor também afirma que o trabalho marca a vida dos trabalhadores. As pessoas instituem modos de pensar e de agir que têm na organização do trabalho uma referência essencial. Isto reitera a necessidade de considerar a atividade laboral para se compreender os modos de ser do sujeito, na medida em que delimita as formas de expressão da subjetividade.

Por sua vez, a cultura organizacional, que se traduz melhor como microcultura, engendrada que está no sistema sócio/político/cultural do país, constitui-se vetor de força dos mais importantes e atua sobre os modos de funcionamento dos estabelecimentos. Para compreender as organizações, é preciso não só descrever seus organogramas e modos de funcionamento. É fundamental, analisar a dinâmica interna dessas organizações composta, essencialmente, pelos dispositivos nelas presentes, detendo-nos menos ao plano formal, mais em suas “micropolíticas”. Dito de outro modo, ao realizar a cartografia dos dispositivos e das linhas de força que o comportam, pode-se chegar ao entendimento dos processos de subjetividade que constroem as vivências dos trabalhadores, vivências de sofrimento e/ou de prazer.

As significativas mudanças no mundo do trabalho deveriam considerar questões pertinentes à saúde do trabalhador, em seus aspectos subjetivos e objetivos. Embora os avanços no campo da saúde mental e do trabalho sejam relevantes, é preciso admitir que isso ainda não garante aos trabalhadores o respaldo suficiente para que tenham direito ao benefícios em razão de adoecimento psíquico provocado em situação laboral, menos ainda ações de natureza

preventiva que resguardecam a saúde e o bem estar. No entanto, em que pese a relevância desta temática, vale pontuar que a discussão sobre trabalho e saúde mental teve seu início no país, de forma mais sistematizada, na década de oitenta, época em que se deu o Movimento pela Reforma Sanitária, que traz em seu ideário os princípios da Saúde do Trabalhador, rompendo com o discurso excludente das formações discursivas vinculadas ao lucro da lógica capitalista, quando propôs uma nova prática de atenção à saúde ao eleger a saúde dos trabalhadores como seu principal objeto, em detrimento ao julgamento da aptidão e/ou adaptação ao trabalho. Esse novo olhar acerca do que se denomina Saúde do Trabalhador veio ao encontro de formas de compreensão das relações saúde/trabalho que legitimem o próprio saber dos trabalhadores, na medida em que são eles os atores da ação laboral. (Wickert, 2004).

Tendo em vista o objetivo do presente estudo, focalizaremos as vivências de sofrimento decorrentes da presença de conflitos entre os trabalhadores. A depender do modo como se lida com esse fenômeno, próprio à convivência nas organizações, os envolvidos poderão experimentar sofrimentos que, inclusive, podem ser expressos não apenas na forma de comportamentos de resistência, de agressividade e isolamento, mas, também, através de somatizações de diversas naturezas, podendo apresentar-se desde recorrentes dores de cabeça até a silenciosa hipertensão. Confrontando o que muitos gestores pensam, o conflito não é de todo ruim; pode ser propulsor de inovação e criatividade quando a cultura organizacional favorece a expressão daqueles nele envolvidos. O conflito pode, ainda, ser fonte de idéias novas, conduzindo os atores sociais a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela saudável, pois permite a expressão e a apresentação de diferentes pontos de vista, interesses e valores. Podemos trazer o registro de que

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.
(NASCIMENTO & EL SAYED, 1999, p.47)

O trabalhador é complexo em suas reações às condições de trabalho inerentes a cultura e a dinâmica interna da organização. Muitas vezes, de modo pouco consciente, evita o conflito como forma de se proteger do sofrimento por este não ser encarado como fazendo parte integrante da convivência no trabalho. O sofrimento, como uma dimensão intolerável nas empresas, via de regra, alia-se à linguagem que tem a função de criar laços discursivos entre os sujeitos, seu

entorno, de modo construir a trama de sentido, que relacione os campos de força que engendram a realidade no trabalho (Costa, 1992). Nessa mesma direção corroboramos a proposição de que

(...) o sofrimento dificilmente aparece como predominante no contexto organizacional o que pode ser explicado, pela necessidade inerentes à condição humana do indivíduo buscar constante prazer e evitar o sofrimento, fazendo com que estratégias sejam utilizadas para evitar, minimizar ou transformar o sofrimento. (MENDES & TAMAYO, 2001, p.45)

Porém, a maior parte dos problemas que encontramos, podem ser resolvidos com intervenções nas condições de trabalho, e/ou com orientações para os responsáveis, especialmente os gestores das equipes produtivas. Do ponto de vista de “sofrimento/prazer” no trabalho, uma liderança *laissez-faire*, talvez, seja o pior estilo de liderança, pois os trabalhadores sob sua responsabilidade ficam como um barco sem bússola, à mercê dos ventos e das tempestades. Por isso, alguns setores demandam por atuações autoritárias para determinados conflitos organizacionais, já que “saber o que fazer” já é melhor do que se sentir perdido. Embora esse fenômeno seja mais comum no serviço público, há que se acompanhar a relação chefia/subordinados nas demais organizações, na medida em que muitos dos impasses que se instalam na ambiência das empresas, perpassam pelas vias dos relacionamentos pouco cuidados, entre quem orienta e aqueles são orientados em seu fazer laboral. Quando não vistos, via de regra, os “mal-entendidos” metamorfoseam-se e voltam à tona (quando voltam) em formatos bem mais trabalhosos de serem tratados, comumente sob a forma de sintomas e adoecimentos. Se não aparecem tão claramente, vale observar, cuidadosamente, as vias que tomaram, pois que certamente não abandonaram, magicamente, o cenário do trabalhador. Segundo a teoria dejouriana, o adoecimento pode acontecer devido a uma “retenção da energia pulsional” por uma situação de trabalho que impede a descarga adequada da carga psíquica.

São, portanto, recorrentes as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para lidarem com os conflitos, de tal modo que as defesas adotadas passam a configurar-se como normalidade, o que exige que esta normalidade se torne objeto de investigação. Dejours (1992) adotou esse caminho ao elaborar o conceito de “ideologia defensiva” e incluí-lo em seu modelo, como construção social que possibilita dominar e tentar fazer desaparecer da consciência o sofrimento. Corroboramos a afirmativa que considera a produção dejouriana nestes termos:

(...) esse novo modelo foi possível a partir do momento em que a normalidade foi considerada “enigma”, tornando-se objeto de estudo. De acordo com essa nova orientação, as investigações não tiveram mais como direção as “doenças mentais”, mas as estratégias elaboradas pelos trabalhadores para enfrentar mentalmente a situação do trabalho. (BRANT & MINAYO-GOMEZ, 2004, p.215)

Segundo Ferreira e Mendes (2003), as estratégias defensivas são mecanismos, muitas vezes inconscientes, individuais e/ou compartilhados por um grupo de trabalhadores, de negação ou e/ou racionalização do sofrimento e do custo humano negativo, causados pelas contradições e pelos conflitos vivenciados em determinado Contexto de Produção de Bens e Serviços.

Acerca dos conflitos que emergem da convivência entre os trabalhadores, percebemos como recorrente a utilização desse tipo de mecanismo que, ao final, parece não promover soluções (saudáveis) frente às problemáticas que se apresentam no contexto produtivo. Embora os mecanismos de defesa cumpram o seu papel de protetores da integridade psíquica do indivíduo, a preocupação se dá quando para o trabalhador só lhe apontada essa saída.

Os mesmos autores afirmam que

(...) seu uso constante pode levar a uma alienação, bem como ao fracasso como estratégia, por se tornarem ineficazes. Nesse sentido, elas podem desencadear desordens no corpo do tipo endócrino-metabólicas, fazendo surgir doenças psicossomáticas, perturbações psíquicas como o desenvolvimento de traços neuróticos, doenças ocupacionais como Dort, estresse e depressão. (FERREIRA & MENDES, 2003, p. 58)

A compreensão dos fatores que favorecem comportamentos que distanciam o trabalhador da sua própria saúde, parece compor a pauta de demandas que são dirigidas aos psicólogos clínicos quando realizam suas atividades nas organizações produtivas. Quanto a instigante temática que este estudo focaliza (conflitos), imbricada que está no mundo do trabalho, o entendimento quanto a essas ressonâncias psíquicas, que resvalam nas configurações atuais do mundo do trabalho, parece-nos constituir um solo fértil para lançarmos as primeiras sementes rumo à colheita das experiências dos profissionais. Quanto a ele, o trabalho,

É possível perceber que, se ele foi capaz de promover tanto sofrimento, isto se deveu a sua incomensurável capacidade de emprestar prazer. Se foi tão desprezado, o foi pela sua onipresença... (CODO, 2006, p.97)

Quanto ao prazer, este poderá ser vivenciado pelo trabalhador, na medida em que a sublimação possa acontecer, o que significa considerar que a organização, as condições de trabalho e os relacionamentos permitam uma descarga de investimento pulsional, o que incorre na ressignificação do sofrimento, na transformação do contexto de produção em fonte de prazer (Ferreira & Mendes, 2003).

Ao considerarmos um pouco mais a perspectiva psicossocial adotada, segundo Guattari (1993), estamos “molhados” pela experiência da transição paradigmática, fenômeno que possibilita a emergência de um processo de construção social, em que o coletivo e o individual estão, inexoravelmente, imbricados. Esse modo de construir fundamenta-se na vivência da

autonomia, e na emancipação. Autonomia aqui, ao contrário de auto-suficiência, incorpora o sentido da troca e da comunicação entre todos os atores sociais.

Do ponto de vista da área de recursos humanos, estamos falando na possibilidade de um planejamento global e estratégico de ações e prioridades na gestão da pessoas que compõem as equipes de trabalho, da saída da posição defensiva de “apagar incêndios” para uma ação preventiva, baseada num diagnóstico amplo das relações entre trabalho e trabalhador. Do ponto de vista da atuação sindical, trata-se de romper com a histórica tradição de atuar exclusivamente tendo por base a queixa imediata, aquela que comparece no balcão, abandonando a perspectiva exclusivamente corporativista e economista, que transforma o sindicato em um agente de busca de melhores salários, deixando exclusivamente para os técnicos das empresas a complexa discussão sobre as condições de trabalho, como se isto não tivesse a mínima importância para os trabalhadores.

Para os profissionais do social, referindo-nos aqui, aos psicólogos, assistentes sociais, educadores e outros que participam, de alguma maneira, na produção social de subjetividades, a responsabilidade na capacidade para compreender essas ressonâncias no plano micropolítico onde estão inseridos. No contexto organizacional, essa possibilidade de articulação favorece a abertura para a compreensão de que a saúde do trabalhador é, também, resultado da sua inserção no mundo e do sentido que ele dá às atividades que executa.

2.1. A ESCUTA DO SOFRIMENTO E DOS CONFLITOS DO TRABALHADOR

Ao colocarmos em pauta a escuta do sofrimento como possibilidade de intervenção diante dos conflitos que emergem das relações do ser humano com o trabalho, percebermos como necessário fazer referência aos limites conceituais que adotaremos neste estudo ao utilizarmos o termo escuta clínica. Frente ao aporte teórico que alicerçou nossas proposições, consideramos pertinente a definição acerca da *escuta clínica*, tendo sido com base nesse enfoque que construímos as linhas de análise e compreensão dos conteúdos recolhidos na pesquisa. Sendo assim, segue-se recorte esclarecedor do nosso entendimento acerca desse operador conceitual.

a clínica define-se, portanto, por um dado ethos: em outras palavras o que define a clínica é a sua ética ela está comprometida com a escuta do interditado e com a sustentação das tensões e dos conflitos. (...) o método clínico, o da escuta do excluído, o da escuta do virtual, o da escuta do “não-positivo” na dupla acepção de “o que não goza em princípio de valor elevado” e “do que não tem a positividade das coisas que podem se mostrar e serem nomeadas”. (FIGUEIREDO, 2004, p.62).

Essa possibilidade de acolhimento e leitura do discurso do sujeito que sofre diante dos conflitos e contradições presentes nas situações de trabalho, atribui como requisito ao profissional a capacidade de ouvir o interditado, o proibido presente nas entre-linhas das narrativas, das queixas, dos incômodos e dos sintomas que afetam o trabalhador. A postura clínica de quem se inclina em direção à saúde do ser humano incorpora esse modo de “decodificar” a linguagem de quem sofre, entretanto sem lhe impor uma condição de mudança reguladora ou adaptativa. Portanto, o profissional de psicologia age no sentido de servir como facilitador da construção de novos modos de compreensão, visando a ressignificação do sofrimento do trabalhador. “Clinicar aqui seria, então, uma tentativa de modificação de posição subjetiva que não passa pelas vias da correção objetiva, mas pelas vias de ouvir um desejo...” (Calazans, 2008, p.18).

Sendo assim, a clínica que diz respeito a essa habilidade de escuta se dirige, sobretudo, ao *não-dito* ou àquilo que não se pode dizer; conteúdo que, via de regra, navega à margem das informações e narrativas que se mostram aplicáveis ao **falatório** típico à racionalidade técnica do discurso organizacional. Entretanto, o que se percebe em sua prática profissional é que a escuta do psicólogo no contexto de trabalho parece ter como pano de fundo as questões voltadas aos resultados operacionais que, diretamente, dizem respeito à performance organizacional. Essa

espécie de “contaminação” do discurso do trabalhador com o discurso institucional, provavelmente, favorece uma *intenção reguladora* nas intervenções realizadas pelo profissional de psicologia, na medida em que se vê frente a demandas contraditórias, embora oriundas da convivência entre atores sociais que, aparentemente, almejam o mesmo objetivo: o sucesso empresarial. Essa tendência parece se apoiar, de certo modo, na base das contribuições iniciais da psicologia no mundo do trabalho, associada às tentativas de racionalização e à procura de um caráter científico e inovador no controle dos processos produtivos. O desempenho no trabalho e a eficiência organizacional constituíram, desde o princípio, preocupações que orientam as atividades dos psicólogos nas organizações (Zanelli, 2004). O autor pontua que nos anos 80 do século XX

havia um forte viés tecnicista na atuação do psicólogo frente aos problemas organizacionais que, de forma similar a outros profissionais que atuavam na área de gestão de pessoas, o tornam presa fácil de modismos e consumidor acrítico de modelos e pacotes para solução dos problemas (op. cit. p.475).

Este fenômeno a ser considerado, nos revela que o contexto no qual é produzido o discurso do trabalhador está, necessariamente, relacionado a um outro, o contexto produtivo. Isso nos leva a reconhecer que o discurso do empregado se apresenta farto em enunciações de natureza técnico-operacionais, que privilegiam o pragmatismo e o espírito calculista da lógica do capitalismo.

Sua fala, por inúmeras vezes, encobre as suas dores e os seus incômodos trabalhador, na medida em que passa a funcionar semelhante a uma “armadura”, mantendo pouco acessível a verdadeira demanda de sofrimento dirigida à prática psicológica na organização, demanda não percebida pelo psicólogo, também “contaminado” pela linguagem operacional. Outro viés dessa escuta no mundo corporativo, diz respeito a representatividade do lugar que ocupa o profissional de psicologia nesse espaço. Se por um lado, aquele que escuta (psicólogo) mostra-se propenso a clinicar junto ao que fala (empregado); por outro lado, sua imagem está intrinsecamente mesclada aos objetivos organizacionais e gerenciais. Não raro, esse fenômeno arrefece a autenticidade das narrativas que emanam daqueles que estão sob seus cuidados, pois o aquele que fala teme um possível julgamento daquele que representa a ideologia adotada pela organização. Está posto o nível de profundidade a ser incessantemente buscado pelo profissional de psicologia, pois, via de regra, tem a sua frente um sofredor que teme mostrar qualquer sinal de fraqueza ou de questionamento em relação ao *status quo* institucional. Parece-nos importante lembrar, de passagem, que a escuta dos conflitos realizada, ainda hoje, pelos psicólogos nas organizações,

tem uma longa história. Consideramos que nuances dessa história ainda se destacam no quadro que compõe o colóquio entre psicólogos e trabalhadores na contemporaneidade, ao ter destinado à psicologia, inicialmente, uma função reguladora e adaptativa. Pretendemos nos remeter aos registros que constataam que

a escola das “relações humanas” foi uma adaptação da psicologia para o campo da administração. Ela apareceu, historicamente, quando se tornava necessário, para o capitalismo, minimizar ou eliminar os conflitos sociais, dentro das organizações. (...) mesmo criticada pelos teóricos do “comportamento organizacional”, ela plantou práticas discursivas e de ações que foram progressivamente e definitivamente assimiladas pelas organizações. E aqui cabe também lembrar que essas práticas passaram a ser sustentadas pela “psicologia industrial” ou organizacional, que se tornou importante aliado técnico e ideológico da empresa capitalista. (ARAÚJO, 2008, p. 64).

Essas considerações, ao nosso ver, precisam contemplar campos de força que emanam da própria ordem social, na qual a microcultura organizacional encontra-se inserida e que dela deriva a sua construção. Trilhando essa linha de pensamento, pretendemos retomar, brevemente, aspectos acerca da subjetividade do trabalhador que surtem efeito na produção de seu discurso. Portanto, a tríade trabalho - social - indivíduo se mistura na composição do que Guattari (1982) denominou *subjetividade capitalística* promovendo, por vezes, o silenciamento e o apagamento da singularidade de nossas próprias posições, na medida em que, firmar uma posição requer sempre um agenciamento coletivo. Essa espécie de manipulação do capital-social anuncia um processo de *infantilização* dos atores sociais ao desconsiderar a condição humana de ser protagonista de sua própria história. Então é esperado que, também nas organizações, coloquem-se questões tais como: “você que ousa ter uma opinião, você fala em nome de quê?”, “a que corresponde sua fala?” Tais indagações ecoam no imaginário do trabalhador e precedem suas expressões nas tentativas de assunção de seu papel como co-autor da realidade institucional. Nesse sentido, reforça as considerações propostas acerca de

outra função da *economia subjetiva capitalística*, talvez a mais importante de todas, é a da infantilização. Pensam por nós, organizam por nós a produção e a vida social. Além disso, consideram que tudo o que tem a ver com coisas extraordinárias – por exemplo, o fato de falar e viver, o fato de ter que envelhecer, de ter que morrer – não deve perturbar nossa harmonia no local de trabalho e nos postos de controle social... (GUATTARI 1982, p. 41).

