

## XV ENCONTRO NACIONAL DA ABRAPSO

Trabalho completo. Mesa Redonda “Trabalho contemporâneo: o olhar da psicodinâmica do trabalho”, coordenada por Bethânia Ramos Meireles.

**Título:** Vivências de Prazer-sofrimento no trabalho de psicólogos da área organizacional em Manaus

Autores: Rosângela Dutra de Moraes – Universidade Federal do Amazonas;  
Thiago Rodrigues Cavalcante – Universidade Federal do Amazonas.

E-mail: [rosangeladutra@ufam.edu.br](mailto:rosangeladutra@ufam.edu.br); [thicav@yahoo.com.br](mailto:thicav@yahoo.com.br)

### 1. Introdução

A psicodinâmica do trabalho situa o trabalhar como uma atividade central na vida humana, vista a sua importância para o fortalecimento da identidade (DEJOURS, 2007). Segundo o autor, o trabalho nunca é neutro: sempre proporciona uma experiência com o real, na qual o sujeito se depara com o inesperado, o que lhe coloca diante de uma experiência afetiva, inicialmente de sofrimento; que pode ser transformado em prazer através da mobilização dos recursos subjetivos, quando o sujeito consegue negociar as regras da organização de trabalho, ultrapassar os obstáculos e realizar sua tarefa, conquistando o prazer. Por outro lado, se o sujeito não consegue resolver os problemas, permanece a experiência de fracasso que, quando prolongada, representa um risco para a saúde, porque atinge a identidade do sujeito e pode conduzir à doença.

A psicodinâmica do trabalho é uma teoria que já se encontra consolidada, após três décadas de construção (MENDES, 2007). Dejours (2004a), seu fundador, partiu da tradição da psicopatologia do trabalho, que buscava estabelecer um nexo entre trabalho e doença mental, e se diferenciou da mesma ao constatar que, apesar dos múltiplos constrangimentos a que são submetidos os trabalhadores, no espaço laboral a normalidade predomina sobre as patologias mentais.

Como é possível se manter no plano da normalidade, diante de tantos fatores que favorecem a doença? Esse enigma guiou os estudos na década de 90, que revelaram que a normalidade possível é um compromisso entre o sofrimento e a luta contra o mesmo. Os trabalhadores constroem estratégias, individuais e coletivas, para lidar com as dificuldades. O sofrimento nem sempre leva à doença; pode também ser transformado e atuar como mediador para a saúde (DEJOURS, 2007; MENDES, 2007.)

Essa pesquisa aborda o psicólogo atuante na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho -POT como sujeito-trabalhador. A atuação do psicólogo nas organizações de trabalho apresenta duas perspectivas distintas: a psicologia do trabalho e a psicologia organizacional. A primeira tem como objeto o estudo do trabalho e suas repercussões sobre o trabalhador, com foco na promoção de saúde; a segunda se orienta para os processos organizacionais, valorizando a gestão das pessoas na organização. Embora ambas integrem a área de psicologia organizacional e do trabalho, as duas perspectivas são distintas e atendem a diferentes interesses (FURTADO, 2003; ZANELLI, 2004).

Na cidade de Manaus a vertente mais expandida é a psicologia organizacional, voltada para as demandas das empresas, com foco na gestão de pessoas. Os psicólogos que atuam na área, em consonância com a tendência de outras regiões do Brasil (ZANELLI, 2004), utilizam técnicas que têm como objetivo a otimização dos

resultados. As tarefas típicas dos psicólogos compreendem as atividades relacionadas à gestão de pessoas, mais conhecidas como Recursos Humanos - RH, com ênfase em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e pesquisa de clima. O diferencial do psicólogo, em relação aos outros profissionais que atuam em RH, ainda é a utilização de testes psicológicos.

