

A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO EM RECURSOS HUMANOS: DESAFIOS E EMBATES NO UNIVERSO PRODUTIVO

Eneida Silveira Santiago¹
Fernanda Cavalheiro Ramos²

Resumo: A partir da constatação de que a atuação do psicólogo em Recursos Humanos é diretamente influenciada pelas exigências e cobranças do sistema produtivo atual, esta pesquisa investiga a atividade profissional e a possibilidade de produção de sofrimento psíquico em psicólogos no contexto organizacional. Os resultados demonstraram que mesmo indivíduos que possuem uma atividade profissional percebida como significativa e com alguma autonomia e possibilidade de escolha, também sofrem o impacto da organização de trabalho. No entanto, ao tentarem enfraquecer a percepção que fazem do sofrimento, acabam apenas por disfarçá-lo e perpetuando-o através do, muitas vezes, difícil equilíbrio subjetivo que buscam alcançar, assegurando a continuidade das atividades no dia-a-dia de trabalhos.

Palavras-chave: Mundo do trabalho. Atuação profissional. Recursos humanos. Saúde coletiva.

Estas páginas são uma tentativa de construir uma visão sobre o profissional de psicologia que atua em Recursos Humanos; iremos ainda buscar compreender de que forma o trabalho poderia causar repercussões para a saúde psíquica destes psicólogos.

¹Psicóloga, e Mestre em Psicologia do Trabalho pela Unesp de Assis, docente e supervisora de estágio na FAC-FEA (Faculdade da Fundação Educacional Araçatuba).

²Psicóloga, atua no CAPSad (Centro de Atenção Psicossocial Álcool e Drogas) de Martinópolis.

1 A história do trabalho

Para analisar e entender a inserção e atuação da Psicologia no mundo do trabalho faz-se necessária uma breve retrospectiva histórica, pois a categoria “Trabalho” tem sofrido muitas mudanças provenientes das mais diversas transformações sociais, culturais, econômicas e políticas da sociedade. Vejamos.

O ser humano, ao trabalhar, cria e melhora suas condições de vida. O trabalho transforma a natureza para esta ser fonte de sustento e bem-estar, criando entre as pessoas as relações sociais que marcam o cotidiano. No entanto, às vezes o trabalho pode ser algo penoso, forçado, um esforço obrigatório, pouco reconfortante. Para Moreno (2003):

Etimologicamente a palavra “trabalhar” tem origem no latim *tripallium*, cujo significado representa martirizar com o *tripaliu*, instrumento de tortura utilizado pelos romanos, adaptado de um instrumento originalmente criado para debulhar milho (MORENO, 2003, p.15).

Desde a origem do mundo, o trabalho foi encarado como castigo pela desobediência do ser humano, considerando os primeiros capítulos bíblicos. Sampaio & Messias (2002) definem trabalho como:

Atividade especificamente humana, que se realiza por meio de instrumentos, tendo por base a cooperação e a comunicação, pois é social desde o início. Implica em projeto, em transformação da natureza e em transformação permanente de seu agente, criador das próprias condições de sobrevivência. O instrumento, mediatizando a atividade humana, permite que atividade de casa incorpore a experiência da humanidade (SAMPAIO & MESSIAS, 2002, p.151).

Ao longo da história percebemos que os povos influentes

subjugavam os mais selvagens, infligindo-os à escravidão para satisfação de suas necessidades. Toda atividade distinta da utilização do intelecto era destinada aos seres inferiores, pois aos poderosos cabia somente idealizar segundo as mensagens “divinas” por eles recebidas. Assim, apesar de não estar relacionado ao castigo, o trabalho está associado à escravidão que, em síntese, representa a total supressão de liberdade do ser humano.