Portanto, a escuta clínica requer, de certa forma, “um filtro” que permita ao ouvinte debruçar-se implicado com o conteúdo expresso pelo que fala, de forma a acessar a demanda de sofrimento, passível de ressignificação ao ser (re) trabalhada por ambos, nesse encontro de subjetividades entre o clínico e o seu cliente. Cabe aqui por em foco que tal encontro é permeado pelas diversas condições que incorporam a prática clínica, especialmente nos referindo aos fenômenos intrapsíquicos que emanam nos processos intersubjetivos em jogo,

como por exemplo: a transferência, a contra-transferência. Sendo assim, muito distante de se apresentar como um colóquio “translúcido por si mesmo”, nos parece caber ao psicólogo a árdua tarefa da separação do “joio e do trigo”, em um esforço pessoal/profissional que poderíamos considerar como sendo o objetivo central desse tipo singular de escuta. Nessa perspectiva, o clínico não deve depender da teoria/técnica na qual apóia as suas intervenções, pois “ser-psicólogo, independentemente das escolhas teóricas de cada um, implica em situar-se nos campos da epistemologia e da ética, não sendo jamais apenas um feixe de habilidades técnica” (FIGUEIREDO, 2004, p.151).

Ao aprofundarmos estas considerações, percebemos que esse nível de análise caminha em direção à tomada de consciência necessária para respeitar a complexidade do fenômeno humano, onde quer que ele se manifeste. Isto implica em reconhecer a desordem e a incerteza como características inerentes ao ser humano, afastando-se das prescrições e dos sistemas teóricos previamente estabelecidos, para ir ao encontro dos clientes, com a disposição de criar e inventar, com eles, o próprio fazer clínico (Ribeiro, 2001, p. 40). Uma escuta prenhe dessa postura ética, necessariamente, implica estar disponível para um refazer-se contínuo, junto com cada cliente/empregado no contexto institucional. Significa, também, considerar-se parte desse cenário de incompletude e imprevisibilidade que admite por parte dos atores sociais, a emergência de novas e inéditas figuras de subjetividade. Concordamos com Morim (1996), ao enunciar a dimensão pessoal/particular, inerente a cada indivíduo e que possibilita que a singularidade se manifeste, também, nas relações sociais.

Cada indivíduo numa sociedade é uma parte de um todo, que é a sociedade, mas esta intervém, desde o nascimento do indivíduo, com sua linguagem, suas normas, suas proibições, sua cultura, seu saber... Cada parte conserva sua singularidade e sua individualidade, mas, de algum modo, contem o todo” (op. cit. p. 276).

Desse modo, aquele que escuta precisa ter em mente que o singular e o social (coletivo) estão, inexoravelmente, interligados e, como tal, se revelam na composição do discurso do trabalhador. Portanto, o sujeito social é ao mesmo tempo, plural e duplamente dividido (Barus-Michel, 2004). Essa autora nos faz volver a atenção para essa característica que se antecipa à compreensão por parte dos profissionais direcionados a contemplarem, em sua prática, uma compreensão abrangente e complexa dos atores sociais no contexto organizacional.

Cada indivíduo é também membro do grupo, parte de um todo, no qual, de um lado, conta com um excedente de identidade por assimilação positiva às outras partes e ao conjunto e, de outro lado, acha-se destituído de suas prerrogativas de sujeito para ser reduzido ao estado de elemento,

utilizado numa unidade que o ultrapassa. (...) Os atores sociais do grupo, não deixam de ser pessoas singulares (op.cit. p. 62).

A essa altura de nossas reflexões, podemos enunciar algo ainda mais profundo na natureza da comunicação entre o psicólogo e o empregado no contexto de trabalho: cabe ao primeiro a habilidade e competência, além das demais prerrogativas que consideramos anteriormente, para favorecer a revelação do desejo, encoberto por diversos “obstáculos” que engendram a subjetividade daquele que sofre. A depender do *modus operandi* da organização para a qual trabalha, esse trabalhador está exposto à influência do modelo de gestão adotado pelas lideranças. Uma gestão menos ou mais autoritária produzirá regras, normas e orientará a os comportamentos das pessoas em suas equipes de trabalho, de modo a favorecer ou não a expressão das singularidades. A fala do trabalhador também está submetida ao quanto de aceitação e, muitas vezes, submissão voluntária ao discurso hegemônico proveniente das chefias que proclamam o *jeito certo de ser* trabalhador naquele espaço. Embora faça parte de um processo inconsciente, o empregado, via de regra, aos poucos empresta sua voz e incorpora-se ao coro daqueles que precisam ser aprovados e incluídos no *clube dos bem-comportados*. Com o tempo, o trabalhador, não conseguindo discernir em sua linguagem os vocábulos que são verdadeiramente dele e os que pertencem ao discurso institucional, caminha para a servidão. Sua boca perdeu o doce gosto da liberdade - submetida, produz sons e palavras que não traduzem o seu sentir. A percepção do embotamento da subjetividade provoca, talvez, uma sensação semelhante à que experienciou La Boétie (1997):

Incrível coisa é ver o povo, uma vez subjugado, cair em tão profundo esquecimento da liberdade que não desperta nem a recupera; antes começa a servir com tanta prontidão e boa vontade que parece ter perdido não a liberdade mas a servidão. (op.cit. p.32)

A escuta clínica favorece que o empregado não só perceba, mas, também, sinta o suporte que advém do profissional que o acolhe e se inclina em seu favor. Esse sentimento pode levar o empregado a buscar novos modos de ser e de viver na organização. Indo além, sentir-se-á “autorizado” a comunicar sua verdade, com possibilidade de produzir suas respostas às questões que se apresentam no contexto de trabalho. Desafiante será para o psicólogo caminhar nessa mesma direção em suas intervenções, proporcionando àqueles sob seus cuidados tal nível de abertura e acolhimento do sofrimento humano. O que lhe move nesse sentido é a esperança de que *vias de singularidade* (Guattari, 1982) possam ser construídas a partir desse encontro, novos modos de ação-reação, favorecendo que processos de emancipação se configurem como possíveis de serem desenvolvidos pelo trabalhador.

Em síntese, criar oportunidades para apropriar-se do sofrimento, ressignificá-lo, superá-lo e transformá-lo.

Esses processos se dão basicamente pelo uso da palavra e pela mobiliza(ção) dos trabalhadores, que pressupõe uma condição para falar e escutar, implicando riscos de não se fazer compreender e de não compreender o outro. Ainda assim, é por meio dessa fala-escuta, que passa pela elaboração e perlaboração com base no real, que se opera o processo de contribuição-retribuição simbólica, condição essencial para o reconhecimento, o prazer e a ação sobre a organização do trabalho (MENDES, 2008, p. 15).

3. DA SEMEADURA À COLHEITA

Na construção do nosso roteiro metodológico, e considerando a pesquisa como uma atitude criativa, indagar sistematicamente a realidade é sempre uma tarefa inacabada. Para Minayo (1992), a pesquisa que revela o social encontra o ser histórico e, nesse momento, delinea-se a criatividade, uma vez que a experiência histórica está presente na expressão do humano em cada gesto, em cada ação, representando a singularidade de movimentos que fazem parte das dimensões constitutivas do ser.

Assim, a singularidade nos coloca diante do sujeito complexo, criando movimentos e apresentando caminhos de descoberta de outros à procura de compreensão e aproximações entre o *visível* e o *invisível* nas relações. O diálogo, nesse contexto, reveste-se de significado, tornando-se expressão da implicação do sujeito que se revela, construindo e interagindo consigo e com o outro.

Elias (1994), em *A sociedade dos indivíduos*, apresenta os seres humanos e sua construção histórica na formação de sua individualidade. Traz o conceito de rede, “uma rede de tecido”, através da qual os fios se encontram e se unem, metáfora que expõe as relações humanas formadas a partir de pequenas unidades que se engajam e se fortalecem, pois muitos fios ligam-se uns aos outros. Dinâmica que revela o ser singular e suas inter-relações com o coletivo, afetando e sendo afetado por ele.

O pesquisador, nessa perspectiva, assume um espaço ambivalente, pois se encontra em um lugar no qual é autor das intervenções, mas não detentor do saber, partilhando com o outro experiências para a produção do conhecimento. Assim, essa posição parece estimular a integração daqueles que se envolvem, revelando-se como atores entre o saber e o não saber na construção de um conhecimento partilhado e, portanto, dialógico.

O encanto e o desencanto simultâneos no processo de pesquisa possibilitam a revelação de intensas experiências, consolidando uma relação de atitudes críticas e articuladas em torno da produção de sentidos frente àquilo que é vivido.

Perceber a investigação científica como um jogo no qual as forças opostas se apresentam, desvelando, por sua vez, os dispositivos institucionais articulados a um contexto sociocultural e histórico, significa encontrar, mesmo que provisoriamente, um campo aberto que atravessa o sujeito em suas condição de ser humano.

Dessa forma, é possível, no discurso científico, vislumbrar os gestos, os contornos do cotidiano e as tessituras do social produzidas dinamicamente pelos atores envolvidos, o que pressupõe considerar a singularidade no coletivo e apreender esse coletivo em vozes e afetos singulares.

Nesse sentido, dentre as diversas metodologias qualitativas, apoiamo-nos na Análise do conteúdo da relação construída em torno da experiência do psicólogo clínico no contexto organizacional. Acreditamos que “debruçar-se” sobre esta temática possibilitará apreender alguns elementos em jogo na dinâmica trabalhador – conflitos - organizações e também o fazer psicológico, permitindo-nos reflexões sobre a formação profissional e as ações clínicas dirigidas, efetivamente, para a promoção da saúde psíquica dos trabalhadores.

Este trabalho de pesquisa, por conseguinte, teve como objetivo geral Investigar a ação do psicólogo clínico como mediador de conflitos entre empregados e seus gestores no contexto das organizações produtivas em que atuam, problematizando as estratégias utilizadas para suas intervenções, assim como o suporte oferecido pela formação acadêmica desse profissional.

De forma específica, cartografar as demandas dirigidas ao psicólogo inserido (empregado) na área de Recursos Humanos. Descrever os conflitos existentes entre trabalhadores e gestores no contexto de algumas organizações públicas/privadas e Identificar as estratégias interventivas do psicólogo na mediação dos conflitos instalados entre esses atores sociais. Procurou-se, também, examinar como o profissional compreende o olhar clínico e a psicologia na prática da mediação de conflitos entre trabalhadores de uma mesma organização.

Para a busca da compreensão proposta, realizaram-se entrevistas semidirigidas, indagando-se temas pertinentes ao fenômeno a ser investigado, pois os relatos das vivências, dos modos de ver, sentir e atuar foram considerados fundamentais. Concordando que

o mundo real não se apresenta como uma totalidade, mas como um recorte que fazemos da totalidade. Esse recorte é concebido a partir do ponto de vista de onde nos encontramos e dos pressupostos que trazemos conosco, o que nos possibilita experimentar e avaliar a totalidade no nosso cotidiano. (Víctora; Knauth; Hassen (2000, p.33),

Uma pesquisa que se dispõe a examinar a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito requer o uso do método qualitativo, à medida que permite uma permanente busca de compreensão, como ratifica Turato (2003). Para este autor, o método qualitativo deve ser chamado de **compreensivo-interpretativo**, pois o pesquisador se dispõe a conhecer, não pretensamente a totalidade, mas interrogar de forma reflexiva o que se apresenta enquanto fenômeno da pesquisa, do estar comprometido com, sem estabelecer conexões estatísticas e

causais determinantes entre os fatos, mas, nem por isso, menos rigorosa. Por esse caminho, valorizaram-se a experiência, a ação concreta e a criatividade dos atores envolvidos.

Um método de pesquisa de natureza qualitativa impulsiona a uma aproximação da realidade, o que provoca e faz emergir, necessariamente, a criatividade flexível diante do que se apresenta, sendo, portanto, um convite a pensamentos que refletem sobre a coisificação e a mecanização humanas. A flexibilidade dos objetivos propostos abre-se como um caminho que é utilizado como norte, mas que não é único e imutável; nas entrevistas colhidas, esse caminho se revelou repleto de complexidades e possibilidades.

A metodologia da pesquisa qualitativa, em Minayo (1999, p.10), é afirmada a partir do significado e da intencionalidade incorporados aos *atos, às relações e às estruturas sociais tomadas como construções humanas significativas*. E, nesse campo, as experiências se articulam, integrando sentido aos fenômenos que se apresentam.

3.1 Os atores envolvidos: os semeadores

Participaram da pesquisa sete profissionais de Psicologia, todos atuando em regime de vínculo empregatício nas empresas onde trabalham na área de Gestão de Pessoas e que realizam práticas psicológicas voltadas para o conjunto de trabalhadores de suas respectivas organizações, em Recife/PE.

Vale registrar que houve facilidade em entrar em contato com os profissionais e realizar o agendamento das entrevistas, na medida em que a pesquisadora possui inserção no mundo corporativo proveniente da experiência profissional junto às áreas de Recursos Humanos nas organizações.

Os nomes atribuídos aos nossos atores sociais foram definidos a partir das características que percebemos ao longo dos diálogos junto aos mesmos. Percebemos que as falas eram permeadas por sentimentos e expressões marcantes de “vida” e que revelavam a postura e a crença e, de certa forma, o modo de ser psicólogo(a) na organização onde desenvolvem seu trabalho. Parecem, os profissionais, agirem como bons semeadores; trabalhando cada um ao seu modo, na tentativa contínua de buscar compreender cada realidade para que possam produzir frutos que se expressem nas intervenções e teorias voltadas ao mundo do trabalho.

A primeira participante (**Semeadora da Emoção**), cerca de 52 anos, do gênero feminino, é formada há vinte e nove anos e ocupa a posição de gerente na equipe de Capital Humano de

uma empresa no ramo de tecnologia da informação. Possui experiência consolidada na área de gestão de pessoas, pois atua como gestora de equipes de RH há mais de dez anos.

Em que pese esse tempo de atuação no convívio com os trabalhadores, de maneira geral parece ter cultivado a capacidade de se emocionar a cada experiência, preservando o viço de ser psicóloga e poder auxiliar outros trabalhadores através das suas intervenções na instituição.

“...eu acho que eu não faria... eu não...jamais acertaria outro lugar, a não ser ... ser psicóloga e trabalhar dentro da empresa e ajudar pessoas. É um prazer inenarrável! Paixão! Eu as vezes me emociono... quando falo nisso. Me emociono.” (Semeadora da Emoção)

A segunda (**Semeadora da Paciência**) possui cerca de quarenta e sete anos, é psicóloga há vinte anos e está vinculada a uma instituição privada sem fins lucrativos, cujo fundador era médico. Hoje a administração está sob a responsabilidade de seus filhos, também médicos. Essa profissional tem como proposta investir em um trabalho que leva a marca da conscientização e da paciência, pois considera que a cultura da organização ainda não favorece o fazer psicológico em sua plenitude. Julga que toda mudança estratégica requer paciência e perseverança, tal como se fosse um “trabalho de formiguinha”. Acredita que, no futuro, resultados profícuos poderão surgir, advindos da escuta clínica e das intervenções que hoje realiza.

“Eu digo que é um trabalho de formiguinha, sabe? Acho que aqui o papel é de formiguinha. Devagarzinho a gente vai tentando mostrar a importância disso e que resultado a gente pode ter para que, mais na frente a coisa possa se institucionalizar de fato.” (Semeadora da Paciência)

A terceira participante (**Semeadora da Saúde**), com cerca de 44 anos e psicóloga há sete, completou seis anos de vinculação ao serviço público, através de concurso. Trabalhando em uma área da gestão de pessoas que é denominada setor (serviço) de saúde ocupacional, criou um projeto direcionado à saúde do trabalhador, já que foi apoiado pelos gestores e empregados da organização, o que teve repercussão significativa para o trabalho que desenvolve.

“Eu usei a abordagem do estresse e da psicodinâmica do trabalho. E eu encontro muito isso na minha prática, essa coisa da vivência do sofrimento no trabalho e essa repercussão na saúde. Saúde psíquica, na própria saúde social.” (Semeadora da Saúde)

A quarta participante (**Semeadora da Comunicação**), completou 30 anos de idade, psicóloga há sete, sendo dois anos e três meses na empresa atual; ocupa a posição de analista na equipe de Capital Humano de uma empresa no ramo de tecnologia da informação e tem como marca de sua atuação o desejo de fazer do processo de comunicação entre gestores e

colaboradores, uma via saudável para a restauração das relações interpessoais e para a mediação dos conflitos.

“Acho que a comunicação é um problema... a falta de comunicação acho que gera “n” situações, inclusive “n” conflitos. Porque acho que é um dos pontos mais importantes que há dentro de uma instituição, para tudo.” (Semeadora da Comunicação)

A quinta profissional entrevistada (**Semeadora da Reflexão**), tem cerca de 35 anos, psicóloga há onze, possuindo quatro anos em uma empresa do segmento industrial; seu principal objetivo é o de mobilizar, através da produção de reflexão nos trabalhadores, a capacidade de resiliência diante das situações problemáticas e conflituosas, acreditando que emana da análise e da compreensão das situações a condição para melhor lidar com elas.

“O movimento da gente é muito mais de fazer o outro refletir sobre o problema que ele está passando e, depois que ele reflete, aí ele vem com uma solução, muitas vezes. Aí eu vou apoiá-lo nesse momento.” (Semeadora da Reflexão)

O sexto profissional (**Semeador do Resultado**), com cerca de 37 anos, é psicólogo há quatorze anos e conta com um ano em numa indústria de grande porte, atuando na posição de gerente de Recursos Humanos. Busca, prioritariamente, acompanhar o exercício das lideranças e o desenvolvimento de equipes de trabalho rumo ao resultado organizacional esperado. Julga que a partir da compreensão dos aspectos comportamentais e da análise das características de personalidade, poderá apoiar os gestores sob seus cuidados, papel, claramente focado nas necessidades do negócio.