A atuação em psicologia do trabalho é pouco expandida em Manaus, por se tratar de uma vertente crítica, voltada prioritariamente para os interesses do trabalhador, questionando a dominação e a opressão nas relações e a organização de trabalho que, na atualidade, parecem se acentuar ao ponto de conduzir ao esgotamento das estratégias defensivas, rompendo com a normalidade e produzindo o adoecimento, principalmente relacionado à sobrecarga (MORAES, 2008).

Quando é possível atuar nas duas áreas, conjuntamente, o psicólogo tenta desempenhar o papel de mediador entre a organização e os funcionários, o que não é uma tarefa simples, visto que nem sempre é possível conciliar esses interesses, de base antagônica, o que pode causar conflitos e sofrimento no para o trabalhador-psicólogo.

A cidade de Manaus abriga o maior parque industrial da Amazônia, com aproximadamente 400 empresas e 100.000 empregos diretos, o que possibilita campo de trabalho na área para profissionais de psicologia. Alia-se a esse elemento o rápido crescimento da psicologia, como profissão, nessa cidade: diversas instituições implantaram graduação em psicologia a partir dos anos 90, havendo, atualmente, cerca de 1800 psicólogos registrados na Seção Amazonas do Conselho Federal de Psicologia, segundo informação oral obtida em 2009. Esse quadro apresenta desafios à investigação acerca da atuação do psicólogo em POT, assim como coloca questões relativas aos aspectos subjetivos relacionados ao trabalho deste profissional. Nessa pesquisa o psicólogo é convidado a falar acerca de suas vivências de prazer e de sofrimento no seu trabalho e sobre as demandas de trabalhar na área de POT em Manaus.

## **2. A pesquisa de campo**

O objetivo da pesquisa foi analisar as vivências de prazer e sofrimento dos psicólogos que atuam em POT em Manaus e seus desdobramentos sobre os sujeitos-trabalhadores, partindo dos pressupostos teóricos da psicodinâmica do trabalho, que se volta para a análise os processos subjetivos mobilizados na situação de trabalho (DEJOURS, 2004a, 2007).

Optou-se pela abordagem qualitativa, em consonância com as bases teórico-metodológicas da psicodinâmica de trabalho (DEJOURS, 2004b). O presente estudo se orienta a partir do paradigma interpretativista, com aportes da teoria crítica, onde seu fundador situa a psicodinâmica de do trabalho (DEJOURS, 2007; MENDES, 2007).

Na metodologia da psicodinâmica a palavra e a escuta são as vias privilegiadas para acesso às vivências subjetivas. Dejours (2007) situa a psicodinâmica do trabalho primeiramente como uma a clínica, que permite estudar o processo de construção da subjetividade no contexto do trabalho. A escuta clínica é privilegiada através de entrevistas, preferencialmente coletivas, onde emergem aspectos da subjetividade dos trabalhadores.

Os sujeitos da pesquisa foram 20 psicólogas atuantes na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho na cidade de Manaus. Buscou-se como critério de escolha a diversidade quanto à natureza do espaço de atuação, à idade, ao gênero e ao tempo nessa atividade. Através de um levantamento realizado em um evento promovido pelo CRP, em 2008, foi possível localizar as psicólogas em seu local de trabalho. Apesar de

haver também psicólogos atuando nessa área, não foi possível entrevistá-los, porque os poucos que foram localizados desmarcaram sucessivamente a entrevista.

A coleta de dados foi realizada de novembro de 2008 a janeiro de 2009, constando de uma entrevista individual semi-estruturada, com um roteiro de dez questões. As respostas foram gravadas mediante autorização dos sujeitos. O sigilo foi assegurado, e as falas são mencionadas a partir de codinomes: nomes de cidades.

A análise de dados foi realizada a partir da articulação entre as categorias teóricas da psicodinâmica do trabalho e a sistemática da análise de dados da *Grounded Theory*, proposta por Moraes (2008), para atender à especificidade das entrevistas individuais, mantendo as bases qualitativas. Consiste na integração das respostas de todas as entrevistadas, a partir da comparação constante, o que é repetido em cada categoria. Posteriormente as categorias são comparadas entre si, para alcançar sua integração geral.