Na idade Média, o Feudalismo ou Sistema Feudal foi o modo de organização da vida em sociedade e suas características na Europa foram: poder descentralizado (nas mãos dos senhores feudais), economia baseada na agricultura e utilização do trabalho dos servos. Com o crescimento da demanda, as produções feudais se organizaram em manufaturas (grandes oficinas onde os trabalhadores executavam as tarefas manuais usando ferramentas). O trabalho, até então artesanal, vê-se reorganizado por sistemas que se tornaram a essência desse início do capitalismo: o controle e a regulação cronometrada. Assim, outro ponto importante é que o dono tinha mais controle sobre os trabalhadores, colocando práticas disciplinadoras diferentes daquelas a que o trabalhador estava acostumado. Nas manufaturas foi implantado um processo de divisão de trabalho: cada trabalhador cumpria uma tarefa específica. Com isso, aumentava-se a velocidade de fabricação, pois os trabalhadores passavam o dia todo fazendo a mesma tarefa e tornavam-se cada vez mais ágeis, fundindo, assim, a grande “ideia” do capitalismo, que é a instalação dos trabalhadores em um mesmo espaço físico a atividades integradas, conjuntas e complementares.

Com a Revolução Industrial, as pequenas oficinas dos artesões foram aos poucos substituídas pelas fábricas e as ferramentas foram trocadas pelas máquinas. As tradicionais fontes de energia, como água, vento e força muscular de seres humanos ou de outros animais foram substituídas pelo carvão e pela eletricidade, surgindo, assim, a mecanização, que combinou o aperfeiçoamento dos métodos produtivos com o avanço tecnológico, resultando na invenção e no desenvolvimento de máquinas industriais. Na produção mecanizada, as máquinas substituíram várias ferramentas e eliminaram algumas funções, antes exercidas pelos operários. As relações de trabalho também se modificaram: os camponeses abandonaram suas antigas ocupações, mudando-se para as cidades em busca de emprego nas fábricas. Com o objetivo de

aumentar os lucros, o empresário industrial pagava o menor salário possível, enquanto explorava ao máximo a capacidade de trabalho dos operários. A exploração do trabalho humano gerou conflitos entre operários e empresários.

Na relação do trabalhador com a produção, ocorreram mudanças para aumentar a produtividade industrial: o trabalho do operário foi substituído em diversas operações. Com isso, o operário perdia a noção de conjunto do processo produtivo. Dividindo o trabalho também se divide o saber do trabalhador. A divisão do saber conduziu a um processo de especialização das tarefas e à alienação do trabalhador em relação ao processo de produção e à autodeterminação de seu trabalho. Na obra de Marx (1971) sobre o capital, tal atividade é caracterizada como trabalho concreto e trabalho abstrato.

O trabalho concreto seria aquele em que o trabalhador faz para si próprio como valores de uso, conhecimento de todos os processos de fabricação, desde a matéria prima até o produto final. Já o trabalho abstrato é um trabalho não autodeterminante, em que toda distinção qualitativa, não mais sendo o foco, se reduz, unicamente, à quantidade. Tem como forma a obtenção do lucro. O trabalhador não tem noção exata do produto, não consegue distinguir qual é sua função, pois a intensificação da produção ocorre através da divisão de trabalho e da organização em linhas de montagem.

No início do Século XIX, as amplas centralizações urbanas e as precárias situações de trabalho, trouxeram a primeira batalha do trabalhador que foi denominada por Dejours (1992a) como a luta pela sobrevivência. Tal situação constitui-se de jornadas de trabalho de 12 horas e até 16 horas. As moradias eram precárias, pois a maioria dos trabalhadores construía suas casas perto das fábricas onde trabalhavam, em terrenos baldios, em condições precárias, sem saneamento básico. Assim, existia uma grande precariedade de higiene.

Os salários são muito baixos e, com frequência, insuficientes para assegurar o estritamente necessário. Os períodos de desemprego põem imediatamente em perigo a sobrevivência da família. A moradia se reduz, frequentemente, a um pordieiro.

Falta de higiene, promiscuidade, esgotamento físico, acidentes de trabalho, subalimentação, potencializam

seus respectivos efeitos e criam condições de uma alta morbidade, de uma alta mortalidade e de uma longevidade formidavelmente reduzida. (...)

A luta pela saúde, nesta época, identifica-se com *a luta pela sobrevivência*: viver, para o operário, é não morrer. (...) A intensidade das exigências de trabalho e de vida ameaça a própria mão-de-obra que, pauperizando-se, acusa riscos de sofrimento específico, descrito na literatura da época sobre o nome de **MISERIA OPERÁRIA**. (DEJOURS, 1992a, p.14) (grifo do autor).