“Hoje qualquer profissional e, fundamentalmente, o psicólogo, ele precisa falar a linguagem do negócio para o cliente dele... que relação direta isso tem com o negócio? Que relação direta isso tem com o resultado?” (Semeador do Resultado)

A sétima profissional (**Semeadora da Verdade**), com cerca de 49 anos, é psicóloga há vinte e sete anos e completou treze na posição de gerente em empresa do segmento portuário. Uma das características que se destaca em seu relato foi a disponibilidade de ser fiel à sua verdade. Nesse sentido, a sinceridade pareceu nortear as suas palavras, mesmo que, em alguns momentos, tenham lhe valido uma expressão de desânimo. No entanto, deixou transparecer a retidão de seus propósitos, mesmo diante de uma ambiência pouco receptiva à prática das intervenções psicossociais.

“...às vezes eu sinto até que eu sou impotente... não, presa, sem ter muito como agir. Porque a instituição... a diretoria não aceita qualquer tipo de intervenção... talvez porque também eu esteja desanimada, parte por falta de recurso, e parte porque a clientela não quer. É isso.” (Semeadora da Verdade).

Atualmente o ingresso na área organizacional não está ligado, necessariamente, a formação em psicologia. Esta teve sua inserção nas organizações pela via da análise e estudo das aptidões humanas e sua adequação na execução das atividades laborais. Sendo assim, é comum que se encontrem profissionais de psicologia nos setores de recrutamento e seleção das empresas. Aos poucos, os psicólogos galgaram outras posições no mundo corporativo e hoje ocupam cadeiras antes reservadas aos administradores, tais como os cargos de gerente ou de diretoria de Recursos Humanos.

Em nosso trabalho procuramos garantir que houvesse uma certa diversidade de características nos participantes, tais como tempo de empresa, cargo e natureza da organização (pública e privada). Do grupo de profissionais, apenas uma profissional (Semeadora da Saúde) é vinculada, através de concurso, a um órgão público. Uma outra (Semeadora da Paciência) é empregada de uma instituição de economia mista, sem fins lucrativos, mas o contrato é regido pelas normas previstas na CLT. Os outros cinco profissionais são funcionários de empresa da economia privada. Todos têm atuação nas organizações através da área de Recursos Humanos. Apenas um participante é de gênero masculino. Em termos de posição na estrutura de cargos da empresa, quatro participantes estão em cargos de gestão (gerente/encarregado), os outros ocupam função de analista de Recursos Humanos ou Capital Humano.

3.2 Recurso utilizado para a colheita

O recurso utilizado para a compreensão da experiência dos psicólogos-participantes da pesquisa foi uma entrevista semidirigida, tendo como questão norteadora **a experiência vivida como psicólogo(a) na organização**. A partir desta “provocação”, fomos aprofundando os relatos obtidos através de outros eixos temáticos pertinentes aos objetivos propostos, conforme roteiro (anexo A). As entrevistas, previamente agendadas, foram todas realizadas nas dependências das empresas para onde os profissionais de psicologia trabalham, em local apropriado e segundo a conveniência dos participantes.

As entrevistas foram realizadas após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Resolução CNS no 196/96), no qual se garantia o sigilo das informações e da identificação dos participantes, bem como a liberdade de continuar ou não no processo, não se percebendo sinais de desconforto por parte dos integrantes da pesquisa.

A utilização da entrevista semidirigida se justifica à medida que esta se caracteriza por permitir a organização de certo grau de estruturação, além de possibilitar a fala de forma livre, ao tempo em que as questões são suscitadas. Minayo (1996) corrobora esta reflexão e afirma:

o que torna a entrevista instrumento privilegiado de coleta de informações é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesma um deles) e ao mesmo tempo ter a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas. (p.109)

Ainda a respeito da importância da entrevista semidirigida, concordamos com Turato (2003), quando afirma que se trata de um instrumento valioso que favorece a relação entre os participantes e o pesquisador, numa troca permanente, através do encontro face a face, apreendendo os fenômenos que emergem, identificando elementos constitutivos do todo da pessoa entrevistada e de alguma forma do entrevistador.

A entrevista como recurso metodológico, segundo González Rey (1999), apresenta-se como uma ferramenta de relações que se torna compreensível a partir de um campo dialógico em que a interação entre o estudioso e os participantes é de cumplicidade no encontro e na produção de sentido do material pesquisado. Portanto, a relação que se constrói entre os participantes e os pesquisadores vai além de perguntas e respostas, pois não é possível desconsiderar a participação da dimensão relacional no momento da entrevista.

A análise das entrevistas exige cautela e ética vigilantes em relação à interpretação, pois há tendência entre pesquisadores de se envolverem a tal ponto com o material empírico, na procura de respostas imediatas, que a entrevista, por vezes, não fala por si, calando a sua própria voz. Nesse momento, a atenção precisa estar alerta para as possíveis interferências de nossa subjetividade, tendo consciência e assumindo como parte do processo de investigação os descaminhos possíveis da relação entre os atores e os pesquisadores implicados nesse processo. Como diz Geraldo Romanelli (1998):

A subjetividade, elemento constitutivo da alteridade presente na relação entre sujeitos, não pode ser expulsa, nem evitada, mas deve ser admitida e explicitada e, assim, controlada pelos recursos teóricos e metodológicos do pesquisador, vale dizer, da experiência que ele, lentamente, vai adquirindo no trabalho de campo. (p. 128)

3.3 Cuidando da Colheita: Procedimentos

Em relação à coleta dos dados, Duarte (2002) chama atenção para o fato de que, depois das etapas transcorridas, os procedimentos de análise são densos e delicados, pois nos apontam uma análise de conteúdo que deve ser interpretado e relacionado, tendo em vista a temática em estudo. Para tanto, faz-se necessário ter habilidades e sensibilidade, a fim de estabelecer conexões entre e sobre as possíveis leituras do material disponível.

A análise de conteúdo, perpassada por aceitação e negação, revela, desde sua origem teórica até a atualidade, contradições e questionamentos. No entanto, apresenta como a maior parte das técnicas de investigação, a tentativa de proporcionar àqueles que pesquisam um caminho para apreender, no tipo de questão proposta, de uma forma mais apropriada possível, as relações sociais em contextos de pesquisa. A análise de conteúdo visa, portanto, “a ultrapassar o nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação e alcançar uma vigilância crítica em relação à comunicação de documentos, textos literários, biografias, entrevistas ou observação” (Minayo, 2000).

Nesse sentido, a escuta deve atender não somente aos objetivos da pesquisa, mas, também, às demandas do entrevistado, que deseja se sentir ouvido em relação às questões que vive. Considera-se a técnica do discurso livre como um momento inicialmente necessário, uma vez que possibilita ao entrevistado liberdade e espontaneidade de desenvolver, no seu tempo, temáticas que o mobilizam sobre o problema proposto. Mas para manter a palavra em sua integridade e preservar a linguagem e suas nuances, na situação de entrevista, faz-se importante tratar os dados e o processo de textualização o mais próximo possível da realidade.

Ao indagarmos sobre a experiência do profissional de psicologia em algumas organizações (públicas e privadas), buscamos problematizar a sua escuta clínica diante dos conflitos, de tal forma a nos possibilitar o acolhimento das apreensões e questionamentos que demandam por um lugar. Para a compreensão das entrevistas, transcrevemos e literalizamos, integralmente, a fala dos atores envolvidos, procurando obedecer, com o máximo de fidelidade, seus silêncios e pontuações. Posteriormente, orientados pelos objetivos propostos, buscamos, para cada eixo temático trabalhado ao longo da entrevista (ANEXO A), atribuir núcleos de sentido, com a finalidade de apreender o modo como os psicólogos(as) se sentem e percebem o trabalho que desenvolvem, bem como a presença de determinados temas que denotam valores de referência e modelos de comportamento. Esta análise compreende a construção de significados

expressos pelos atores sociais através da exteriorização do seu discurso. Assim, operacionalizar o trabalho do pesquisador, não de forma rígida e sim como uma bússola, norteando e indicando caminhos que o trabalho de pesquisa exige, impõe-se como uma tarefa. Trivinos (1987) ao utilizar a análise de conteúdo tal como conceituada por Bardin (1980), fundamenta-a nos seguintes termos:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, a obter indicadores quantitativos ou não, que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção das mensagens. (op. cit. p. 160),

Nesta mesma direção, Turato (2003), em sua proposta de procurar interpretar sentidos e significações, associa-os a sentimentos, pensamentos e comportamentos que se manifestem nas relações, na vida afetiva, no grupo, na família, nas instituições, na vida sociocultural, na ética. As interações se apresentam não só pelo exposto no conteúdo, mas o que se oculta e que pode revelar ideologias e tendências das características dos fenômenos sociais.

Como última etapa para a compreensão das entrevistas obtidas, realizamos uma análise dos conteúdos mais frequentemente explicitados, de modo a oferecer ao leitor uma grade de leitura acerca dos sentidos evocados em cada eixo temático abordado. É possível que não tenhamos dado conta dessas múltiplas dimensões, mas, sem dúvida, tentamos criar condições para que as atividades construídas pudessem ser fonte de reflexões.

Percebemos, nesse ciclo, que a pesquisa se apresenta quase que plenamente em formato de espiral e temos em mente que algumas indagações e busca de respostas são provisórias, caminho que instiga novas indagações, criando redes de sustentação para futuras investigações. O conhecimento é “uma construção que se faz a partir de outros conhecimentos sobre os quais se exercita a apreensão, a crítica e a dúvida.” Minayo (1999, p.89)

4. *Temáticas e Conteúdos Apreendidos*

	Temáticas	Conteúdos
1	<i>Experiência Vivida como psicólogo(a) na organização</i>	❖ Pouca receptividade pela área estratégica ❖ Possibilidade de apoiar a diretoria em processos de mudança de gestão ❖ Voltada ajudar as pessoas a serem felizes no trabalho ❖ Oportunidade para assessorar diretoria na compreensão do próprio perfil como gestor ❖ Conquista do espaço para as práticas psicológicas na organização ❖ Oportunidade para preservar a saúde psicológica do trabalhador
2	<i>Demandas que são dirigidas ao psicólogo(a) na organização</i>	❖ Escutar colaboradores e gestores ❖ Dar atenção aos aspectos motivacionais e de relacionamento ❖ Mediar conflitos entre gestores e colaboradores ❖ Acolher e compreender as problemáticas dos trabalhadores ❖ Atender demanda técnica para desenvolvimento dos líderes ❖ Realizar processos de recrutamento, seleção, treinamento
3	<i>Percepção sobre a natureza dos conflitos na organização</i>	❖ Cobrança pelo resultado (conflito entre gestores e colaboradores) ❖ Modelos inadequados de gestão, apadrinhamento (conflito entre gestores e colaboradores) ❖ Dificuldades nos processos operacionais e de mudança na gestão (conflitos em todos os níveis) ❖ Relações de poder desajustadas (conflito entre gestores e colaboradores) ❖ Competição entre os pares (conflito entre gestores) ❖ Comunicação e relacionamento pouco cuidados (conflito entre gestores e colaboradores) ❖ Falta de valorização do psicólogo(a) (conflito no próprio setor de recursos humanos)
4	<i>Percepção sobre as ressonâncias dos conflitos para o sofrimento do trabalhador</i>	❖ Somatização e adoecimentos: gastrites, dermatites, obesidade, hipertensão, dores de cabeça ❖ Redução na produtividade ❖ Perda da motivação ❖ Baixa da autoestima ❖ Atribuir responsabilidades ao sujeito ❖ Sofrimentos psíquicos: depressão, ansiedade, síndrome do pânico alcoolismo

5	<i>Estratégias Utilizadas pelo psicólogo(a) na escuta dos Conflitos</i>	❖ Uso de técnicas para lidar com conflitos: coaching, dinâmica de grupo. ❖ Prática da escuta e suporte à emergência dos conflitos ❖ Compreensão sobre as naturezas dos conflitos para o exercício da reflexão ❖ Prática do diálogo entre os envolvidos nos conflitos ❖ Ações de assessoria ao nível estratégico da estrutura institucional ❖ Ações para desenvolver nos gestores a capacidade para compreender o comportamento de seus colaboradores ❖ Despertar o potencial de criatividade e resiliência de gestores e colaboradores ao lidarem com os conflitos ❖ Produção de reflexões com base na análise do perfil de cada gestor
6	<i>Percepção sobre a contribuição da Psicologia e da escuta clínica</i>	❖ <i>Possibilitam sensibilidade e flexibilidade para lidar com os problemas e conflitos</i> ❖ Papel construtivo, promovendo compreensão sobre a importância de se cuidar dos fatores humanos na organização ❖ A escuta acerca do sofrimento do trabalhador possibilita que as experiências possam ser compreendidas e ressignificadas ❖ Não deveria haver distanciamentos entre a formação do psicólogo clínico do psicólogo organizacional, compreendendo que ambas as leituras são necessárias na organização. ❖ O profissional de psicologia proporciona uma atitude de acolhimento que facilita o trabalho a ser desenvolvido ❖ <i>Numa cultura de resultado, o profissional de psicologia encontra limitações em sua ação profissional, não abrangendo atividades que promovam o desenvolvimento humano de forma integral.</i> ❖ <i>O profissional de psicologia precisa falar a linguagem do negócio para o cliente dele, focando mais nos resultados organizacionais</i> ❖ <i>As práticas psicológicas ainda são pouco valorizadas pela organização</i>

4.1 *A Colheita das Narrativas : eixos temáticos apreendidos*

❖ *A experiência vivida como psicólogo na organização:*

(1) ...como é uma empresa de tecnologia da informação a gente... eu trabalho como gerente de capital humano, que aqui o nome é capital humano, fazendo todos os processos de recursos humanos normais e uma coisa que é muito forte aqui é a parte de relacionamento porque as pessoas são muito técnicas, profundamente técnicas, e a gente cuida muito desse aspecto comportamental das relações interpessoais, que eles são muito pouco desenvolvidos, como também a parte do desenvolvimento gerencial para lidar com pessoas, porque eles tem um conceito de pessoas muito de “recurso”; eles inclusive formalizam como recurso... porque recurso é a máquina, é a pessoa, é a ferramenta.

(Semeadora da Emoção)

Em sua narrativa revela que por trabalhar em uma empresa de tecnologia da informação, sua equipe torna-se muito técnica, deixando em segundo plano os aspectos relacionados às relações humanas. Indica que o convívio com o computador é tão íntimo que acaba por suprir as necessidades da equipe, dificultando uma maior compreensão do comportamento humano em suas nuances. Neste sentido, volta-se, predominantemente, ao desenvolvimento das relações interpessoais, na medida em que compreende que esta é a maior carência em sua empresa.

(2)...minha experiência é voltada para seleção e treinamento... essa área de seleção inclusive, é uma realidade no hospital que eu até considero hoje uma das áreas... que eu estou tentando ver se fortaleço mais (refere-se à seleção). Porque não é uma questão que faz parte da cultura. Existe muito a questão daquela história de “quem indica?” de “se é amigo?” “que é amigo.” Então, a área de seleção eu a sinto enfraquecida por isso. E é uma área também que está muito burocratizada. Eu assumi recentemente, porque quando eu assumi aqui eu só assumi treinamento... Eu acho que a seleção é uma das áreas que a gente precisa, porque ela gera além de uma mão de obra em um processo seletivo extenso... então, eu estou propondo uma série de mudanças, para que a gente possa, de fato, medir competências e não medir conhecimentos que não venham agregar... tem toda uma questão de você derrubar, abre aspas, vencer os tabus e ir mostrando, através de argumentos técnicos muitas vezes... Porque, aqui tinha uma história de a empresa dizer o que fazer. E eu mostrei que não. Que o psicólogo aqui, se é seleção, quem tem a competência para mostrar o que precisa ser feito, é o psicólogo. Afinal, tem toda uma questão técnica, ética e científica envolvida nisso... e isso gera um conflito com a equipe (RH). Porque? Porque a equipe começa a ver como se o seu trabalho não fosse importante, como psicóloga. E aí você vem... como eu venho fazendo, quebrando alguns paradigmas.

(Semeadora da Paciência)

Chama atenção em sua narrativa a cultura institucional em que sua experiência é vivida. Sua fala revela que na organização em que desenvolve suas atividades não há uma política voltada a processos efetivos de treinamento e seleção, o que parece acarretar ressentimento por não perceber a área de recursos humanos, devidamente reconhecida. Considera que é parte de

seu trabalho mostrar as competências do psicólogo, pretendendo que a partir dessa contribuição possa favorecer os processos de mudança na cultura organizacional.

(3) Entrei na área de treinamento e desenvolvimento. Lá eu tratava com avaliação de desempenho... contratação... nessa área eu trabalhava o contrato de coach e mentoring dentro de uma política de reconhecimento e... pesquisa de clima, certo? Mas assim... tive muito problema... muito de adaptação com a gerente... e tive oportunidade de vir para cá para a área de saúde. Para mim foi uma experiência nova... a gente atende o empregado individualmente. Então tem demandas... somos quatro psicólogas... das mais diversas. Uns nos procuram porque estão com problema familiar, nos procuram porque estão com problema com o filho, com o esposo... com problema de produtividade, problema com o gerente, problema com os colegas... entendeu? Aí, vim para cá, já por conta desse problema que eu tive lá com a gerente, viu? Aqui eu comecei a trabalhar com o programa de prevenção contra o uso abusivo do álcool e... por conta do absenteísmo e doença eu criei um programa aqui na empresa... a gente chamou de “gestão do comportamento humano no trabalho”... nada mais é, do que uma política de... uma justiça restaurativa. (Semeadora da Saúde)

Revela que está inserida em uma ambiência organizacional propícia ao surgimento de conflitos e desavenças, tomando a sua própria experiência como exemplo desse processo. Indica que suas atividades anteriores estavam voltadas a procedimentos predominantemente técnicos. Atualmente, devido ao trabalho desenvolvido, pode perceber altos índices de sofrimento nos trabalhadores, expressos, sobretudo através de sintomas como o uso de álcool e drogas. Frente a esse entendimento desenvolveu, em sua prática profissional, uma ação psicológica voltada à escuta e a compreensão desses sintomas, não só dirigindo-se aos envolvidos, mas procurando, também, intermediar junto a eles a possibilidade de restaurar o equilíbrio.