Inicialmente foi realizado um levantamento nos arquivos do Conselho Regional de Psicologia-CRP - seção Amazonas, buscando a quantidade e localização dos profissionais que atuam em POT na cidade de Manaus. O CRP não dispunha das informações solicitadas. Para localizar os psicólogos que estão atuando em POT, os pesquisadores contaram com a ajuda dos próprios profissionais que forneceram contatos de outros colegas.

### **3. O trabalho em POT em Manaus**

Dentre as vinte psicólogas entrevistadas, quatorze trabalham no pólo industrial da cidade, que foi mencionado como a “porta de entrada” para muitos psicólogos da área de POT. As consultorias em recursos humanos representam outro campo que também absorve profissionais dessa área, porém em menor quantidade que o PIM. Houve um expressivo movimento de terceirização dos serviços de RH, o que conduziu ao crescimento das consultorias, geralmente com experiência na área. Também foram localizadas psicólogas trabalhando em setor de serviços, no setor público e em escolas, em menor quantidade. A maior parte das psicólogas entrevistadas possui pós-graduação, onde se destacam a especialidade em Gestão de Pessoas e o MBA em Administração de Empresas ou Gestão Empresarial.

Quanto à atuação profissional, ainda predominam as atividades tradicionais, como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento. Houve diversas menções ao fato de que as psicólogas também são incumbidas de outras atividades no setor de recursos humanos, que não caracterizam o fazer do psicólogo, tais como atividades administrativas (folha de pagamento, gestão de benefício). Há menor atuação à atividades de nível estratégico ou político. Em relação à atuação na psicologia do trabalho, no que tange à análise do trabalho e promoção da saúde, as atividades são muito limitadas, o que pode ser explicado por diferentes motivos, dentre os quais a política de gestão, que implica sobrecarga, inclusive para as psicólogas; os entes políticos e as lacunas na formação.

Destaque-se que as psicólogas que atuam em POT, nas empresas do Pólo Industrial de Manaus, não são contratadas como psicólogas, mas como “Analistas de Recursos Humanos”, o que indica a necessidade de uma maior atuação política da categoria, pois, ao contratar um analista de RH, a empresa se abstém dos direitos vinculados à categoria profissional de psicólogo, inclusive no que se refere à especificidade de funções.

#### 4. As vivências de prazer-sofrimento e as estratégias defensivas

Indagadas acerca das fontes de prazer no trabalho, as psicólogas responderam que o prazer no trabalho se relaciona principalmente ao reconhecimento que recebem, aliado ao prazer de atuar em uma área com a qual têm afinidade; consideram ainda que conseguem ampliar, progressivamente, seu espaço de atuação, do nível de execução de técnicas ao no nível de gestão, o que conduz à mobilização subjetiva.

A dinâmica do reconhecimento no trabalho se mostra fundamental na transformação do sofrimento em prazer, porque propicia um sentido ao sofrimento, conferindo a recompensa simbólica para o esforço, para a persistência, para a resistência ao fracasso e para a inteligência mobilizada para a solução dos problemas. De acordo com Dejours (2007), o sujeito trabalha com a perspectiva do binômio contribuição/retribuição. Em troca de seu esforço, espera uma retribuição. O reconhecimento simbólico é mais importante que a forma material, como o salário.

Na pesquisa empírica, o prazer no trabalho decorre, sobretudo, do fato de que as psicólogas consideram que recebem reconhecimento por seu trabalho. Na pesquisa empírica, o reconhecimento foi mencionado na fala de quase todas as entrevistadas. *Dubai* falou que

[...] quando a gente é reconhecido, quando os próprios colegas de trabalho, eles procuram a gente, acreditando que nosso trabalho vai gerar um efeito positivo no trabalho deles, quando as pessoas reconhecem, que vêem o psicólogo como uma peça fundamental na instituição, isso é muito satisfatório, acho que isso é o principal, o reconhecimento, o que me dá mais prazer.