Deparando com essa situação, nasce o movimento operário, quase juntamente com a classe operária, sendo formado em duas células distintas: uma é formada por antigos assalariados, artesãos, sapateiros, e a outra célula é formada por trabalhadores de pequenas fábricas têxteis e de outras atividades do gênero. Tais trabalhadores, ao migrarem para as grandes indústrias, levam consigo uma tradição e uma experiência em “microlutas sindicais”; sendo que

(...) as lutas operárias neste período histórico tenham essencialmente dois objetivos: o direito à vida (ou à sobrevivência) e a construção do instrumento necessário à conquista: a liberdade de organização (DEJOURS, 1992a, p. 17).

As exigências quanto à saúde do trabalhador falam do corpo do operário; de acordo com a história, descobre-se o trabalho biológico.

Salvar o corpo de acidentes, prevenir as doenças profissionais e as intoxicações por produtos industriais, assegura aos trabalhadores cuidados e tratamentos convenientes, dos quais se beneficiavam até então, sobretudo nas classes abastadas, esse é o eixo em torno do qual se desenvolvem as lutas na frente pela saúde (DEJOURS, 1992a, p. 18).

A Segunda Guerra Mundial trouxe valiosos benefícios para as indústrias. Alguns deles foram: a substituição do vapor pela eletricidade, a utilização do petróleo como fonte de energia, e o desenvolvimento das máquinas. Assim, o trabalho torna-se altamente dividido e específico. Com o crescimento das indústrias surgiu uma grande competição entre elas e uma maior preocupação com o gerenciamento. Desta maneira surge a Teoria Administrativa que seria o conjunto de normas e procedimentos científicos elaborados por Frederick Taylor e Henry Fayol, que atuariam no gerenciamento das organizações.

Através da observação de uma produção extremamente baixa, Taylor passou a desenvolver pesquisas com o objetivo de encontrar as “variáveis” que tornavam o processo produtivo ineficiente. Identificou como principal variável o comportamento dos operários que classificou como “vadiagem no trabalho”. Pesquisando a origem dessa vadiagem, encontrou entre outras causas, “(...) *o sistema defeituoso da administração comumente em uso, que força(va) os empregados a fazer cera no trabalho, a fim de melhor proteger seus interesses*” (TAYLOR, 1970 apud SANTIAGO, 2005, p. 29).

Taylor propôs que os conhecimentos relativos ao trabalho passassem a ser obrigações dos gerentes que deveriam classificá-los, tabulá-los em normas a serem seguidas pelo executor, já que, supostamente, os trabalhadores não possuíam capacidade suficiente para realizarem o planejamento. Assim, Taylor propôs uma divisão em duas células: os que planejavam e pensavam e os que executavam. As tarefas a serem realizadas pelos trabalhadores eram definidas e planejadas.

Com a divisão de tarefas, cargos e ocupantes torna-se, de certa forma, mais fácil a interferência na produtividade da organização. Taylor também propõe uma nova forma de pagamento, que seria realizada através das peças produzidas. Seguindo a teoria de Taylor, Henry Ford propôs diversas mudanças em sua fábrica de automóveis, priorizando a produtividade e a mais-valia. Segundo Gounet (1999):

O trabalho massificado ganha condições de trabalho precário, reforçado por uma segunda característica

fordista, a racionalização da produção através do parcelamento de tarefas fundado na tradição taylorista. Parcelamento de tarefas implica que o trabalhador não necessita mais ser um artesão especialista em mecânica, sendo necessária apenas resistência física e psíquica num processo de produção constituído por um número ilimitado de gestos, sempre os mesmos, repetidos ao infinito durante sua jornada de trabalho. Este processo é completado por uma terceira característica, a linha de montagem, que permite aos operários colocados um ao lado do outro e em frente a uma esteira rolante, realizar o trabalho que lhes cabe, ligando as tarefas individuais sucessivas. Mas era necessário adequar ainda mais a produção aos objetivos traçados. E foi no intuito de reduzir o trabalho do operário a gestos simples e repetitivos e evitar constantes adaptações das peças produzidas aos veículos, que Ford decidiu por padronizá-las. Ocorre, então, o que se chama de integração vertical, ou seja, o controle da produção total de autopeças, comprando as firmas fabricantes. Essas transformações permitem que a fábrica fordista seja automatizada (GOUNET, 1999 p. 21).