(4) eu entrei para a área de desenvolvimento, mas com um papel um pouco generalista. Então, como eu tenho formação em psicologia, eu... o objetivo era de compor a equipe de desenvolvimento. Porém, sempre que necessário dava apoio a área de recrutamento e seleção. ...eu continuo na célula de treinamento e desenvolvimento... Então cada analista tem seus projetos, que vai tocando, dentro da organização... nós implantamos um projeto de pesquisa de satisfação do nosso colaborador, também fica comigo. ...qual é o diferencial do psicólogo? ...exemplo: esse programa de pesquisa de satisfação que nós fazemos, tem vários momentos. ...em alguns momentos, pode ser necessária a intervenção de um psicólogo, como psicólogo mediador daquela atividade que está acontecendo ali. E é pré-requisito nosso. Pode até ter um administrador, mas a gente tem sempre um psicólogo no meio. Na área de recrutamento e seleção eu dou algum apoio. E, em alguns momentos, para a aplicação de testes. E aí, lógico, só nós psicólogos somos habilitados para fazer, não é? (Semeadora da Comunicação)

Embora atue em desenvolvimento humano nas organizações, mais especificamente em treinamento, sua narrativa revela um perfil profissional cuja diversidade de competências lhe permite assumir responsabilidades nos diversos subsistemas da área de R.H., transparecendo um senso de colaboração e espírito de equipe. Ainda que reconheça a competência dos seus

pares na equipe de trabalho, parece creditar à formação em psicologia, a construção de um perfil profissional diferenciado, cujas habilidades específicas facilitam as intervenções junto aos colaboradores e gestores, sobretudo em atividades de dinâmica de grupo e avaliação psicológica.

(5) a principal atividade hoje é... ainda fazer o trabalho de recrutamento e seleção, que é o mais... digamos, é o que mais tem demanda do dia a dia, de cargo operacional aos cargos estratégicos... aqui na empresa, a gente está com um projeto, desde o ano passado, para o desenvolvimento de líderes... então, qual é o meu papel nessa história toda? É facilitar, para que os líderes que a gente formou... e até a gente mesmo, analista que participou do projeto... a gente possa trabalhar agora, através de células e do poder descentralizado... o meu papel, um dos meus papéis é está acompanhando o desenvolvimento deles... nosso principal papel hoje em dia é acompanhar e desenvolver. Hoje em dia eu sou, eu estou muito mais dentro do industrial. Eu preciso conhecer muito bem o processo dos meus clientes internos, para que eu possa sugerir, proporcionar... e assim, conhecendo o negócio deles, para poder dar sugestões de desenvolvimento. (Semeadora da Reflexão)

Revela perceber de forma bem delimitada o seu papel como psicóloga, nitidamente relacionado ao cargo que ocupa atualmente e as funções que lhe foram designadas, tais como, facilitar o processo na mudança de gestão definida pela empresa ao nível estratégico. Nesta direção, esboça sentimento de pertencimento para com a unidade que lhe foi confiada, assim como se sente próxima e requisitada pelos colaboradores. Percebe a área de RH como referência e balizadora do trabalho que desenvolve junto a sua clientela, colaboradores e gestores.

(6)...o grande desafio que eu tenho hoje.. aqui na organização é servir de... acho que de “cadeia de ajuda”, talvez esse seja o nome mais correto, para mudança na gestão do modelo organizacional. Eu posso apropriar essa cadeia de ajuda a... um instrumento na verdade de suporte ao comitê executivo da companhia para mudança na prática de como gerir as pessoas dentro da empresa... e o grande desafio, na verdade, é fazer uma transição desse modelo para um modelo onde prevaleça mais participação e mais autonomia e essa autonomia gerando empoderamento das pessoas para que elas possam tomar as decisões... enquanto gerente de RH, ser um consultor em alguns momentos, ser o gestor de RH em outros momentos, e ser o profissional que utiliza as habilidades da psicologia... é... para conseguir consolidar esses papéis, na medida que eles forem sendo demandados. (Semeador do Resultado)

Manifesta como foco central de sua missão nessa empresa, a mudança do modelo de gestão, através de ações que conduzam à mudança para um estilo gerencial que credibilize as competências e o poder do colaborador na própria gerência de seu desempenho. Suas intervenções são direcionadas, inicialmente, ao comitê executivo da empresa, objetivando contribuir no modo como as lideranças percebem e conduzem a gestão de suas equipes de trabalho. Parece enxergar uma “subdivisão” em seu desempenho: ora percebendo-se na posição de gestor, ora na de consultor, ora na de profissional de psicologia. Parece realizar uma alternância nesses “modos de ser” no trabalho a depender das demandas que emergirem.

(7) Eu comecei aqui em 1996... eu vim assim ...realmente ...pelo desafio, pela própria... pelo salário que era oferecido, as vantagens que a empresa tinha e por iniciar um processo novo que prá mim ... tudo novo. Era interessante. Então eu cheguei aqui só tinha dois diretores e foram três gerentes... a minha atração foi: uma área de recursos humanos, que eu nunca tinha trabalhado dessa forma, sendo eu a frente... foi um começo bastante difícil... porque a gente foi... era a implantação da empresa... aí... não tinha engenheiro ainda... a gente ia começar a pensar na questão da equipe de segurança e medicina. E aí em 1997 eu comecei a pensar na equipe e a conhecer mais a norma, que eu não era engenheira de segurança, não tinha formação nessa área. Aí... veja... as vezes eu fico até pensando... fazendo uma reflexão agora... o que é que eu sou de psicóloga hoje ? Acho que nada. Bem, na realidade eu administro, atuo como uma administradora. O que é que hoje acontece? Hoje eu tenho uma equipe de segurança e medicina: médico, engenheiro. Uma equipe... socorrista e tudo... ao todo são quinze pessoas, com as atribuições voltadas para a parte de segurança do trabalhador. (Semeadora da Verdade)

Sua narrativa revela que seu ingresso na organização foi motivado por sua aspiração de crescimento funcional, aliada ao desejo de melhoria salarial e aquisição de vantagens e outros benefícios. Inicialmente revela o esforço realizado para dar conta de uma demanda, predominantemente administrativa, decorrente do período de implantação da área. Parece ter consciência de que, hoje, suas ações estão voltadas, sobretudo, para a prática da gestão setorial e ao acompanhamento dos procedimentos operacionais de sua equipe de trabalho. Embora perceba como um fenômeno natural o seu distanciamento das práticas psicológicas, esboça reflexão acerca da não inclusão de suas habilidades como psicóloga no conjunto de contribuições à organização.

❖ Demandas que são dirigidas ao psicólogo(a) na organização

(1) eu lido muito com as relações interpessoais, além das coisas normais de recursos humanos: treinamento, seleção, recrutamento... E é interessante como a grande maioria dos nossos gestores eles tem dificuldade de entender o comportamento humano e de perceber e analisar as mudanças, as nuances do comportamento... a gente colocou uma pessoa (de RH) em cada prédio, de Capital Humano dando plantão... depois disso eles procuram o pessoal de capital humano porque tem mais confiança, credibilidade e eles começam a desabafar e contar o que acontece e pedir ajuda. Aí eles falam, eles contam tudo, eles pedem ajuda para mudar de projeto. E, muitas vezes, a gente tem que fazer a intermediação entre o colaborador e o gerente, sem que o gerente perceba nitidamente para... porque eles (os colaboradores) morrem de medo da consequência... não quer dizer que a gente não trabalhe com as pessoas a motivação, o reconhecimento... (Semeadora da Emoção)

Embora toda a equipe seja o alvo de seu trabalho, compreende que o foco deva ser voltado às lideranças, vez que são estas que trabalham mais diretamente com a equipe, apresentando atitudes contraditórias e extremadas na condução desta liderança. Ressalta que todo o trabalho realizado tem por objetivo fundamental a escuta e, a partir daí a busca, junto aos líderes da

compreensão de suas atitudes visando a transformação destas. Ainda que este seja o seu foco, revela que não deixa de dar atenção aos aspectos motivacionais e ao reconhecimento do trabalho, na medida em que são fundamentais para a produtividade.

(2)quando a gente fala de treinamento e seleção em conjunto, é uma área que a gente precisa se fortalecer enquanto líder, sabe? Eu vejo que isso falta na instituição. A própria área de Recursos Humanos valorizar o trabalho que ela faz. Porque, se eu não valorizo o meu trabalho, ninguém vai valorizar... quando começaram a ver que a área de seleção e treinamento, pontualmente, está tendo algumas mudanças. Vê que é por ações do meu papel como psicóloga organizacional. Que não é simplesmente o meu. É de quem é o psicólogo organizacional que eu tento mostrar e isso tem atraído as pessoas para virem conversar. Exemplo, das insatisfações que a gente pode ver na questão da liderança, na forma ser liderado... necessidades realmente de crescimento e as pessoas tem essa necessidade, mas a instituição... elas não veem dentro da instituição nenhuma ação para que isso possa acontecer... outra queixa muito grande da demanda é... o apadrinhamento. Aqui é muito forte isso. (Semeadora da Paciência)

Ao mapear a demanda que lhe é dirigida, sua fala reitera que a organização incorre, frequentemente, em uma gestão de pessoas maculada por fragilidades que se expressam em uma prática de gestão contraditória, propícia ao surgimento dos conflitos. Como decorrência, percebe que a pouca valorização de sua ação como psicóloga é resultante de uma ambiência onde o poder está submetido aos vínculos afetivos e a rigidez da estrutura hierárquica. No entanto, acredita que o atendimento das demandas tem atraído maior atenção à área de recursos humanos e, gradualmente, modificado a própria natureza de trabalho da organização.

(3) Aqui é um pouco da psicologia clínica. Então... você viu... as salas são individuais. A gente atende o empregado individualmente... uns nos procuram porque estão com problema familiar, nos procuram porque estão com problema com o filho, com o esposo... com problema de produtividade, problema com o gerente, problema com os colegas... entendeu ...quando é problema do gerente com a equipe, aí a gente faz esse trabalho, é uma espécie de consultoria interna. Onde a gente fecha um contrato com eles de trabalho, tem toda uma metodologia que eu criei, utilizando técnicas de dinâmica de grupo, algumas formas da observação acontecer e tudo... e a gente inicia isso com entrevista censitária. A gente entrevista o gerente, entrevista todas as pessoas... como é que ele observa o ambiente de trabalho, as condições de trabalho, as relações socioprofissionais, a própria organização do trabalho, as atividades, as condições para ele realizar as atividades. (Semeadora da Saúde)

Tendo sua atividade voltada ao sofrimento do trabalhador e não a processos de seleção e treinamento, embora se caracterize como uma psicóloga organizacional, sua narrativa indica que as demandas dirigidas ao seu trabalho o revestem de uma natureza predominantemente clínica. Revela que a compreensão do adoecimento psíquico daqueles sob seus cuidados demanda o entendimento de toda a história de vida, bem como do lugar e do modo de estar daquelas pessoas na própria organização. A partir desta cartografia procura, levar colaboradores e gestores a uma

maior compreensão de sua própria dinâmica e da relação desta dinâmica com a organização e com outros colegas de trabalho.

(4) determinadas áreas as vezes tem uma... um problema de equipe, em especial, localizado em um respectivo departamento. E aí chega muito para o capital humano. “gente eu já tentei abordar, conversar com a minha equipe, mas não surtiu efeito”, diz o gestor. “Não surtiu efeito e tal... então, de que forma o capital humano pode ajudar? Eu preciso que o capital humano entre neste circuito para fazer alguma abordagem.” Nós sentimos necessidade muito grande de, cada vez mais, aproximar esse vínculo com o colaborador. Por mais que eles tenham muita abertura, porque existe uma abertura muito grande e eles procuram mesmo. Seja numa conversa... informal, ou um problema na equipe que o gestor esteja precisando de um apoio para fazer alguma intervenção. Seja alguma coisa do colaborador para tratar com aquele líder, seja como interface para resolver... está com um problema no depto. Pessoal, mas aí não pode vir aqui direto, então eu entro como intermediadora e faço esse... é... esse papel para estreitar, para facilitar. (Semeadora da Comunicação)

Revela que a proximidade com os colaboradores e gestores, da informalidade dos encontros e visitas que realiza, facilita o surgimento das demandas que lhe chegam. Percebe que a construção de um vínculo de confiança e de disponibilidade proporciona um clima propício à sua escuta clínica, ao acolhimento das problemáticas existentes e às intervenções, podendo agir como mediadora, quando for necessário.

(5) Há duas coisas. Às vezes é quando as pessoas dizem assim: “Ah, Fulana é psicóloga...” Então, as vezes elas querem que a gente tenha a resposta para as ações, sabe? Aí, as vezes, a pessoa acha que a gente vai chegar e dizer: “Você tem que fazer isso, isso e isso, não é? E, as vezes, ao contrário. Então, são dois movimentos. Tem um movimento assim de que você tem que deixar bem claro que você não é a “dona” da resposta. E... e o outro lado é de que assim, por ser psicóloga, você não vai estar ali... você não é também desconhecadora do negócio da empresa. Você conhece. Então, você tem uma formação. Você psicóloga. Você pode ajudar a desenvolver e tudo o mais. É esse é o meu papel... “Vamos lá fazer um trabalho mais clínico, entre aspas, não é? Da escuta, se isso for para desenvolver a liderança, OK.” É o que a gente chama de coaching, que acontece. Mas, não me venha com a escuta se não for com esse objetivo, entendeu?... é uma empresa que não puxa por isso. E, quando puxa, é voltada para o negócio, entendeu? Falta aí o lado humano mesmo da história. (Semeadora da Reflexão)

Sua narrativa revela, claramente, que não há na empresa preocupações voltadas ao sofrimento do trabalhador. Nesse sentido procura atender as demandas técnicas que lhe são dirigidas, voltadas ao negócios da empresa. Entretanto, em seu próprio depoimento percebe-se que há uma demanda para escuta e a compreensão, de sua parte, que o lado humano é pouco desenvolvido na empresa.

(6) Acho que na primeira grande demanda é... ser coaching do presidente. Acho que essa é a demanda maior. Entender as características de personalidade, entender as características pessoais, entender o estilo de gestão, me apropriar de algumas ferramentas que podem auxiliar esse executivo a conseguir dar feedback para os liderados, a conseguir ter a capacidade de escuta

mais seletiva, dentro das reuniões, a conseguir trazer para esse profissional uma perspectiva... acho que uma perspectiva mais... mais específica do que é a prática de RH dentro das organizações. Para que ele possa adquirir essa prática e conseguir utilizar ela nas intervenções que ele precisa fazer. (Semeador do Resultado)

Revela uma ação profissional direcionada, inicialmente, para o gestor de maior hierarquia na organização, como forma de apoiá-lo na mudança de estilo gerencial. Com esse objetivo, parece tentar conduzi-lo a um melhor entendimento acerca do comportamento humano e suas nuances no contexto de trabalho, assim como das conseqüências que emergem do estilo adotado pela liderança ao gerir sua equipe e que, possivelmente, impactam na motivação e no resultado apresentado por cada colaborador.

(7) Sempre muito voltada...(demanda) para... o desenvolvimento... para treinamento... para capacitação. Então... inclusive a gente... dois anos seguidos... a gente desenvolveu cursos que não estavam nem previstos... uma necessidade... existem outras demandas. Só que não há verbalização disso. (...)isso é uma demanda que não vem verbalizada. O que acontece é assim... o diretor diz: “Ah... na área tal está tendo problemas. Esse povo... também o chefe não atua.” Mas, na hora de trazer uma consultoria para trabalhar vai mexer com todo mundo, inclusive com o diretor. Aí não se quer. (Semeadora da Verdade)

Embora direcione sua narrativa à demanda que lhe é dirigida formalmente pela gestão, realiza uma nítida cartografia acerca de uma demanda “silenciosa” que emerge da comunicação e dos relacionamentos pouco cuidados, da competição entre os pares, e da própria centralização de poder instalada na cúpula da empresa.

❖ Percepção sobre a existência e a natureza de conflitos na organização

(1) A gente tem uma empresa projetizada, então o nível de desempenho é muito alto de produtividade e qualidade. Então, tem que seguir um processo. Então eles trabalham... alguns projetos são inovação. Então, inovação precisa de criatividade... aí a pessoa “delira”... as vezes o resultado não vem tão rápido porque depende do insight... o gerente começa a exigir o que ele está sendo cobrado pelo resultado. Então, aquela pessoa as vezes se sente “sufocada” porque se sente não capaz e a cobrança é muito grande... as vezes o gerente como tem mais de um projeto não consegue fazer um processo de desenvolvimento pessoal e profissional adequado. Então aquela pessoa fica com aquela... aquele sentimento de não atender... ou ela vai se fechando e ela não consegue dizer, por algum motivo; por medo, as vezes porque eles são muito competitivos e eles não admitem eles não sabem... eles se cobram muito. Então eles ficam calados e aquilo vai distanciando na relação de um com o outro... aquilo vai sufocando e vai gerando conflitos. As vezes, “explode”, “estoura”. (Semeadora da Emoção)

Revela que a empresa trabalha com projetos, o que exige muita criatividade e capacidade de insight. Neste sentido, não só a motivação é necessária, mas também o conhecimento. Esta

característica do trabalho leva a equipe a ser muito competitiva, além de pressionada pelos gerentes quanto aos resultados. Como a criatividade não tem “hora marcada”, criam-se sentimentos de cobrança, de estar sufocado e medo de não cumprir a tarefa. Por serem muito competitivos, não expressam estes sentimentos, o que acaba gerando conflitos, distanciamento do gerente e explosões.