O trabalho pode ser fonte de prazer pela via da sublimação, que oferece uma alternativa saudável e socialmente valorizada para a gratificação da pulsão (MENDES, 2008). A sublimação se relaciona ao processo de ressonância simbólica, que é fruto da articulação entre a esfera do desejo e a situação de trabalho. Desenvolver um trabalho com o qual o sujeito se identifica torna-se uma fonte de prazer.

Grande parte das entrevistadas referem que se sentem realizadas no trabalho justamente por gostar de suas atividades. Trabalhar na área de POT já é uma fonte de prazer. *Tóquio*, indagada sobre suas fontes de prazer no trabalho, responde: “Ah, as minhas atividades. Eu amo o que faço. Eu amo a psicologia e o meu trabalho.” Uma fonte de prazer mencionada reiteradamente foi trabalhar com pessoas e a diversidade de personalidades. Ter contato direto com os funcionários e com a equipe, poder conhecer, ajudar, influenciar e desenvolver pessoas; é descrito como algo prazeroso e gratificante, visto que a diversidade humana não permite que o trabalho caia em rotina, pelo contrário, é desafiador, estimulante e dinâmico. *Barcelona* menciona:

[...] eu adoro trabalhar com pessoas. As pessoas são totalmente diferentes, então acontecem situações totalmente diferentes, você faz o mesmo processo e acontecem situações totalmente diferentes. Acho que é isso o que é mais legal na psicologia organizacional.

Alcançar os resultados propostos, de forma satisfatória, também é mencionado como fonte de prazer no trabalho. *Macchu Picchu* relata que as suas fontes de prazer são “ver os resultados, os resultados alcançados e ter um feedback positivo [...] ver que as atividades foram bem elaboradas, uma vaga foi fechada, ver os objetivos serem alcançados.”

A outra via para ressignificar o sofrimento e vivenciar o prazer é através da mobilização subjetiva, com o uso da inteligência astuciosa e também dos recursos do coletivo do trabalho, como o espaço público para a fala e a cooperação. Ao mudar a situação de trabalho, o sofrimento inicial transforma-se em prazer (MORAES, 2008, MENDES 2007).

Um elemento identificado como recurso de mobilização subjetiva foi o chamado “jogo de cintura” para lidar com o real do trabalho. Ao se depararem com obstáculos impostos pela organização do trabalho, sobretudo nas empresas do pólo industrial de Manaus, as psicólogas são levadas a fazer uso da inteligência prática e da criatividade para ultrapassar tais dificuldades. O termo inclui: argumentar, esperar, ter paciência, insistir, questionar, mudar a forma expor e negociar.

A união e a cooperação também foram citadas como fonte de prazer, intrinsecamente ligadas à confiança e solidariedade. A cooperação exige relações de confiança entre os indivíduos, desde os colegas aos subordinados e dirigentes. Apesar da tendência atual ao individualismo, na falas das entrevistadas aparece a busca pela cooperação; o trabalho em equipe favorece as trocas e a ajuda mútua. *Roma* relata que se sente muito satisfeita e feliz no seu atual emprego, mesmo com uma relativa redução salarial em comparação ao anterior, pois naquele a concorrência, a inveja e o egoísmo eram presentes e lhe causavam sofrimento, levando-a a sair de lá. Para ela, a ajuda mútua e a interação harmoniosa no trabalho é mais relevante que a gratificação financeira.

Passando à questão do sofrimento no trabalho, na teoria dejouriana esse é inevitável, porque trabalhar é fazer a experiência com o real, enfrentar o que não foi previsto (DEJOURS, 2007). Na pesquisa de campo, a principal fonte de sofrimento mencionada foi a sobrecarga de trabalho. Para os profissionais que atuam no PIM, o horário de entrada e a extensa carga de trabalho foram citados como fonte de sofrimento. O início da jornada nas empresas do pólo industrial de Manaus ocorre às 7h., sendo necessário acordar muito cedo para chegar a tempo. *Barcelona* relatou:

é preciso acordar muito cedo para começar, e isso no início foi muito difícil. Em São Paulo o horário era às 8 horas, e quando cheguei em Manaus a diferença foi gritante, até em questão de saúde física mesmo, porque eu me sentia muito cansada, mas hoje eu já me acostumei.