Tais mudanças tornaram-se os elementos fundamentais do movimento denominado *fordismo*.

Produção em massa, através da linha de montagem e de produto mais homogêneos, através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro fordista e produção em série taylorista, pela existência do trabalhador parcelar e pela fragmentação das funções, pela separação entre **elaboração** e **execução** no processo de produção e pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição/consolidação do **operário-massa**, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões (ANTUNES, 2002, p. 32).

Para conseguir competir nos grandes mercados a Toyota precisou se modificar, desenvolvendo mudanças na produção, como implantar novos alicerces tecnológicos, onde fosse possível alterar as máquinas rapidamente durante a produção para ampliar a oferta e a variedade de produtos, pois para ela aí que se concentrava a maior fonte de lucro. Ao término dos anos 60 a empresa japonesa Toyota já estava totalmente dentro desse novo modelo de produção flexível e o modelo era divulgado dentro e fora do Japão.

O Toyotismo em seus traços constitutivos básicos podem ser assim resumidos: ao contrário do fordismo, a produção sob o toyotismo é voltada e conduzida diretamente pela demanda. A produção é variada, diversificada e pronta para suprir o consumo. É este quem determina o que será produzido, e não o contrário, como se procede na produção **em crise e de massa** do fordismo. Desse modo, a produção sustenta-se na existência do **estoque mínimo**. O melhor aproveitamento possível do tempo de produção (incluindo-se também o transporte, o controle de qualidade e o estoque), é garantido pelo **just in time**. O **Kanbam**, placas que são utilizadas para a reposição das peças, é fundamental, à medida que se inverte o processo: é do final, após a venda, que se inicia a reposição de estoques, e o **Kanbam** é a senha utilizada que alude à necessidade de reposição das peças/ produtos. Daí o fato de, em sua origem, o **Kanbam** estar associado ao modelo de funcionamento dos supermercados, em que os produtos nas prateleiras são repostos, depois da venda (ANTUNES, 2002, p. 33).

3 A Psicologia e o mundo do trabalho

A prática do Psicólogo em ambientes de trabalho vai além dos antigos modelos de Psicologia industrial, tendo a tradicional tarefa de recrutamento, seleção, treinamento e acompanhamento de funcionários (MCCOMICK & TIFFIN, 1977).

Segundo Jacques (2002), a Psicologia, no geral, estabelece seus objetivos de prevenir, controlar e manusear o comportamento humano. Assim, para tal autor, é com esse objetivo que é chamada a contribuir no ambiente industrial e ganha ênfase no início do Século XX. No início, os primeiros psicólogos industriais encontravam-se particularmente interessados nos problemas da seleção de pessoal, e também se importavam em incluir temas como publicidade e vendas, acidentes e avaliação de desempenho de funcionários. Deste modo, não podemos deixar de relacionar o início do século XX com o aparecimento das ideias tayloristas. Nesse contexto, os psicólogos foram titulados a colaborar com a finalidade de encontrar as melhores pessoas para cada cargo de trabalho, através do desenvolvimento dos testes psicológicos (MCCOMICK & TIFFIN, 1977). A segunda metade do séc. XX ocasionou intenso crescimento tecnológico e também movimentos que culminaram com o aparecimento de novas configurações de gestão, como a qualidade total imposta pelo toyotismo, as linhas de montagem propostas pelo fordismo, dentre outras.

Segundo Antunes (2001) no Brasil, os primeiros ensaios da aplicação da Psicologia relacionados ao trabalho iniciaram-se na década de 20 do séc. XX. Disseminando, deste modo, o alicerce para a ampliação desse palco de atuação, seu desenvolvimento acelerado deu-se, especialmente, a partir dos anos 30. As aplicações de testes no Brasil, com o objetivo de escolher pessoas para ofertas de cargo, expandiram-se em passo acelerado, em especial nas companhias ferroviárias.