(2)...não há, hoje, uma política de recrutamento interno, nem a empresa, pelo menos foi passado para a gente, tem interesse nisso no momento. E isso gera essa insatisfação... então algumas pessoas são prejudicadas porque caem outras na “graça” de gestores e aí e não há uma forma justa de lidar. Então, quando eu falo de liderança, não é só por autoritarismo ou por democracia, participativa... os nomes que se possam dar aos estilos de liderança que a gente possa elencar. Mas, por uma questão realmente de apadrinhamento, não sendo justo na hora da análise, ser imparcial. Não há essa imparcialidade nessa instituição, entendeu? Esse eu acho que é um grande conflito numa demanda muito grande. (Semeadora da Paciência)

(3) Aqui é um pouco da psicologia clínica... são vários os inputs para que eles nos procurem... então, é aquele gerente autoritário, que faz abuso do poder, que é autocrático, entendeu?... é uma empresa de engenheiros, uma empresa cuja... a maioria das pessoas que estão no poder... estão aqui porque o cargo foi dado, não foi conquistado. É uma empresa política... e há um despreparo para aquela função. Em geral são pessoas que tecnicamente são muito competentes, mas que não tem muito foco nas pessoas. Então assim, tem pessoas que tem o foco só na tarefa, e tem pessoas que tem o foco só nas pessoas. (Semeadora da Saúde)

É interessante observar que nas duas narrativas, embora as organizações tenham objetivos e modos de funcionamento diferenciados, os conflitos indicados são os mesmos: relacionam-se a modelos de gestão inadequados, nos quais os cargos são ocupados não por reconhecimento de competências, mas por indicações políticas, o que claramente demonstra que o foco não está nas pessoas e sim na organização.

(4) acho que a dinâmica do dia a dia do trabalhador e da equipe não é uma coisa tão simples... e aí... exatamente por ser uma coisa... é a mesma coisa que um casamento... a gente às vezes passa bem mais tempo com os nossos colegas de trabalho do que com marido, filhos e tudo o mais. Então, isso acaba gerando... conflitos. Então, acho que existem conflitos de diversas naturezas. Seja do líder para com o colaborador ou de relacionamento mesmo... é... comunicação. Acho que comunicação é um problema... a falta de comunicação acho que gera “n” situações, inclusive “n” conflitos. Porque acho que é um dos pontos mais importantes que há dentro de uma instituição é a comunicação, para tudo. (Semeadora da Comunicação)

Revela clareza quanto ao fato de que em uma organização que possui uma hierarquia e que é local de convivência diária de muitas pessoas, os conflitos inevitavelmente existem. Percebe a comunicação e o relacionamento interpessoal, sobretudo entre gestores e colaboradores, como um dos principais focos dos conflitos.

(5) Olhe, os conflitos... eles são conflitos do dia a dia da operação, desde os conflitos da operação, até os conflitos de assim... “Ah, essa é a minha área e ninguém vai tomar conta!” ...existe entre o encarregado e o coordenador, que acha que as equipes poderiam estar fazendo mais ao nível da autonomia, mas esquece que a gente está começando agora, que as pessoas nunca tiveram tanta autonomia... e que de repente foi dado e que tem que ser mais trabalhado. É como se ele (gestor) quisesse fugir meio que a responsabilidade “Bom, já dei autonomia, agora eu quero que faça.” Os conflitos existem demais, de vários parâmetros. Desde o operacional até o sentimento de que aquela área é minha e que ninguém mete a mão, entendeu? (Semeadora da Reflexão)

Em sua escuta realiza um diagnóstico em relação aos conflitos vivenciados, percebendo que na base de muitos deles estão as relações de poder, a dificuldade de assumir responsabilidades e, ainda, o desenvolvimento da tão almejada autonomia. Esses conflitos estão tanto no nível gerencial quanto operacional.

(6) Os conflitos, na verdade, eles existem muito mais pelo antagonismo entre a prática e o discurso. Eu acho que isso está alicerçado... se você quer mudar um modelo de gestão e você verbaliza que este modelo está mudando, esse modelo só começa a ser sentido, se essa verbalização sair da frase para a ação. E os conflitos existem porque em todo processo de transição, quando você fala em mudar uma forma de gerir... esse antagonismo existe. Primeiramente porque você está mexendo com crenças e valores. As vezes eu me posiciono, eu verbalizo por aquilo em que eu acredito e não por aquilo que alguém “vende” ou me diz. Então, isso talvez seja uma das maiores oportunidades dentro dessa transição. A prática ainda está incoerente com aquilo que está sendo construído. (Semeador do Resultado)

Em sua narrativa, mais uma vez, expressa o quanto processos de transição são difíceis e geram conflitos. Percebe que existem resistências e dissonâncias entre o discurso e a prática adotada pelas próprias empresas. Considera que não existam conflitos isolados, pois tomando a empresa de modo global, as dificuldades repercutem em todos e para todos. Ressalta que toda mudança de modelo leva a emergência de outras práticas, sobretudo quando incide sobre valores e crenças. Este processo é difícil para todos, desde as lideranças aos colaboradores, exigindo mudanças de postura.

(7) É uma guerra fria, vamos dizer assim, porque não há um sentido do todo. É cada um no seu departamento e cada um que se esconde do outro. Então não é uma parceria. Não existe uma parceria... então, todo mundo sente isso. Eu sinto. O outro gerente sente. Todo mundo sente. A gente tenta “cobrir o sol com a peneira,” mas acontece. Mas se sente. Isso é uma demanda que eu vejo... mas... não é solicitada. Por que não é solicitada? Porque vai mexer com muita gente. (Semeadora da Verdade)

Realiza uma nítida cartografia acerca da trama de conflitos que emerge da comunicação e dos relacionamentos pouco cuidados, indicando que a competição entre os pares, embora velada,

atinge a todos. No entanto, revela que esta competição permanece encoberta, parecendo que é evitado tocar neste assunto, na medida em que exigirá de todos um outro posicionamento.

❖ *Percepção sobre as ressonâncias dos conflitos para o sofrimento dos trabalhadores*

(1) Acontece... a somatização. Então, as vezes tem gente que adocece e quando eles adoecem, eles... ou a gente percebe ou eles procuram a gente. As vezes eles procuram o próprio gerente. E, muitas vezes, como a gente está fisicamente no local... e existe uma intimidade muito grande... a doença é uma das coisas. A outra coisa é a baixa produtividade, por incrível que pareça... hoje eles procuram a gente para dizer o mal estar... ou então... o pedido de demissão. As vezes a gente reverte um pedido de demissão. Eles às vezes começam a falar para a gente primeiro do que para o gerente. (Semeadora da Emoção)

Reitera que são muitos os sofrimentos psíquicos advindos das situações conflitantes: o adoecimento (somatização), a perda da motivação, baixa produtividade, o que culmina, muitas vezes, com pedidos de demissão. O mal estar vivido pela equipe é, por vezes, levado ao gerente ou, mais frequentemente, diretamente para sua pessoa.

(2) Agora, por aquelas pessoas que eu acompanho conversando, que eu tento acompanhar eu sinto que sim. Aí eu sinto de que há, por exemplo: são mais adeptos às viroses, são mais adeptos a... a gente tem inclusive assim... que tem pessoas que tendem a chegar... a impressão que eu tenho é a uma depressão... mesmo quando não adoecem se afastando, adoecem psicologicamente, sabe? Há um semblante, há uma... somatização, entendeu? E eu acho que isso a gente tem muito forte aqui. ...a gente teve um caso, particularmente, há um mês atrás de uma pessoas que ela... a instituição exigiu muito... de força de trabalho, vamos dizer assim. Um volume muito grande de força de trabalho, foi geral. Mas, essa pessoa, igual as outras, foi muito exigida, profissionalmente falando por conta do volume. (Semeadora da Paciência)

Narra a existência do adoecimento das pessoas frente aos conflitos e dificuldades, indicando que estes estão relacionados às pressões e exigências do próprio trabalho. Em sua fala parece compreender a diversidade de fatores que dão contorno às problemáticas, indicando que as viroses, somatizações e depressão são os sofrimentos mais frequentes.

(3) Uma é a queda da autoestima. A gente observa alguns danos psíquicos decorrentes disso. Por exemplo, depressão. Já peguei casos de síndrome do pânico. Já peguei... pensamento suicida, não o ato suicida, mas pensamento suicida, entendeu? Declarados. ...a gente vê muito essa questão da queda na libido e não foi um caso ou dois não. O que mais? O isolamento, a depressão... e aí são sinais realmente de sofrimento no trabalho que estão repercutindo na saúde. Afora algumas doenças psicossomáticas: asma, dermatite, obesidade muito forte, a gente tem muitos casos de pessoas que... eu sou uma... (risos)... da questão da compulsão pela comida, advindo da ansiedade, gerando outros adoecimentos... (Semeadora da Saúde)

Elenca um conjunto de sofrimentos nos sofrimentos dos trabalhadores, decorrentes da convivência conflituosa citando, inclusive, diversas manifestações de natureza psicossomática: depressão, síndrome do pânico, gastrite, ansiedade, asma, dermatite e obesidade. Se inclui como exemplo da vivência em algumas dessas repercussões, o que parece ser resultante de sua condição como trabalhadora (empregada) da instituição.

(4) Olha... adoecimento tem sim...eu não sei afirmar com precisão se a origem vem daí. Se é exclusivamente daí da questão do conflito, ou, simplesmente, se dessa vida louca, dessa rotina louca, desse volume de trabalho. Hoje em dia, está cada vez mais as pessoas... a vida está muito agitada... então a gente tem “n” motivos: tem várias rotinas, você sai do trabalho, vai para o metrô, vai para uma outra atividade e que isso acaba... o ciclo é tão pesado que acaba adoecendo mesmo... acaba adoecendo física e mentalmente. Agora... acho que tem sim... um pouco... resquícios desses conflitos diários... essa rotina louca acaba... o nível de estresse é maior. O nível de estresse sendo maior, consequentemente, vai aumentar o número de conflitos. (Semeadora da Comunicação)

Em sua fala parece questionar se os sofrimentos psíquicos apresentados decorram, necessariamente, das situações de conflito da organização. Credita grande parte desses sofrimentos a fatores externos, indicando que o nível de competitividade imposto pelo dia a dia, a busca de aperfeiçoamentos diários e a carga de tarefas é estressante e provocadora de doenças.

(5) Eu sinto que as pessoas as vezes ficam meio agitadas, não é? As vezes eles ficam meio que... com uma gastrite, aquela coisa assim ... é uma doença. Mas, eu acho que o estresse, a agitação, o nervosismo, sabe? É grande. Eu acho que até aí cabe um pouco da ansiedade, sabe? Uma coisa assim... muito de ansiedade. Muito. Porque é... no meio organizacional a gente tem o que? Muita pressão... o nível de competitividade é muito grande. Então, se torna uma empresa muito ansiosa por bons resultados... bons lucros... e aí vem as pressões por resultados. A comunicação não é ainda muito boa e aí, há falha entre aonde a empresa quer chegar e o que ela precisa fazer para chegar... é nessa falha... nesse “gap” que ela deixa... aí acontecem os anseios, o estresse, o sentimento de incompetência e de impotência... de não poder fazer... (refere-se aos colaboradores). (Semeadora da Reflexão)

Sua narrativa reitera que são diversas as manifestações de sofrimento nos trabalhadores, advindos de conflitos, cuja base é constituída por uma comunicação ineficiente e repleta de “lacunas”. Além disso, indica que por ser uma empresa que cobra resultados e lucros, isto gera estresse, agitação, nervosismo e, ainda, um alto índice de competitividade. Menciona também sentimentos de competência e impotência o que, supomos, merecem destaque.

(6) eu não tenho dúvida que existe uma relação direta com a produtividade, com o estado de ânimo. Talvez, numa maior dimensão, ou se esse colaborador na construção da família dele, na construção das relações, ele já tenha uma estrutura fragilizada, ele já não tenha um ego fortalecido para lidar com isso com mais naturalidade, isso pode influenciar diretamente na produtividade dele, na entrega dele no trabalho... acho que a tradução disso é assim... as pessoas

estão tão “calejadas” por essa prática do passado, que talvez a gente só esteja conseguindo enxergar a evolução, em detrimento de um passivo tão ruim. Mas, eu não tenho dúvida que essa... a presença desse tipo de sentimento, a presença desses conflitos, elas têm uma relação direta com a... eu não gostaria nem de atribuir a motivação, mas eu acho que a forma e a maneira como você produz... (Semeador do Resultado)

Embora não relate sofrimentos decorrentes dos conflitos existentes, atribui uma relação direta entre eles e o modo de realizar o trabalho, a produtividade e o estado de ânimo. Considera, concomitantemente, a influência das características de personalidade do trabalhador, sua maturidade pessoal, assim como sua rede de relacionamento fora da empresa (estrutura familiar).

(7) Tem gente com problema emocional, pressão alta, como não tem experiência anterior em empresa nenhuma, qualquer coisa é uma pressão. Porque hoje as empresas são muito naquela coisa de vamos produzir, vamos produzir... vamos “moer”, vamos moer, vamos “moer”.... e você ou se acostuma com isso se adapta, ou a maior parte das pessoas... Isso aparecia no sentido de ter pressão alta, de ter gastrite, de dores de cabeça constante. Isso eu vejo em alguns casos, como... sofrimento. Eu acho interessante assim, terminou o horário de trabalho, todo mundo corre. Eu estou assim. (Semeadora da Verdade)

Sua fala revela sua compreensão quanto a relação entre a cultura voltada para os resultados organizacionais e os problemas emocionais e de somatização manifestos na população de colaboradores sob os seus cuidados. Também menciona o fato de, em todos os níveis incluindo sua pessoa, os trabalhadores demonstrarem que a tolerância à convivência profissional é regida pelo tempo cronológico exigido para o cumprimento das tarefas que lhe são atribuídas pela gestão.

❖ *Estratégias utilizadas pelo psicólogo(a) na escuta dos conflitos*

(1) inventou-se, ainda na minha, não na minha gestão, uma pesquisa de satisfação do colaborador. Porque a gente só estava dando valor ao externo, e não ao colaborador... e a forma como a gente implementou trouxe o contato do gerente com o colaborador, resolvendo os seus conflitos: técnicos, pessoais, de grupo... a gente tabula, analisa, coloca em gráficos, faz quantitativo e qualitativo, apresenta para o gerente o resultado com os comentários.... a gente ajuda o gerente que é dono da área a desenvolver, aliás, não só desenvolver, primeiro a aceitar, a degustar os problemas, a entender, processar e fazer um plano de ação. A gente faz uma dinâmica de grupo, um processo de trabalho de equipe para fazer com que eles trabalhem com o resultado de cada item... E a gente ouve. ...Sempre tem um psicólogo junto dando suporte. Porque, as vezes “pega fogo”, as vezes é difícil a mediação, complicada, as vezes é maravilhoso. Dependendo da maturidade do gerente é... ele faz coisa errada. A gente tem que intervir. Dizer que não pode... por inadequação de comportamento mesmo, por infantilidade, por rejeição da conversa, por não aceitar... a gente vem fazendo muito o trabalho do coach mesmo. (Semeadora da Emoção)

Sua fala revela que utiliza estratégias para trabalhar as situações conflitantes que aparecem, via de regra, nas pesquisas de satisfação: após uma conversa inicial com os gerentes, os resultados são debatidos com a equipe em grupo, objetivando o conhecimento das situações conflitantes e a elaboração de um plano de ação para minimizá-las. Neste momento percebe que há uma verdadeira “catarse”, onde muitos se colocam nem sempre de forma tranqüila ou adequada. Percebe que a participação do profissional de psicologia é fundamental no sentido de dar suporte ao gerente, acalmar a equipe e pontuar elementos que não estejam sendo percebidos nessa dinâmica grupal. Enfim, independente da estratégia utilizada, coloca-se numa posição de escuta e de suporte à emergência dos conflitos. Também menciona a prática do coaching como técnica utilizada para mediar conflitos. Entretanto, por ser membro da organização é também afetada pelos conflitos que surgem, procurando posicionar-se frente a eles de um outro modo, o que pode ser percebido através do fragmento de sua narrativa:

(1) Eu ultrapasso o limite do psicólogo, do papel do psicólogo, no aspecto do aconselhamento. Porque aqui... eu sou psicóloga não para fazer terapia e não para estar fazendo... é... esse processo tão minucioso. As vezes eu vou como gente... E aí eu vou sem técnica de psicologia... porque ultrapassa. As vezes eu... me envolvo. Eu entro como pessoa... e vou lá... porque... precisa. Se eu ficar muito no papel do psicólogo, eu não consigo ir até o fim, porque as vezes não é o suficiente. E eu me dou o direito de fazer isso. Porque eu sei, eu separo. Eu digo: “eu estou errada!” e digo para eles: “eu estou errada!” Eu faço porque eu acho que... eu sou humana... e eu tenho que fazer. Mas eu não tenho a menor dúvida que eu faço. (Semeadora da Emoção)

Parece que ao agir de forma audaciosa e assertiva, critica o seu papel profissional na organização e aquilo que julga ser os limites das práticas psicológicas no mundo do trabalho. Revela ter clareza de que sua função não é clínica, distinguindo uma função técnica de psicóloga organizacional e outra, mais voltada ao enfrentamento dos conflitos.

(2) Na verdade, eu acho que eu... eu acho que o meu recurso maior hoje é através do diálogo. Conversando. E, inclusive, conversando também com as pessoas envolvidas. entre outras, especificamente, pedindo e orientando para de repente... um acompanhamento psicoterapêutico. Por exemplo, uma das pessoas que eu tenho conversado... tentando mostrar como era importante ela se fortalecer, sabe? Emocionalmente. Como é importante de repente ela ter uma pessoa com quem ela pudesse conversar e tentar, vamos dizer assim, fortalecer mais ela para que ela possa, caminhar sem esse tipo de pressão... Eu também tento levar para a própria diretoria de RH muito essa questão das políticas de gestão de como é que a gente pode fazer para minimizar esses tipos de conflitos, que a gente sabe, estar diretamente ligados assim... a ação institucional, entendeu? (Semeadora da Paciência)

Sua narrativa denota que sua atenção se volta para os conflitos que emergem através da escuta e do acolhimento, considerados importantes para superação das dificuldades, o que inclui a prática do diálogo como estratégia para a mediação. Compreende que, em algumas situações, faz-se

necessário a adoção de intervenções externas (ação psicoterapêutica) que, de certa forma, complemente e fortaleçam as suas próprias, realizadas no âmbito da organização. Suas intervenções englobam não apenas a ação local, mas atingem os patamares estratégicos da estrutura institucional ao serem endereçadas às questões das políticas de gestão que, conforme sua compreensão, se constituem também como demandadoras de conflitos e incoerências no relacionamento entre gestores e os demais trabalhadores.