A jornada semanal também foi apontada como fonte de desgaste, pois a mesma é longa (44 horas), ocupando a maior parte do tempo diário, em detrimento do horário livre para outras atividades. *San Juan* explica que passa mais tempo no local de trabalho do quem em sua casa.

Outro aspecto importante apresentado foi a limitação de atuação na perspectiva da promoção de saúde. Para *Jerusalém*, “ver as pessoas (trabalhadores) sofrendo e não poder fazer alguma coisa, só encaminhar” gera sofrimento. *Cairo* relata uma vivência recente em que presenciou uma pessoa da alta diretoria usar de poder (assédio moral) com alguns colaboradores. Este fato lhe trouxe bastante sofrimento porque ela não pôde chegar até essa pessoa e intervir, pois a relação de dominação é forte, inclusive sobre a própria psicóloga.

*Paris* relata um caso semelhante, em que gostaria de “olhar mais pelo lado do trabalhador”, mas a organização a reprime de tomar certas medidas. *San Juan*, por sua vez, expressou um grande desgosto quanto a limitação de suas atividades na organização em que trabalha (órgão público), onde ela manifesta a vontade de fazer outras atividades para qual está apta enquanto psicóloga organizacional, mas a direção não permite, ou mesmo desconhece as possibilidades de atuação da profissão.

Outra fonte de sofrimento também mencionada se refere a pressões e limitações. *Macchu Picchu*, *Praga* e *Sydney* mencionam as pressões como fator gerador de sofrimento. *Macchu Picchu*, paradoxalmente relata o sofrimento decorrente das pressões como algo não apenas negativo, mas refere que as pressões são “algo que a motiva”, o que parece ser uma estratégia defensiva para minimizar o sofrimento.

Diante do sofrimento, os trabalhadores utilizam a mobilização subjetiva para transformar a situação. Quando isso não é possível, persiste o sofrimento; recorrem, então, às estratégias defensivas (LANCMAN & SZNELWAR, 2004). A estratégia coletiva de defesa predominante identificada na fala dos psicólogos entrevistados foi a racionalização articulada à negação do sofrimento. Muitas entrevistadas mencionaram o sofrimento no seu trabalho, porém, logo em seguida, justificavam que “trabalhar nesta área é assim mesmo (*Amsterdam*)”; “o sofrimento pode ser positivo, pois você aprende com ele (*Cancun*)”; “...ele faz parte, trabalhar em RH é assim (*Istambul*)”. Essa racionalização, que tenta criar uma justificativa para a situação, foi interpretada como um recurso (inconsciente) para minimizar o sofrimento.

O aspecto da negação é percebido em relatos de diversas situações negativas do trabalho, em que as entrevistadas não admitiam o sofrimento, como na fala de *Macchu Picchu*: “(...) na verdade *não é* um sofrimento, mas algo que motiva, algo que nos empenna a realizar com mais vigor o nosso trabalho”.

A análise comparativa das falas dos psicólogos que atuam no Pólo Industrial de Manaus permitiu identificar que a racionalização, aliada à negação, funcionam como uma estratégia coletiva de defesa, utilizada para minimizar a percepção do sofrimento no trabalho. Quanto às psicólogas que atuam em consultorias e nos setores públicos e de serviço, observou-se uma dinâmica diferente, com a manifestação mais intensa de sofrimento. Também está presente a negação, porém com menor intensidade.