A Psicologia nas organizações de trabalho agiu essencialmente sobre o “fator humano” da administração industrial, sobretudo na seleção de pessoas e orientação profissional. Com isso, a ciência psicológica tornou-se não apenas fundamentação teórica, mas também produtora de técnicas auxiliares a aplicações da administração científica e da racionalização do trabalho. Nesse âmbito, foi especialmente importante o movimento dos testes iniciados na década de 20 no Brasil (ANTUNES, 2001).

A regulamentação da Psicologia no país pode ser encontrada no art. 4º, do Decreto nº. 53.464, de 21 de janeiro de 1964, a qual regulamentou a Lei nº. 4.119 que trata das funções do Psicólogo:

Art. 4º- São funções do psicólogo:

1) Utilizar métodos e técnicas psicológicas com o objetivo de:

- a) diagnóstico psicológico;
- b) orientação e seleção profissional;
- c) orientação psicopedagógica;
- d) solução de problemas de ajustamento.

(CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2008, p.2)

Ressaltamos que as práticas relacionadas ao contexto do trabalho se restringem às escolhas profissionais e ao uso de testes para avaliação psicodiagnósticas. Deve-se ressaltar que o reconhecimento por Decreto-Lei da Psicologia enquanto profissão ocorreu simultaneamente com o amplo desenvolvimento do parque industrial brasileiro, significando, assim, a cobrança de profissionais capazes de trabalhar de forma apropriada com os recursos humanos disponíveis.

Segundo Freiras (2002), quando houve a regulamentação, pôde-se observar o afastamento de “status”, dividindo-se em dois polos de estudo: o da Psicologia clínica e o da Psicologia no contexto do trabalho. O primeiro polo direcionaria seus estudos à elite, focalizando o individualizado na qual seu objetivo é o “libertar” do indivíduo. E a segunda área da Psicologia teria como atuação as classes operárias e como seu objeto de estudo, ao invés da imagem de livre-arbítrio, os indivíduos que carregavam em si a marca da normalização e ajustamento.

Para demonstrar os caminhos percorridos pela Psicologia do Trabalho, utilizou-se como referência a Psicologia do Trabalho dividida em três fases, apresentadas por Sampaio (1998). São elas: Psicologia Industrial, Psicologia Organizacional e, finalmente, a Psicologia do Trabalho. A primeira fase, momento da concretização da revolução industrial a partir do século XX, foi representada por Taylor, o qual promoveu um sistema de ideias administrativas, cujo resultado foi um grande aumento da fabricação através de técnicas intransigentes de controle da organização do trabalho. Esse movimento iniciou a divisão entre compreensão e desempenho do trabalho. Já Fayol instituiu um estilo de trabalho bem estruturado, indicando uma divisão

ainda mais intensa do trabalho e um controle mais rígido para aumentar a eficiência da empresa, estabelecendo a linha de montagem marcada pela esteira. Superou Taylor porque não só eliminou os tempos mortos e os transformou em tempos produtivos, como também submeteu o trabalho individual ao coletivo por determinação do ritmo da correia transportadora. Assim, a Psicologia Industrial é caracterizada especialmente por focalização no sujeito que trabalha, seja para direcionar e controlar suas ações, seja para incutir no mesmo o sentimento de participação e de importância coletiva para, desta maneira, obter dele maior aderência aos materiais da empresa e melhor cumprimento das ações por ela determinadas.

Psicologia Industrial: a seleção (com base na psicometria), a classificação de pessoal, a avaliação de desempenho, as classificações de pessoal, a avaliação de desempenho, as condições de trabalho, o treinamento, a liderança.

(...)A Psicologia Industrial atua nos postos de trabalho e não se envolve com a estrutura das organizações (SAMPAIO, 1998, p. 22-3).

Na segunda fase, a da Psicologia Organizacional, foi necessária, então, uma alteração do objeto de estudo, ou seja, a passagem de foco dos postos de trabalho para um foco em que as estruturas das organizações pudessem ter espaço para serem discutidas e repensadas. Porém, uma completa ruptura não foi possível porque psicólogos ainda continuavam voltados para o problema da produtividade nas empresas, buscando por desempenho e rendimento em curto prazo. Estudos sobre treinamento continuaram, porém desta vez atrelados ao desenvolvimento dos recursos humanos e não apenas à capacitação para o trabalho (Sampaio, 1998).