(3) A gente tem evitado algumas demandas judiciais. O empregado vem aqui, aí trás uma queixa, então a gente conversa com ele. Muitas vezes ele vem com essa coisa. “Ah, então é assédio moral.” Aí, a gente vai clarificar o que é assédio moral, o que não é assédio moral... a maioria das vezes, não é uma situação de assédio moral. Muitas vezes, é um conflito, é uma agressão pontual, é um modelo de gestão injuriosa. Aí, dá oportunidade de fala a um, dá oportunidade de fala a outro e... a gente ceta um acordo de convivência. Mostra que o interesse é da empresa, conversa com ele sobre o plano de trabalho, porque a gente observa muito a retirada das atividades ou a imposição de atividades inadequadas ao perfil do empregado, até como uma forma ou punitiva ou para escantear o empregado. Aí, fecha com ele o plano de trabalho, as condições de trabalho... eu trabalho para uma empresa, também tenho que gerar lucro, resultado, ser produtivo. Então eu tenho que ter um foco nos dois lados. Quando é entre colegas, às vezes, o gerente não sabe como agir, entendeu? Aí a gente chama os dois colegas também. Conversa com eles. Muitas vezes, quando a situação chega a um ponto de inviabilizar o relacionamento, a gente solicita transferência. Busca uma outra área que ele possa ser transferido... a gente é feito a justiça, precisa ser provocado. Não pode simplesmente está diariamente: “Olá, alguém tem problema aqui?” Ou “eu soube que você...”, entendeu? (Semeadora da Saúde)

Revela que todo o seu esforço é o de evitar que esses conflitos extrapolem os limites da organização gerando processos trabalhistas. Neste sentido, a escuta das dificuldades e a busca, entre os envolvidos, de clarificação dos problemas constitui-se como a estratégia mais utilizada na mediação dos conflitos. Ressalta que há casos em que esses recursos não são eficazes, solicitando-se a transferência do colaborador para que não inviabilize todo o trabalho da equipe. Sua fala reitera que sua ação foca na adequação dos comportamentos, procurando direcioná-los para a performance esperada pela organização. Revela uma postura muito mais de prontidão a ação, de atendimento às demandas, na medida em que espera o surgimento dos conflitos que justifiquem suas intervenções.

(4) A gente tenta sempre munir esse gestor, capacitar esse gestor para que ele faça a abordagem e não simplesmente o capital humano vai entrar no circuito, porque se não, eu trato esse problema, mas vai continuar acontecendo porque aquele líder não está preparado para preparar, para solucionar, para mediar... então esse é o nosso objetivo principal. A gente sempre dá o apoio necessário: senta, escuta e auxilia, mas assim “você gestor, tem esse papel e eu estou aqui para lhe ajudar a fazer, mas o papel é seu... enquanto líder daquele grupo.” O coaching mesmo... às vezes, uma conversinha no corredor, dizendo: “Olha, gestor vem cá. Não foi legal aquilo que você fez assim... assim... acho que você tem que ter uma abordagem desse, desse e desse jeito... é trabalho simples? Não. Mas é exatamente nesse trabalhinho de conta-gota

que a gente vai... moldando e mudando. E o principal, fazendo com que ele perceba a necessidade de se desenvolver e de buscar ajuda sempre que ele se sentir desconfortável para atuar sozinho. (Semeadora da Comunicação)

Em sua ação profissional assume o papel de mediadora desses conflitos, buscando, sobretudo, desenvolver junto aos gestores uma maior compreensão das dificuldades apresentadas pelos colaboradores. Atribui às lideranças a responsabilidade de gerir e mediar os conflitos que emergem das relações de trabalho, ainda que ofereça a sua escuta clínica para orientar essas pessoas que demandam sua ajuda, ao mesmo tempo em que reconhece o grau de complexidade de seus objetivos, voltados às mudanças no comportamento dos líderes da empresa.

(5) A ação da gente, hoje em dia, é muito mais de fazer o outro refletir mesmo. Por exemplo: o cliente vem para mim com uma demanda e aí... quando ele vem para mim com uma demanda eu sempre tento... parafrasear aquilo que ele está me dizendo: “Como é que você acha que esse problema pode ser solucionado?”... então diante do que tu conheces do negócio o que tu achas?... Por que aí ele vai interiorizar o problema e aí ele vai me dar uma resposta que, as vezes, ele... ele só está querendo uma luz... E, muitas vezes, quando isso acontece a gente sai, muitas vezes, de uma reunião com um compromisso. “Ah, então a gente vai fazer tal estratégia, não é?” E aí, a gente termina fazendo com que ele perceba a solução do problema, mais ou menos, como se fosse uma entrevista de comprometimento mesmo, sabe?... Com os níveis de média chefia, como encarregado e coordenadores, a gente agora faz um trabalho mais de coach, mais perto. Isso acontece em reuniões semanais, reuniões de acompanhamento com os supervisores, encarregados, coordenadores e em reuniões semanais que a gente tem com as células. Então, é um trabalho assim... de coaching de desenvolvimento. (Semeadora da Reflexão)

Revela em sua ação, uma crença na capacidade de análise, síntese e julgamento do colaborador ao estimular-lhes reflexões sobre seu próprio sofrimento. Nesta direção, tenta despertar o potencial de criatividade e resiliência, que acredita existir no âmago de cada pessoa, através da prática de intervenções, apoiada em análises que abordam a problemática dos colaboradores. Parece reiterar que, ao lidar com os conflitos e tensões, sua estratégia está centrada na possibilidade de facilitar e apoiar a autogerência do desempenho de seus colaboradores frente aos problemas enfrentados na realização do trabalho. Parece, também, intencionar que haja ressonâncias para o negócio da empresa provenientes de suas intervenções ao mediar conflitos.

(6) ...a gente mapeou as principais características de toda a liderança. E esse mapeamento sinalizou o perfil profissiográfico de cada profissional e características de personalidade que estava atribuída a isso. Normalmente eu procuro atuar fazendo com que esse profissional reflita em cima dessas características do perfil. Quando foi feito o mapeamento a gente identificou quais eram as oportunidades e as principais armadilhas e que tipo de características eram de fortalecimento... Até trazer para ele uma característica forte dele para tentar apropriar isso e, em algum momento entender que o conflito é necessário para que ele pudesse tratar a oportunidade de uma maneira diferente, melhorando o desempenho do profissional e fazendo com que o resultado acontecesse. É mais ou menos a forma que eu trabalho quando aparece um

conflito, seja ele um conflito interpessoal, seja ele um conflito métrico, como esse que eu estou exemplificando, onde a gente está querendo trabalhar a questão temporal. (Semeador do Resultado)

Ao mediar conflitos de qualquer natureza, parece alicerçar suas intervenções no conhecimento e na análise do perfil de personalidade, como referencial para uma melhor compreensão do comportamento dos gestores. Propõe e conduz reflexões junto a eles acerca dos pontos fortes e de melhoria do perfil, tentando relacionar essas características, ao modo como lidam com as situações conflituosas junto aos colaboradores. Parecer tentar realçar a importância e os benefícios da gestão de conflitos, sobretudo, para a produtividade e o resultado apresentado pelo colaborador.

(7) Talvez eu tenha falhado na forma de fazer... A reflexão que eu faço é que... às vezes eu me sinto... é... impedida... de fazer tudo o que eu pensei em fazer aqui. Então, eu tinha todo um projeto para cá. Um projeto para trabalhar com as mulheres dos trabalhadores, com cursos: cursos de bijouterias, de salgados e doces... eu tinha todo um projeto para fazer com elas. Um trabalho mais maciço na parte de saúde, porque eu queria fazer os grupos. Eu chamo grupo de risco: trabalhador que tem hipertensão, trabalhador que tem problema... não consegui fazer até hoje. (Semeadora da Verdade)

Sua narrativa revela uma sensação de inadequação nas ações, acomodação e desânimo. Apresenta-se “paralizada” frente a possibilidade de que suas intervenções promovam mudanças significativas não só para os outros trabalhadores mas, também, para si mesma.

❖ *Percepção sobre a contribuição da Psicologia e da escuta clínica*

(1) ...o psicólogo tem mais sensibilidade, percepção, insights para resolver o problema, não tenho a menor dúvida. E... eu encontrei essa equipe assim, nessa formação. Mas eu gosto muito, eu gosto de uma equipe polivalente. Mas, dependendo da complexidade eu prefiro o psicólogo, porque o psicólogo percebe mais a fundo, tem mais “jogo de cintura” para resolver esses aspectos comportamentais... eu jamais acertaria outro lugar, a não ser... ser psicóloga e trabalhar dentro da empresa e ajudar pessoas. É um prazer inenarrável! Eu as vezes me emociono... quando falo nisso. (Semeadora da Emoção)

Revela uma espécie de vocação para atuar como facilitadora das relações humanas no contexto organizacional. Considera que a formação de psicóloga favorece o desenvolvimento de habilidades, tais como uma percepção aguçada, sensibilidade e flexibilidade para lidar com os problemas e conflitos. O envolvimento com as pessoas da organização, aliada a sensação de que suas intervenções são reconhecidas e valorizadas por parte dos colaboradores e gestores, parecem fortalecer uma postura de dedicação, autonomia e segurança nessa experiência como psicóloga.

(2) Eu gosto muito do que eu faço, sabe?... Acho que, também, uma das minhas... vamos dizer assim, tarefas... é mostrar o papel do psicólogo organizacional dentro da instituição... mostrando a importância da psicologia organizacional dentro da instituição. Que ela é muito mais do que ferramenta de seleção. Ela é muito mais do que, simplesmente, entrar numa sala e dar treinamento. Que ela tem o papel da construção. Porque eu acho que a psicologia tem o papel de construção, que eu acho que ela tem o papel bem construtivo... devagarzinho a gente vai tentando mostrar a importância disso e que resultado a gente pode ter para que, mais na frente a coisa possa se institucionalizar de fato. E toda mudança, na verdade, começa assim, devagarzinho e depois é que ela vai, vamos dizer assim, se formalizando.

(Semeadora da Paciência)

Denota satisfação pela profissão que abraçou. Nesta direção, realiza esforços para cumprir com profissionalismo as ações que considera pertinentes ao psicólogo, dentre elas a de promover uma maior compreensão, em todos os níveis, acerca da importância de se cuidar dos fatores humanos no mundo do trabalho. Revela ter consciência de que as mudanças que podem causar efeitos na cultura institucional e organizacional demandam, necessariamente, por um período significativo de maturação, ao mesmo tempo em que são fortalecidas pela sistematização das suas próprias intervenções.

(3) Uma coisa é a possibilidade... possibilitar a fala... Acredito nesse papel que o psicólogo pode ter de mediador. Eu acredito que a gente possibilita muita coisa... muitas mudanças. A gente consegue visualizar na conduta. E, uma outra questão é assim... a possibilidade de fortalecer a pessoa que está na posição desigual. Porque, quando há conflito, é sinal de que há uma resposta. Mas, às vezes, a situação é de abuso, é de poder... então você (o empregado) não tem condições de responder... dele rever a situação, ou modificar aquela situação, encontrar saídas alternativas para ele não perder a saúde dele. (Semeadora da Saúde)

Sua narrativa expressa que independente de recursos pontuais que possa utilizar na mediação de conflitos, é a fala e a escuta que parecem fornecer condições para que as experiências possam ser percebidas e ressignificadas. Entretanto, percebe os limites desse modo de ação, mesmo porque há características das pessoas que dificultam a aceitação de sugestões ou críticas. Acredita que a função de mediação possibilita mudanças situando grande parte dos conflitos na esfera do abuso e do poder.

(4) É importante ter um profissional de psicologia dentro do RH. Acho que, talvez não na gestão. Mas acho que é muito importante esse olhar do psicólogo... acho que é fundamental alguém com formação em psicologia. No nosso caso aqui é excelente porque a nossa gestora é uma pessoa de formação em psicologia, de atuação clínica... tem formação clínica, que eu acho que também é fundamental... eu acho que não tinha que haver esse distanciamento tão grande... o psicólogo clínico precisava ter essa visão de organização, também. E o psicólogo organizacional tinha que ter essa visão clínica. Nossa atuação podia ser muito melhor se a gente tivesse uma formação diferente, eu acho. (Semeadora da Comunicação)

Considera que o profissional de psicologia desenvolve um olhar de acolhimento que facilita o trabalho desenvolvido e que se sente apoiada por uma gestão que compreende o benefício dessa habilidade, na medida em que possui a formação clínica. Revela certa crítica à formação acadêmica que, ao seu ver, não distancia a formação do psicólogo clínico do psicólogo organizacional, compreendendo que ambas as leituras são necessárias na organização.

(5)...a gente acaba entrando meio que na rotina da rotina do conceito desorganizado da coisa. Se você não ser um... uma parada... pensar assim: “Não... mas eu tenho que fazer meu papel melhor, você entra na história... Você é cobrada para estar de... todo dia no tal, fazendo isso, isso e isso, não é?... na loucura do dia a dia nesta empresa, não dá para fazer muita coisa. Se não for voltado para o objetivo que a empresa determinou, os acompanhamentos, digamos assim, de desenvolvimento da pessoa, não do profissional... exatamente assim, não dá para fazer não. E aí, sinceramente, meio que você se esquece: “Eu sou psicóloga ou eu sou uma analista de RH 3”, que tem o objetivo disso, disso e disso? (Semeadora da Reflexão)

Percebe limitações nas suas intervenções como psicóloga, atribuídas à própria ambiência organizacional e sua inserção numa cultura de resultado. Reitera que o que é esperado de sua ação profissional, não abrange atividades que promovam o desenvolvimento humano de forma integral. Ao contrário, sente-se cobrada por ações que focam nitidamente os processos e resultados organizacionais. Frente a este conflito e em busca de dar conta dos interesses da empresa, ressenha-se por perceber que a psicologia é colocada de lado.

(6) hoje para o profissional de recursos humanos eu sinto muito a dimensão do peso de ser psicólogo, hoje ela é muito menor do que era há um tempo atrás. Existia uma relação direta entre a formação e a “cadeira” de R.H. dentro das organizações. Eu procuro trabalhar utilizando um pouco da minha formação, utilizando a minha habilidade de lidar com pessoas olhando características, modelo de atuação, forma de intervenção, isso tudo. Mas, eu procuro trabalhar isso tudo olhando muito para as necessidades do negócio. Acho que isso talvez seja o grande diferencial é... da minha forma de atuar hoje... o psicólogo, ele precisa falar a linguagem do negócio para o cliente dele. Então, eu não posso mais trabalhar aquela linguagem do “ser humano pelo ser humano”, do assistencialista, ou de tentar atribuir melhorias de condição de qualidade de vida, de qualidade no trabalho, se elas não tiverem uma relação direta com a entrega daquele profissional. (Semeador do Resultado)

O fragmento desta narrativa reitera que sua ação como psicólogo organizacional está voltada aos resultados organizacionais, considerados como centro de sua atenção e interesse. Nesta direção, formula críticas e questionamentos acerca de como percebe a ação dos psicólogos em RH. Parece vincular ações voltadas à compreensão da subjetividade do trabalhador ao assistencialismo, o que, segundo suas concepções, tem como foco a qualidade de vida dos trabalhadores, mas não os negócios da empresa.. Acredita pensar e agir de forma diferenciada, ao considerar que a ação do psicólogo na organização precisa adotar, principalmente, a perspectiva

do negócio e do resultado organizacional, estabelecendo este princípio como base para suas intervenções.

...o que é que eu faço como psicóloga organizacional?... na realidade eu administro atuo como uma administradora... “o que impulsiona uma empresa é a área administrativa e a área “charmosa” é a informática”. Isso é o pensamento da diretoria. Então, se você verbaliza isso para todo mundo ouvir, você está tirando o merecimento de qualquer outra área... o resto vai acompanhando... (Semeadora da Verdade)

Chama atenção em sua narrativa o modo como questiona seu exercício como profissional na organização. Percebe este fazer distanciado do que, na realidade, lhe é seria esperado como psicóloga, detendo-se sua prática, prioritariamente, às tarefas administrativas da área de recursos humanos. Também nos parece necessário destacar em sua fala o relato sobre sua percepção em relação ao modo como a diretoria enfatiza o papel de alguns setores da instituição em detrimento aos demais setores, e à contribuição da psicologia na instituição.

5. Apresentando os Frutos

O sementeiro contempla, admirado, os frutos advindos do seu trabalho e do campo cultivado. Já pressentia esse fenômeno tão esperado, culminância do processo de desenvolvimento das coisas vivas que, quando bem cuidadas, ao produzirem, disponibilizam o que tem de melhor. Embora perceba que esta colheita se assemelhe a produção de outras, sabe que nenhuma será igual àquela, pois cada fruto, único que é, guarda, além da singularidade, inéditas nuances. Por isso, observa cuidadosamente a colheita, ciente da delicadeza e das particularidades que a revestem.

Estar junto aos profissionais de psicologia nas organizações suscitou-me sentimentos semelhantes aos do sementeiro: familiaridade e admiração. A posição de pesquisadora me proporcionou a compreensão acerca de diversos fenômenos que permeiam a prática psicológica no mundo do trabalho.

Tomando como base os objetivos propostos ao iniciarmos a pesquisa, diversas foram as reflexões que podemos desenvolver diante do sentido indicado pelas narrativas dos profissionais entrevistados. Optamos por abordar em conjunto as considerações pertinentes às demandas, às intervenções e a contribuição da formação em psicologia para a ação dos psicólogos na escuta dos conflitos, por reconhecermos que estão dialogicamente relacionadas.