## 5. Considerações Finais

Na pesquisa empírica as falas indicam predomínio das vivências de prazer sobre as de sofrimento, o que representa uma condição favorável. As principais fontes de prazer mencionadas se relacionam ao reconhecimento do valor do trabalho, a identificação com as tarefas e a possibilidade de ampliação das atribuições. Quanto ao sofrimento no trabalho, a principal queixa é a sobrecarga, devido ao grande número de tarefas, à pressão por resultados e à extensa carga horária. Outra fonte de sofrimento reiteradamente mencionada é a limitação de atuação imposta pela organização ao fazer das psicólogas, principalmente no que se refere à promoção de condições favoráveis ao trabalhador.

Para lidar com o sofrimento da sobrecarga, as psicólogas do PIM utilizam a racionalização, aliada à negação. Embora o uso de estratégias defensivas inclua uma esfera de alienação, também protege da doença.

Como recurso de mobilização para enfrentar a referida carga excessiva de trabalho, as psicólogas recorrem à cooperação. Para ampliar os espaços de atuação, cuja limitação é causa de sofrimento, utilizam o “jogo de cintura”, tentando contornar as dificuldades para realizar seus projetos. A ampliação de sua esfera de atuação, de tarefas técnicas (seleção, treinamento, pesquisas de clima) para o nível de gestão, é considerada como uma forma de reconhecimento pelo valor de seu trabalho, o que gera mobilização subjetiva e renova o entusiasmo.

Todavia, a ampliação do campo de atuação ocorre no sentido de promoção funcional à função de supervisão de RH, o que significa uma maior aproximação do olhar da gestão, comprometido com a ideologia da organização, e um maior distanciamento do olhar de psicólogo, enquanto profissional de saúde. Nessa perspectiva, o que é considerado como um alargamento de competências, na gestão, pode distanciar o profissional de uma perspectiva mais crítica quanto à organização de trabalho. O psicólogo adere ao discurso da organização e passa a considerar o ponto de vista da psicologia do trabalho como uma “visão romântica”. Para as psicólogas que mantêm como meta a defesa dos interesses do trabalhador, não conseguir promover condições de trabalho mais saudáveis permanece como uma fonte de sofrimento.

Esta pesquisa abre espaços para novos estudos acerca do prazer e sofrimento no trabalho dos psicólogos que atuam em POT na cidade de Manaus. Propõe reflexões acerca da identidade profissional do psicólogo na área, de seu papel, dos desafios e conflitos que enfrentam na difícil tarefa de mediação entre organização e os trabalhadores, onde a organização tem ganhado espaço. Aponta também a necessidade de desenvolvimento da área de psicologia do trabalho nessa cidade, onde essa vertente ainda é pouco difundida.

## Referências

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

DEJOURS, C. *Addendum*: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.V. (Orgs.) **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho** (pp. 47-103). Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15. 2004.

DEJOURS, C. A metodologia em psicopatologia do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.V. (Orgs.) **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho** (pp. 105-126). Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz / Brasília: Paralelo 15. 2004.

DEJOURS, C. A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, A. M.; CRUZ LIMA, S. C; FACAS, E. (Orgs). **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho**. (pp. 13-26). Brasília: Paralelo 15, 2007.

FURTADO, O. Psicologia e relações de trabalho: em busca de uma leitura crítica e uma atuação compromissada. In: BOCK, A. M. (Org.) **A perspectiva sócio-histórica na formação em psicologia**. São Paulo: Vozes, 2003.

LANCMAN, Selma. & SZNELWAR, Laerte. **Cristophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo15, 2004.

MENDES, Ana Magnólia (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M. **Trabalho e saúde: o sujeito entre a emancipação e a servidão**. (pp. 26-39). Curitiba: Ed. Juruá. 2008.

MORAES, R. D. Prazer-sofrimento e saúde no trabalho com automação: estudo com operadores em empresas japonesas no Pólo Industrial de Manaus. Tese (Doutorado em

Ciências: Desenvolvimento Socioambiental). Núcleo de Altos Estudos Amazônicos. Universidade Federal do Pará. Belém: 2008.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs). **Psicologia, Trabalho e Organizações no Brasil**. Porto Alegre: ARTMED, 2004.