A fase da Psicologia Organizacional privilegia as tentativas de harmonização das relações humanas no trabalho e prima por escamotear os conflitos e contradições existentes no mesmo (e produzidos por ele) visando, com isto, obter ganhos crescentes de produtividade. Assim, temas como clima ou cultura organizacional são estudados; temas como os de qualidade de vida no trabalho, ou mesmo de qualidade total são adotados e apregoados, mas

acobertam, no fundo, objetivos bem próximos aos do momento evolutivo anterior.

A psicologia organizacional surgiu à medida que os psicólogos deixaram de estudar apenas os postos de trabalho para contribuir também na discussão das estruturas da organização.

A psicologia organizacional não foi uma ruptura radical com a Psicologia Industrial. Foi uma ampliação do seu objetivo de estudo, posto que os psicólogos continuavam atrelados ao problema da produtividade das empresas. (...) continuar os estudos sobre treinamento, não apenas com a visão de capacitação para o trabalho, mas também com a de desenvolvimento de recursos humanos (SAMPAIO, 1998, p. 23-4).

E, por fim, a terceira fase, a da Psicologia do Trabalho, que utiliza saberes da psicanálise e da sociologia para aplicação na saúde coletiva, tem como foco o trabalho; assim, pretende entender e problematizar a vivência no trabalho. Volta-se para a compreensão do fenômeno humano na situação de trabalho, abrindo espaço para refletir sobre a precarização das relações de trabalho e o sofrimento físico e psíquico do trabalhador advindo das pressões do meio. Psicologia do Trabalho que tem como ponto central o estudo e a compreensão do trabalho humano em todos os seus significados e manifestações

Com esse reposicionamento da Psicologia do Trabalho, a obsessão pela produtividade cede lugar para uma compreensão mais próxima do homem que trabalha. Isso implica um aumento do campo de visão do pesquisador em Psicologia do Trabalho, que, fazendo pesquisas menos instrumentais, consegue discutir temas que até então eram proibidos, esquecidos ou negligenciados (SAMPAIO, 1998, p. 26-7).

Assim, em cada fase a Psicologia do Trabalho foi sendo modificada, aperfeiçoando-se para conseguir atender as suas demandas e

necessidades que lhe foram colocadas em cada época. Pôde-se observar que a história da Psicologia do Trabalho, construída no século passado, ainda se faz presente na atualidade quando, nas organizações, atende somente ao capitalismo e ignora o ser humano.

5 As atividades do Psicólogo do Trabalho.

Dentre as principais atividades do psicólogo no contexto empresarial, inclui-se uma série de práticas e conceitos com o objetivo de auxiliar as lideranças nas tarefas de recrutamento e seleção pessoal, avaliação de desempenho e outras, típicas de uma área de recursos humanos. As atividades listadas a seguir não são privativas do psicólogo do trabalho, havendo algumas em que a participação de profissionais de outras áreas é indispensável.

Seleção e Colocação de Pessoal
Planejamento de Recursos Humanos
Treinamento Pessoal
Desenvolvimento de Recursos Humanos
Avaliação de Desempenho
Saúde mental no trabalho
Plano de Cargos e Salários
Mudanças e Análise das Organizações, Ensino e Pesquisa (SAMPAIO, 1998, p. 31-2).

O campo da Psicologia de Trabalho é muito vasto, mas acredito que a Psicologia ainda tem muito espaço para ser conquistado. A tendência de hoje para o futuro é muito voltada às pessoas, ou seja, à sua qualidade de vida, melhorias, desenvolvimento, podendo, desta forma, ampliar o seu campo de atuação não só na área organizacional. Mas para isso é necessário que os profissionais continuem conhecendo, aprofundando os seus conhecimentos e disseminando a importância da sua atuação.

6 O trabalho na contemporaneidade

Este novo conteúdo que estarei expondo propõe uma reflexão

acerca das consequências das novas políticas de Recursos Humanos. É uma “nova” visão das políticas de RH, mas de nova não tem nada, apenas uma nova roupagem, um novo rótulo que foi atribuído à mesma. Assim, podemos afirmar que são velhas políticas de RH, com um novo visual. Segundo Lima (1995):

trata-se, simplesmente, de uma remodelagem dos elementos evidenciados tanto pelas organizações favoráveis à direção das empresas, quanto pelos psicossociólogos e sociólogos da organização (LIMA, 1995. p. 10).