Chamou-nos atenção que ao acolher as demandas que lhe são dirigidas, o discurso construído pelo o psicólogo inserido na área de Recursos Humanos, acaba por reproduzir a ideologia adotada pela empresa, ideologia essa nitidamente vinculada ao sistema capitalista. Contemplando as indicações feitas pela psicóloga Ana Magnólia Mendes, parece-nos que a formação clínica é sucumbida pelo poder organizacional e esses profissionais encontram-se presos nas armadilhas do discurso organizacional, da servidão voluntária e do gerencialismo. Podemos levantar questões, tais como: quais as razões para este aprisionamento? O que leva o profissional que foi formado para escutar o sofrimento humano, buscar na organização, minimizar conflitos? Por que as estratégias de intervenção usadas são funcionalistas e cognitivistas? Como a formação clínica pode contribuir para práticas organizacionais mais emancipatórias e humanas?

Uma leitura cuidadosa da ambiência na qual se encontra “mergulhada” a prática psicológica no mundo do trabalho, auxilia-nos a compreensão acerca da posição assumida pelos psicólogos, a qual favorece uma visão pragmática do sujeito como objeto de deveres, qualidade que, geralmente, incorpora o perfil esperado pela equipe de gestores. A obtenção do

lucro, permeada pela cultura de resultado, encontra-se na base dos objetivos a serem almejados por todos os sujeitos *empregados* pela organização, incluindo a equipe de recursos humanos. Nessa perspectiva, nos parece que o trabalhador é visto, também pelo profissional de psicologia, como “recurso” a ser utilizado para o atingimento das metas organizacionais. Assim, a percepção a seu respeito torna-se parcial, na medida em que destaca apenas um lado do ser humano: o que realiza tarefas que lhe são delegadas, em detrimento ao lado desejante desse mesmo sujeito, arrefecido pelas exigências da produção e do capital. A esse respeito,

(...) o trabalhador raramente tem sido considerado sujeito, pessoa de direitos e desejos, restando-lhe o lugar de sujeito/objeto de deveres. Ele não passa de “força de trabalho”, de “recurso humano”, sempre reificado, gerido como coisa, como qualquer outro instrumento ou máquina a serviço da produção, da acumulação ou do lucro (Araújo, 2008, p. 54).

Esse sujeito percebido como objetivado e instrumentalizado traduz a ruptura entre trabalho e desejo, como se, para atingir as metas esperadas pelo capitalismo de sobreprodução, o ser humano fosse capaz de por de lado suas angústias e expectativas, mecanismo que lhe daria condições de assemelhar-se à neutralidade das máquinas e computadores da área de produção. Nessa direção, corroboramos o pensamento de Arendt (2000):

O último estágio de uma sociedade de operários, que é a sociedade de detentores de empregos, requer de seus membros um funcionamento puramente automático, como se tal espécie, e a única decisão ativa exigida do indivíduo fosse deixar-se levar, por assim dizer, abandonar a sua individualidade, as dores e as penas de viver ainda sentidas individualmente, e aquiescer num tipo funcional de conduta entorpecida e “tranquilizada” (op.cit. p. 335).

Ao trazermos à luz essa tendência no comportamento do trabalhador ao se vê como parte da engrenagem que subjaz ao *modus operandi* das organizações, pretendemos promover reflexões acerca dos perigos instalados no campo das intervenções psicológicas no mundo corporativo, na medida em que o profissional passa a ser “avaliado” em suas ações com base nesse tipo de parâmetro produtivo, não apenas pelos chefes de plantão, mas, também, pelas estruturas de controle externas à organização. Sob este enfoque, lembramos Francisco (2000), quando nos apresenta uma possibilidade de compreensão:

Talvez a tentativa de estabelecer um corte entre o campo do trabalho e o campo do desejo, colocando o campo do trabalho como algo disciplinado, tomado pelas estruturas de controle e pelas estruturas hierárquicas e, de preferência, sem a intervenção do desejo, tenha um propósito: o de calar o desejo como força potencializadora de novos sentidos e ações, mantendo com isto a modelização do sistema dominante. (Francisco, 2000, p. 109)

Nesse contexto, o psicólogo percebe-se como depositário de demandas contraditórias: as que emanam do sofrimento do trabalhador e aquelas provenientes do discurso positivista da gestão organizacional, via de regra, representada pelos líderes (gerentes/chefes/encarregados), que estimulam o comportamento adaptativo nas equipes de trabalho. Diante desse impasse, o profissional corre o risco de favorecer, em suas intervenções, o “desenvolvimento” dos trabalhadores numa perspectiva reguladora, a começar pela modalidade de escuta dos conflitos. Embora, conscientemente, almeje o alívio do sofrimento, sua escuta torna-se seletiva, pois busca identificar no discurso do trabalhador, elementos (representações) que possam ser utilizados na composição de reflexões que devolvam harmonia à relação homem-trabalho, mesmo que este caminho não passe pela via da ressignificação, nem por uma análise detalhada dos fatores causadores do mal-estar. Ao ser requisitado pela gestão a promover em sua prática o reforço do sistema de valores em voga na organização, por vezes, mesmo que de modo não deliberado, o profissional passa a atuar como mais um mantenedor do poder hegemônico. Dito de outro modo, a escuta dos conflitos tende para o acolhimento das queixas, mais com o intuito de *acalmar os ânimos* do trabalhador, menos para a ressignificação do sofrimento vivido. Os atores participantes desta pesquisa parecem reconhecer essa dupla tarefa que lhe é dirigida.

Da escuta, se isso for para desenvolver a liderança, OK. É o que a gente chama de *coaching*, que acontece. Mas, não me venha com a escuta se não for com esse objetivo, entendeu?... é uma empresa que não puxa por isso. E, quando puxa, é voltada para o negócio, entendeu? Falta aí o lado humano mesmo da história. (Semeadora da Reflexão)

(...) Aí a gente ouve o colaborador, vem no gerente, trabalha o gerente para isso, sem que o colaborador... e trabalha o colaborador. Então, a gente está trabalhando os dois comportamentos para depois fazer com que melhore essa relação e melhore esse conflito... porque isso prejudica na produtividade. (Semeadora da Emoção)

É importante voltar nossa atenção para o fato do psicólogo, em suas intervenções, adotar um discurso aparentemente emancipatório. Embora esse seja um fenômeno recorrente, uma análise detalhada dá conta de que a *autonomia* do trabalhador, também chamado “*poder descentralizado*” que apregoa, por vezes, como sendo objetivo de sua prática, refere-se mais a um tipo de auto-gerenciamento do comportamento do trabalhador, de modo que o mesmo seja capaz de um controle sobre suas próprias ações/reações dentro da organização para atender a “uma nova estrutura organizacional, caracterizada, fundamentalmente, por oferecer aos trabalhadores maior grau de “autonomia” na organização da produção, por meio do desenvolvimento de mecanismos de controle mais sutis e envolventes”(Heloani, 2008, p.153). Essa intenção parece caminhar em direção à evitação de que outros agenciamentos coletivos de

subjetivação sejam construídos, distintos daqueles sustentados pela lógica da produção. Ainda sugere que os conhecimentos específicos da formação em psicologia, não raro, são emprestados aos objetivos das questões operacionais e gerenciais, como por exemplo, no caso dos treinamentos e dos processos seletivos.

(...) não é trazer a perspectiva da formação para o negócio, é entender as necessidades do negócio e como é que a minha formação, como é que os meus atributos podem colaborar para que aquelas necessidades sejam suprimidas, ou até para antever uma necessidade que pode surgir pela forma como o negócio opera. (Semeador do Resultado)

(...) a seleção mexe um pouco com o lado psicólogo por que você está ali na escuta do candidato, na percepção, não é? Tenta “filtrar” aquilo que ele está dizendo para você trazer o melhor potencial para dentro da empresa, não é? E isso aí é um lado bastante psicólogo dentro da organização. Ainda continua ser o de seleção porque você está identificando, está conhecendo, está praticando uma escuta que no dia a dia você não tem tanta, tanta prática não. (Semeadora da Reflexão)

Decorrente da necessidade de adaptar-se às características estruturais do funcionamento organizacional, o psicólogo, via de regra, acata como identidade funcional, títulos de cargos que, de certo modo, reforçam o distanciamento do real propósito de suas contribuições como profissional de psicologia, tais como, analista de recursos humanos e gerente de capital humano. Parece-nos que questões relativas à remuneração salarial e outros ganhos indiretos também parecem influenciar a decisão do psicólogo em atuar nas organizações. Neste sentido, pesquisas dão conta que as empresas oferecem oportunidades de carreira e elevação de poder aquisitivo e esses fatores atuam como atrativo para grande número de profissionais, dentre eles os das ciências humanas (pesquisa?). No entanto, ao ingressar no mundo do trabalho o profissional vê-se pouco capacitado para lidar com a ambiência organizacional e, por vezes, é percebido pelo trabalhador como dotado de escassa capacidade crítica para, efetivamente, promover intervenções nas questões estratégicas e processos gerenciais, caminho que poderia facilitar a emergência das mudanças necessárias à organização do trabalho. O ingresso na organização, por vezes, é motivado pela aspiração de crescimento funcional, aliada ao desejo de melhoria salarial e aquisição de vantagens e outros benefícios. Na perspectiva adotada, concordamos que *“sob o pretexto de não se formar um profissional que alimente a engrenagem da produção em nossa sociedade, forma-se um profissional despreparado e que, de qualquer modo, encaminha-se para as organizações, porque melhor pagam ou porque é necessário sobreviver”* Zanelli (2002, p.171).

Corroborando com essas idéias, é interessante nos determos em um fragmento de narrativa de uma das participantes da pesquisa realizada:

(...) eu vim assim... realmente... pelo desafio, pela própria... pelo salário que era oferecido, as vantagens que a empresa tinha e por iniciar um processo novo que prá mim... tudo novo. (Semeadora da Verdade)

As narrativas obtidas também nos permitiram perceber que a ação do psicólogo nas organizações é caracterizada por um processo de construção consciente, que dirige seus cuidados tanto ao colaborador como a seus gestores, reconhecidos como parceiros fundamentais para a realização do trabalho em coletividade. Revelaram, ainda, que são muitos os desafios vividos pelos profissionais nesse contexto, considerando-se, principalmente, a condição de estarem na posição de *empregados* nas organizações para as quais trabalham, o que lhes exige a adoção de concepções e posturas que contemplem as dimensões próprias à natureza do negócio das empresas, além dos fatores histórico-sociais que engendram a cultura organizacional.

O sistema sociopsicológico formado pela organização e que interessa diretamente aos profissionais que lidam com os recursos humanos, inclui os níveis econômico, político, ideológico e psicológico. Uma vez que esses níveis operam em um processo integrado para determinar o fenômeno comportamental nas organizações, a análise e qualquer tentativa de intervenção não deve se dar isolando-os. (Zanelli, 2002, p.167).

Destaca-se, do conteúdo colhido nas narrativas, a prevalência do discurso organizacional: tecnicista, objetivista e produtivista. São pouco mencionados os efeitos dos conflitos no sofrimento dos trabalhadores para os quais atuam, e menos ainda para eles, embora se perceba nos profissionais estudados vivência de sofrimento e uso de defesas, bem como discrepâncias entre o discurso e suas práticas. Mesmo com a participação nos processos de mudança como, por exemplo, nos modelos de gestão organizacional, ainda é evidente o nível de submissão e servidão à hegemonia que rege o comportamento e os resultados operacionais. Atuam, sobretudo, numa perspectiva funcionalista e pouco crítica, usando práticas de seleção, treinamento e avaliação.

No entanto, fica claro que a posição adotada pelo psicólogo não é deliberada, nem voluntária. Há um conjunto de fatores que entram em cena e que, provavelmente, promoveram o afastamento desse psicólogo da escuta clínica. Assim como os demais empregados, ele também se encontra refém do gerencialismo, dos interesses institucionais e da sedução permeada pela cultura organizacional. Quando ocupa posições de gerência, quanto mais estratégica a posição, corre o risco de vivenciar uma nova forma de servidão moderna, semelhante à *condição de executivo*, pois envolve uma dependência moral e econômica em relação à empresa, provedora do emprego e do conforto material.

Parece-nos, ainda, que a formação em psicologia é insuficiente para dar conta das novas exigências de cunho tecnológico e tecnicista, deixando o psicólogo à mercê de cursos que repousam sobre o pragmatismo da empresa moderna: dinâmica de grupo, formação de *coach*, seleção de pessoal, desenvolvimento de líderes, treinamentos e capacitações. Vale salientar que todas essas formações complementares tem a predominância do discurso do capitalismo, da globalização, muitas delas com instituições de formação internacional disponibilizando uma gama de ferramentas didáticas com possibilidades de aplicação em, praticamente, todo o ocidente. Neste aspecto, desperta-nos a preocupação acerca do desamparo teórico/epistemológico vivido pelos psicólogos nas organizações, fato que resvala na aquisição de novas competências, muitas delas distantes do escopo da psicologia enquanto ciência e profissão.

A desatenção ao preparo para as atividades do psicólogo, em organizações, é uma forma de negação da área. A desatenção não é verificada apenas quanto aos cursos de pós-graduação. As disciplinas, nos cursos de Psicologia, não vinculam os aspectos metodológicos e de repertório necessários ao futuro profissional. Desvincula-se o preparo do pesquisador do preparo do profissional para atividades aplicadas, especialmente em organizações (Zanelli, 2002, p.165).

Ainda que a análise da grade curricular dos cursos de psicologia não incorpore nossos objetivos, os dados das narrativas sinalizam que, em geral, a atual direção da formação está ligada às demandas imediatas (e instáveis) do mercado de trabalho com a consequente perda do seu caráter crítico e reflexivo (Ferreira Neto, 2004). Recomendável seria o estudo dos princípios que regem a teoria e a prática psicológica, com objetivo de revisão, no que tange aos conhecimentos que dizem respeito a essas práticas nas organizações, notadamente daquelas que abarcam a inclusão da categoria trabalho na prática da psicologia clínica. Nesta direção, fala-nos o mesmo autor:

As novas diretrizes curriculares, mesmo inseridas num projeto explícito de atrelamento aos padrões de mercado, avançam ao propor uma concepção de currículo não mais centrada somente na grade de disciplinas e na transmissão de conteúdos padronizados. Elas enfatizam experiências de produção de conhecimento por meio da associação entre ensino, pesquisa e extensão. O currículo passa a ser pensado como sendo o conjunto das experiências que promovem a formação e vão além da pura apreensão de conteúdos prontos (Ferreira Neto, 2004, 182).

Nessa mesma perspectiva, assinala uma de nossas participantes pesquisadas:

Acho que poderíamos contribuir muito mais se a nossa grade, se a nossa formação fosse diferente, sabe? (...) o curso de psicologia, para quem opta por organizacional, em especial, acho que perde muito. Porque você nem aprofunda no organizacional como deveria, e você perdeu toda a vivência clínica, que é fundamental para a instituição também. (...) Sempre que eu posso eu tento trazer essa visão clínica, apesar de não ter formação, para fazer uma escuta diferente aqui, entendeu? (Semeadora da Comunicação)

Apesar das dificuldades, sem dúvida relevantes, há que se pesar os inúmeros esforços do psicólogo nas organizações em busca da minimização do sofrimento do trabalhador, através de práticas que ao longo do tempo vem se mostrando frutíferas (coaching, dinâmica de grupo, entre outras). Práticas que minimamente se dispõem a, de algum modo, ouvir os trabalhadores. Percebe-se com nitidez a intenção do profissional em fazer uso dos instrumentos que encontra ao seu alcance e que, presentemente, incorporam possibilidades de, uma vez utilizados, promoverem alívio das tensões nas relações de trabalho. O momento histórico/social configura o cenário onde se dão as intervenções, na medida em que, *“o lugar do trabalho clínico corresponde a uma situação concreta e a um tempo vividos – e não a uma atopia, como o desejariam as ciências positivas”* Lévy, 2001, p.20). O profissional encara os desafios, tenta manter-se atualizado tecnicamente, do modo mais rápido e com os recursos oferecidos pelo mercado, na medida em que percebe que seu espaço de atuação - a organização, demanda por respostas em ritmo e situações peculiares.

5. 1 *Semeando novas possibilidades*

Foucault em “O nascimento da clínica” (2004), afirma que compreender o sentido e a estrutura da experiência clínica é, sobretudo, retomar o percurso histórico das instituições nas quais ela se organizou, como forma de se prevenir a redução e simplificação do método. Seu pensamento acerca da *intervenção clínica* ultrapassa os pressupostos do método clínico, refere-se antes à uma atitude ética em relação ao outro, focando a atenção sobre a vivência, em seu contexto histórico e particular, que se dá na complexidade de cada sujeito.

O mundo do trabalho detém inelutável valor diante do contexto social e da conjuntura de mundo na qual figuramos como atores sociais. Para atingir seus objetivos, as organizações dependem, literalmente, de seus trabalhadores, não raro, em esforços coletivos de produção para se manterem vivas e em constante movimento, visando a sobrevivência em um mercado francamente competitivo e globalizado. Esses organismos compostos de verdadeiros aglomerados de corpos e mentes estão susceptíveis às vicissitudes que acometem a convivência humana em seus diversos contextos. Na ação produtiva em coletividade, inúmeras são as possibilidades de que hajam encontros e desencontros que, via de regra, provocam “turbulências corporativas” (a expressão é nossa), fazendo o foco de atenção migrar das tarefas e dos afazeres para a relação homem-trabalho, colocando os atores frente a frente, imersos em uma sensação de vazio e perda da direção. Sob esse mesmo ângulo de visão, Lévy (2001) considera que

aconteçam *crises de sentido* que se dão, não só ao nível individual, mas, também, na dimensão dos grupos e organizações. Acontece que os “tremores” que abalam as relações humanas no mundo do trabalho, (felizmente!) apresentam rebatimentos nas questões gerenciais e resultados organizacionais, transformando-se em incômodos de natureza institucional que, não raro, vem a se constituir demandas para a intervenção clínica. Nessas situações, é possível que pedidos de ajuda sejam dirigidos ao profissional de psicologia. Nos termos de Lèvy (2001):

As démarches de intervenção, diretamente implicadas nas démarches organizacionais, só são possíveis porque a amplitude e a complexidade das dificuldades são tantas que, ao contrário do que normalmente acontece, os membros das organizações implicadas estão dispostos a gastar tempo e a se esforçarem para se interessar em seu funcionamento coletivo. (Op.cit. p.147).