Os psicólogos que atuam usando essas novas políticas de RH valorizam aspectos materiais como salários e recompensas e também aspectos psicológicos.

As novas políticas de RH valorizam tanto as exigências materiais (através de salários mais elevados, por exemplo) quanto as de ordem psicológicas (encorajando, por exemplo a tomada de iniciativa). Elas conciliam as recompensas econômicas e as recompensas simbólicas, os aspectos formais e os informais da organização (LIMA, 1995, p. 20).

Tais políticas de gerenciamento de RH utilizam estratégias que aumentam a produtividade, investindo em novos modelos de gestão, sustentando um meio mais ameaçador, incerto e muito mais competitivo. Essas novas políticas adotam como estratégias a sustentação da possibilidade de carreira, utilização de sistema de autonomia controlada, flexibilidade e rigor; tudo isso seria para adaptar o trabalhador a fazer bem feito a sua ocupação, chegando quase à perfeição. Sempre alimentam uma competição interna (individualização) e externa, testam a capacidade de adaptação do indivíduo e, é claro, priorizam o financeiro. Sendo o lucro como derivado de algo bem feito, a tendência é eliminar o papel autoritário da hierarquia, fazendo o uso de gestão estratégica, incentivando o trabalho em grupo. Assim, ao invés de chamar de empregados, os funcionários os nomeiam como parceiros, colaboradores.

Possibilidade de carreira: adoção de uma política visando proporcionar aos empregados maiores oportunidades de promoções horizontais e verticais.
(...) estabilidade de emprego e, algumas vezes, garantia de emprego até a aposentadoria para um certo número de empregados.
(...) adoção de medidas para aumentar o fluxo de informação, a conexão entre os diversos departamentos e unidades.
(...) políticas de individualização e tentativa de evitar as reivindicações coletivas.
(...) valorização do consenso: para evitar os conflitos e melhor administrar as contradições, essas novas políticas tentam sempre construir uma “comunidade de trabalho” consensual, além de alcançar a completa adesão dos trabalhadores aos princípios, valores e objetivos da organização.
(...) exigências de qualidade total (defeito zero) dos produtos e serviços (LIMA, 1995, p. 24 – 25).

A personalidade exigida por essas políticas de RH são ambivalentes, extremamente contraditórias, pois ao mesmo tempo em que se exige um indivíduo competitivo, ele também tem que ser cooperativo. Se for individualista, tem que saber trabalhar em equipe, se for manipulador, precisa ser delator, se for justo e sensível, carece de ser duro e impiedoso, conforme Lima (1995).

7 Trabalho e sofrimento

Em algumas situações o trabalho pode se caracterizar como desorganizador psíquico, a partir do momento em que as organizações postularem um ritmo de trabalho estressante, onde acontece um desgaste do trabalhador, pois este necessita desenvolver um esforço para atender às exigências das tarefas que podem ser físicas, cognitivas ou psicoafetivas. Tais exigências poderão causar um desequilíbrio psicossomático. Segundo Lima (1995):

a loucura, quando ela surge, faz aparecer sintomas – delírios, pressão, fobia, inibição, excitação etc. – cuja forma se relaciona mais como a história e o passado singular de cada indivíduo, do que com a situação do trabalho, que atua, neste caso, como um elemento desencadeante da doença (DEJOURS, 1989 apud Lima, 1995, p. 64).

Quando pensamos que o trabalho pode causar doença mental, entendemos que o trabalho não causa doença mental, mas pode desencadear doenças tanto físicas como psíquicas.

Estudos realizados pela psicopatologia do trabalho mostram que as pressões produzidas pela organização do trabalho pesam, fundamentalmente, sobre o equilíbrio psíquico e a saúde mental. As pressões ligadas às condições de trabalho se relacionam mais diretamente com a saúde somática (...), pesquisas têm mostrado que entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico se interpõem procedimentos defensivos (DEJOURS, 1992a, p. 66).