Diante do espaço e da demanda de sofrimento, o psicólogo encontra-se na posição do clínico que se enclina junto ao leito do paciente, numa alusão à medicina clássica, da qual as ciências humanas tomaram por empréstimo o termo *clínica*. Novas possibilidades de intervenção clínica vem se configurando e mostram-se propícias à resignificação do sofrimento do trabalhador e, concomitantemente, podem subsidiar a escuta clínica dos conflitos nas organizações. Parece-nos, neste ponto, importante salientar que

o papel do consultor-interventor não é só o de organizar ou ajudar na organização, mas de analisar os processos e as significações, de facilitar deslocamentos de perspectivas, que permitirão recomposições e recriações do vínculo social (Barus-Michel, 2001, p.184).

Mesmo considerando os diversos fatores que se constituíram obstáculos para intervenções psicológicas no contexto organizacional, insistimos que a ambiência do trabalho solicita uma clínica psicológica cujo foco privilegiado é a escuta dos trabalhadores para, com eles, “*reapreciar a finalidade do trabalho e das atividades humanas em função de critérios diferentes daqueles do rendimento e do lucro...*” (Guattari, 1991, p. 42). Essa modalidade de escuta denota uma possibilidade do psicólogo para contribuir com práticas organizacionais mais emancipatórias e humanas. A clínica, vista sob essa perspectiva, exige do profissional, além de menos vulnerabilidade ao discurso institucional e às manobras do capital, novos posicionamentos, na medida em que requer liberdade de pensamento e capacidade crítica em direção ao desejo daquele que sofre. As intervenções decorrentes dessa modalidade de escuta retomam novos arranjos compreensivos que possibilitam a resignificação do sofrimento do trabalhador. Postas essas considerações, reforçamos a proposição de que

...a *abordagem* clínica é, principalmente, a abordagem de um sujeito, ou de um conjunto de sujeitos reunidos em um grupo ou uma organização, às voltas com um sofrimento, uma crise que os toca por inteiro; o clínico supõe sujeitos vivos, desejantes e pensantes, falando igualmente, (...) para encontrar um sentido para suas emoções, para suas lembranças, ou para sua história, que eles constroem a cada instante (Lévy, 2001, p.20).

Nesse mesmo encaminhamento, corroboramos a tentativa de uma nova definição de clínica, como afirma Rolnik, a partir das contribuições de Foucault, Deleuze e Guattari (apud FERREIRA NETO, 2004): “*clínica como campo transindividual de intensificação de processualidades transformadoras que criem novos modos de subjetivação individuais e coletivos numa resistência ativa face aos sistemas de submetimento dominantes que nos atravessam*” (op. cit. p.165). Acreditamos que a clínica praticada sob tal enfoque viabilize a expressão do sofrimento do trabalhador com o propósito de que, a partir da elaboração/perlaboração com base no real, possa fazer surgir vias para a compreensão de sua relação com o trabalho.

É nosso propósito, também, sinalizar para o necessário aprofundamento nos estudos das problemáticas do mundo do trabalho, especialmente por aqueles profissionais que pretendem auxiliar o trabalhador no encaminhamento de suas angústias e conflitos no contexto organizacional. Para isso, queremos destacar a importância da interdisciplinaridade na formação clínica, como alternativa que, possivelmente, proporcionará ao psicólogo uma visão global acerca dos fenômenos que se dão no eixo da relação homem/trabalho, pois (...) *é verdade que há um tipo de conhecimento que é produzido na clínica e só nela, mas é um equívoco, tratar a clínica como mera área de conhecimento separada de outras áreas a partir de seus temas...* (Figueiredo, 2004, p.60).

(...) eu acho que não tinha que haver esse distanciamento tão grande... o psicólogo clínico precisava ter essa visão de organização, também. E o psicólogo organizacional tinha que ter essa visão clínica. É fundamental. Como você vai trabalhar em um ambiente organizacional se você não está habilitado para trabalhar com o comportamento humano? Com a abordagem humana, como um todo? É uma pena. Mas, enfim, Nós temos que correr para suprir essas lacunas, não é? (Semeadora da Comunicação)

Ainda que estejamos cientes dos desafios a serem enfrentados, longe estamos do final da estação de safra. Certamente, outras colheitas hão de surgir, assim como novos semeadores. De nossa parte, almejamos que este trabalho tenha contribuído para que a escuta dos conflitos nas organizações seja feita em prol da constituição da *pessoa* e da saúde mental do trabalhador. Realçando que a noção de *pessoa* que aqui nos referimos “*não é somente algum portador de um projeto voluntário, mas é também um ser que está em condições de se interrogar, de se lançar ao desconhecido, de ter - segundo a terminologia freudiana - “uma alma de conquistador”, ainda que não descubra nada, se só tem um ligeiro impacto sobre o movimento do mundo*” (Enriquez, 1987, p.121).

Acreditamos que esse caminho possa conduzir ao despertar do potencial criativo nos grupos produtivos, ao possibilitar que o sujeito/empregado retome seu lugar de ator social, participe das mudanças e novos direcionamentos no campo do trabalho nas organizações.

REFERÊNCIAS

- Antero, S.A. (2008). Monitoramento e avaliação do programa de erradicação do trabalho escravo, in: *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, 42(5): 791-828.
- Antunes, R. (2008). A nova era da precarização estrutural do trabalho, in Rosso, S. & Fortes, J.A.A.S. (orgs.) *Condições de trabalho no limiar do século XXI*, Brasília: Éppoca.
- Antunes, R.(2003). *O que é sindicalismo* São Paulo: Brasiliense,.
- Arendt, H. (2000). *A condição humana*, 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Bardin, Laurence. (2000) *Análise de conteúdo*. 1. ed. Lisboa: Edições 70.
- Barus-Michel, J. (2001). Intervir enfrentando os paradoxos da organização e os recuos do ideal. In Araújo, J.N.G, de & Carreteiro, T. C. (orgs). *Cenários Sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec.
- Bastos, A. V. B. e Zanelli, J. C. (2004). Inserção Profissional do psicólogo em organizações e no trabalho, In Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, Porto Alegre: Artmed, pp. 466-491.
- Bauman, Z. (1999). *Globalização: as conseqüências humanas*, Rio de Janeiro: Zahar.
- Calazans, R. (2008). *Psicanálise: clínica da escuta, clínica do sujeito*, Pulsional, revista de psicanálise, ano 21, n. 1, março/2008.
- Castel, R.(1998). *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes.
- Castells, M.(2006). *A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade cultura*; v.1, São Paulo: Ed. Paz e Terra.
- Costa J.F. (1992). *A inocência e o vício*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
- Carvalho, D.O. & Pacheco, D. O. (2003). O cenário das ações sociais: prática e conhecimento. in CANOAS, J.W.(org) *Atitudes operárias no processo de reestruturação produtiva do capital*, Franca: UNESP-FHDSS.
- Codo, W. (2004) *O trabalho enlouquece? um encontro entre a clínica e o trabalho*. Petrópolis: Vozes.
- Codo, W. (2006) Um diagnóstico do trabalho em busca do prazer. In *Por uma psicologia do trabalho: ensaios recolhidos*, CODO, W (org.), (coleção:trabalho humano) São Paulo: Casa do Psicólogo.

- Costa, M.S. (2005). O sistema de relações de trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual, in: *Revista Brasileira de Ciências Sociais, versão impressa*, v.20 n.59
- Critelli, D. M. (2006) *Analítica do sentido: uma aproximação e interpretação do real de orientação fenomenológica*. São Paulo:Brasiliense.
- Dal Rosso, S. (2008). Intensificação do Trabalho – Teoria e Método in: Dal Rosso, S. E Fortes, J.A.A.S. (orgs.) *Condições de trabalho no limiar do século XXI*, Brasília: Época.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*; tradução de na Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira, 5ª Ed., São Paulo: Cortez – Oboré.
- Dejours C.(1992). A loucura do trabalho. São Paulo: Ed. Cortez.
- Dejours C. (1994). Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Ed. Atlas.
- Deusdedit-Júnior, M. (2007). Da categoria trabalho na clínica a clínica do trabalho. In Reis F. J.T. & Franco, V.C. (org.) *Aprendizes da Clínica – novos saberes psi*, São Paulo: Casa do Psicólogo.
- De Masi, D.(2000). *O Futuro do trabalho – fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*, Rio de Janeiro: José Olympio.
- Elias, N.(1994) *A sociedade dos indivíduos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.
- Enriquez, E. (1997). *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes,
- Engels, F. *Sobre o papel do trabalho na transformação do macaco em homem – Dicionário histórico-biográfico Brasileiro, disponível em* http://www.cpdoc.fgv.br/dhbb/htm/dhbb_apresentacao.htm acesso em 01 de jun de 2009.
- Ferreira, M.C. & Mendes, A.M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores fiscais da previdência social brasileira*, Brasília: Ler, Pensar e Agir.
- Ferreira Neto, J.L.(2004). *A formação do psicólogo: clínica, social e mercado*. São Paulo: Escuta.
- Ferreira Neto, J.L. *Qual é o social da clínica? uma problematização*. Pulsional – revista de psicanálise, São Paulo, v. 167, n. 1, p.57-65, mar.2003
- Figueiredo, L.C.M (2004). *Revisitando as psicologias: da epistemologia à ética das práticas e discursos psicológicos*, Petrópolis, RJ: Vozes.

- Francisco, A. L. (2000). *Instituições e dispositivos institucionais – processos de subjetivação e seus efeitos*, 118 fls, tese (doutorado em Psicologia Clínica), Núcleo de Estudos e Pesquisas da Subjetividade, São Paulo, PUC- SP.
- Freitas, M.E. (1999). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro:FGV.
- Fonseca, T. M. *Trabalho, gestão e subjetividade* (art) in Arquivos Brasileiros de Psicologia, Brasília, DF, 55.1, 19.03.2006.
- Guattari, F. & Rolnik, S. (1993). Cultura: um conceito reacionário/ subjetividade e história. In *Micropolítica: cartografias do desejo*, Petrópolis: Rio de Janeiro.
- La Boétie, (1997) E. Discurso sobre a servidão voluntária. Edições Antígona, Lisboa.
- Levy, A. (2001). *Ciências clínicas e organizações sociais – sentido e crise do sentido*. Belo Horizonte: Autêntica/FUMEC.
- Lupion, M.R.O. *A gênese da história do trabalho e dos trabalhadores no Brasil e os paradigmas da “transição” e da “substituição”* Disponível em: www.revistatemalivre.com Acesso em 22 abr.2009.
- Marx, K.(1985). *O capital: crítica da economia política*. 10. ed. Rio de Janeiro
- Mendes, A. M. (2008). Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho In: *Trabalho e Saúde*, Mendes, A. M. et al (org.), Curitiba, Juruá.
- Mendes, A. M. & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer sofrimento, no trabalho, (art.) In *Psico-USF*, v.6,nº 1, pp.39-46.
- Minayo, M. C. S. (2004). *O desafio do conhecimento – pesquisa qualitativa em saúde*. Ed. HUCITEC, Rio de Janeiro
- Morato, H. T. P. & Andrade, A. N. (2004) *Para uma dimensão ética da prática psicológica em instituições* (art.) in Estudos de Psicologia, , 9(2), pp.345-353.
- Organização Internacional do Trabalho. *Trabalho escravo no Brasil do século XXI*. 2005. Disponível em: (www.oitbrasil.org.br/index.php). Acesso em 20 abr.2009.
- Salim, C.A. (2003). Doenças do trabalho: exclusão, segregação e relações de gênero, In *São Paulo em Perspectiva*, 17(1) pp. 11-24.
- Schmalz, S. C. & Silva, J. C. C. B. (2009). *A escuta clínica dos estilos gerenciais*, pulsional, revista de psicanálise, ano 22, n. 2, junho/2009.
- Siqueira, M. V. S. (2009). *Gestão de pessoas e discurso organizacional*. 2ª ed. Curitiba: Juruá.

- Tavares, M. (2004) A clínica na confluência da história pessoal e profissional. In: Codo, W. (Org.). *O trabalho enlouquece? um encontro entre a clínica e o trabalho* (pp.53 -103) Petrópolis:Vozes.
- Teles, J.R. (2003). A estratégia de sobrevivência dos desempregados da indústria calçadista de Franca. In Canoas, J.W.(org) *Atitudes operárias no processo de reestruturação produtiva do capital*, Franca: UNESP-FHDSS.
- Tittoni, J. (1994) *Subjetividade e trabalho*. Porto Alegre: Ortiz.
- Turato, E. R. (2003) *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa*, Petrópolis: Vozes
- Van Der Linden, M. (2006). Rumo a uma nova conceituação histórica da classe trabalhadora mundial, in:, *História (São Paulo)*, versão impressa, v.24 n.2 Franca .
- Vasques-Menezes, I. (2004). Por onde passa a categoria trabalho na prática terapêutica? In: Codo, W. (Org.). *O Trabalho Enlouquece? Um encontro entre a clínica e o trabalho*, (pp.23 -52) Petrópolis:Vozes.
- Vieira, C.E.; Barros,V.A; Lima,F.P.A (2007). Uma abordagem da psicologia do trabalho, na presença do trabalho. (art) In *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v.13, nº 1, pp.155-168.
- Wickert, L. F. (1999). O adoecer psíquico do desempregado, *Psicologia Ciência e Profissão* (nº 19) pp. 66-75.
- Zanelli, J. C. (2002). *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed Editora S.A.

ANEXOS

ANEXO A

EIXOS TEMÁTICOS ABORDADOS NA ENTREVISTA

1. A experiência vivida como psicólogo(a) na organização
2. Demandas que são dirigidas ao psicólogo(a) na organização
3. Percepção sobre a existência e a natureza dos conflitos na organização
4. Percepção sobre as ressonâncias dos conflitos para o sofrimento do trabalhador
5. Estratégias utilizadas pelo psicólogo(a) na escuta dos conflitos (o que fazem os psicólogos(as))
6. Percepção sobre a contribuição da Psicologia na escuta dos conflitos

ANEXO B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está **sendo convidado (a)** para participar da pesquisa: **Ação do Psicólogo e a Escuta dos Conflitos nas Organizações.**

Você foi selecionado por estar atuando no departamento de Recursos Humanos na organização onde trabalha e se disponibiliza a partilhar suas experiências junto à pesquisadora. Deste modo, sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar o seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição na qual você desenvolve o seu trabalho.

O **objetivo desta pesquisa** é o de compreender a ação do psicólogo clínico como mediador de conflitos no contexto de algumas organizações produtivas (públicas e privadas), localizadas em Recife/PE.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em, através de **entrevistas semidirigidas**, individuais, relatar a sua experiência ao lidar com conflitos nas organizações e a sua compreensão desses conflitos, bem como a sua concepção sobre o papel do psicólogo clínico nesse contexto.

Os riscos relacionados com a sua participação podem ser de cansaço e/ou constrangimento ou, ainda, ansiedades podem emergir, pois qualquer tipo de interação pode provocar desconforto. Nesse sentido, tentar-se-á alcançar os objetivos da pesquisa de uma forma menos invasiva possível indo até o ponto que você consentir. Todos os cuidados serão tomados, tanto durante o decorrer da coleta dos dados quanto posteriormente, tendo em vista oferecer atenção psicológica aos participantes, caso seja necessário.

Os benefícios relacionados com a sua participação poderão propiciar um maior diálogo entre as possibilidades de ação do psicólogo clínico e as demandas do mundo corporativo, como também irão contribuir para a construção de modalidades de práticas psicológicas comprometidas com as questões psicossociais emergentes na atualidade.

As informações obtidas através desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o total sigilo sobre sua participação.

Os dados serão divulgados de forma a possibilitar que sua identificação se mantenha, também, em sigilo, e através das pesquisadoras responsáveis pelo projeto você terá acesso aos resultados da investigação assim que esta tiver sido encerrada. Esta transferência de resultados se realizará através de entrevistas, encontros com os participantes, bem como palestras e/ou oficinas. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Dados do pesquisador principal (orientador)

Nome

Assinatura

Endereço completo

Telefone

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UNICAP que funciona na Pró-Reitoria Acadêmica da UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO, localizada na Rua Almeida Cunha, 245 – Santo Amaro – Bloco G4 – 8º andar – CEP 50050-480, Recife- PE – Brasil. Telefone (81) 2119.4376 – FAX (81) 2119.4004 - Endereço eletrônico: pesquisa_prac@unicap.br

Recife, _____ de _____ de 2008

Participante da pesquisa

ANEXO C

CARTA DE ACEITE

Declaramos, para os devidos fins, que concordamos em disponibilizar espaço desta organização para a realização das atividades referentes ao Projeto de Pesquisa, intitulado: **Ação do Psicólogo e a Escuta dos Conflitos nas Organizações**, sob a responsabilidade da Professora/Doutora/Pesquisadora Ana Lúcia Francisco do Mestrado de Psicologia Clínica da Universidade Católica de Pernambuco, pelo período de execução previsto no referido Projeto.

Recife, ____ de _____ de 2008

Nome, por extenso, da Representante Legal da Instituição.

Assinatura

CPF

Testemunhas:

1ª _____

2ª _____

ANEXO D

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaro, para os devidos fins, que concordo em participar do Projeto de Pesquisa, intitulado **Ação do Psicólogo e a Escuta dos Conflitos nas Organizações**, sob a responsabilidade da Professora/ Doutora/Pesquisadora Ana Lúcia Francisco, do Curso de Mestrado em Psicologia Clínica, da Universidade Católica de Pernambuco, desenvolvendo as atividades que me competem, pelo período de execução previsto no referido Projeto.

Ana Lúcia Francisco

Matrícula: 0960-5

RG:

CPF:

Fone/s para contato: 81 9978-XXX/3242-XXXX

E-mail: ana.francisco@terra.com.br