Dejours (1992a) atesta que realizar uma ocupação sem envolvimento material ou afetivo exige esforço de vontade que, em outras circunstâncias, é suportado pelo jogo do anseio e da motivação. A convivência depressiva em relação ao trabalho e a si mesmo alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de esclerose mental, de paralisia da fantasia e da imaginação. Na veracidade sinaliza, de alguma forma, o triunfo da dependência em relação à conduta produtiva e criativa. Para tal autor, quanto à semelhança do homem com o conteúdo significativo do trabalho é aceitável que se analise dois polos: o conteúdo expressivo em relação ao sujeito e o conteúdo; e o outro, quando o avanço dessa relação é bloqueado por alguma ocorrência. Então, observa-se o encontro do sofrimento. No decorrer do sofrimento, pode-se considerar o mesmo como sendo desdobrado: o local de encontro, derivado das ações mecânicas e conteúdos ergonômicos da tarefa, é o corpo e não o aparelho mental; este será atingido pelo descontentamento propiciado pelo

conteúdo expresso na tarefa a ser executada, modificando-se em sofrimento mais privado, cujo alvo é a subjetividade.

A vivência do trabalho é algo íntimo, particular e, até mesmo, silenciosa. Sendo assim, um trabalho pode ser prazeroso para uma pessoa e para outra pessoa pode ser um grande desprazer. Essas situações geram angústias que não podem ser compreendidas e acabam ressurgindo na vida adulta.

O sofrimento no trabalho articula dados relativos à história singular e dados relativos à situação atual, isto é, ele é inteiramente atravessado pela dimensão *temporal*. De fato, ele se desdobra além do *espaço*, à medida que o sofrimento não só implica processos construídos no interior do espaço da fábrica da empresa ou da organização, mas convoca, de acréscimo, processos que se desenrolam fora da empresa, no espaço doméstico e na economia familiar do trabalho (DEJOURS; 1992b, p. 151) (Grifo do autor).

Para que haja um aprofundamento na relação psíquica entre o trabalho e situação de trabalho, faz-se necessário distinguir duas formas de enfrentamento:

o encontro entre registro *imaginário* (produzido pelo sujeito) e registro da *realidade* (produzido pela situação de trabalho), o encontro entre registro *diacrônico* (história singular do sujeito, seu passado, sua memória, sua personalidade) e registro *sincrônico* (contexto material, social e história das relações de trabalho) (DEJOURS; 1992b, p. 154) (Grifo do autor).

A psicanálise nos traz o desenvolvimento psíquico, mostrando que uma criança recém-nascida ainda não diferencia seu ego do mundo externo como origem das inúmeras sensações que são vivenciadas por ela. Apenas com o passar do tempo e progressivamente vai aprendendo a fazer tal diferenciação, reagindo de modo adequado aos estímulos correspondentes. Assim, a organização psíquica passa por etapas, que são assimiladas com as relações vividas entre a criança e seus pais. Um dos degraus que a criança

vivência e que posteriormente será um lugar central na relação psíquica do adulto com o trabalho, pode ser compreendido no início da infância.

No início da infância a criança parece tão sensível à angústia de seus pais que essa logo se torna seu próprio problema. A criança então luta contra o sofrimento de seus pais como se tratasse do seu próprio sofrimento. O sofrimento que nasce nela (...) não está ao seu alcance perceber que ele se origina de seus pais. (...) a criança aprende a contornar esse terreno movediço, mas nela, cristaliza-se então uma zona de fragilidade psíquica (DEJOURS, 1992b, p. 155).

Com o passar do tempo, com o desenvolvimento, a criança começa a perceber a ausência desses pais, mas não consegue distinguir com clareza a falta deles, vivendo, assim, um sentimento de abandono e, até mesmo, de rejeição. Com essa nova citação, a criança inicia uma nova vivência com relação ao trabalho, que é denominada por Dejours (1992b) de Epistemofilia: a representação do espaço da vivência que ela tem.

(...) quando atinge a idade de falar, a criança preocupa-se por compreender o que se passa nessa *terra incógnita* onde, cada vez que ele penetra (voluntariamente ou por pressões) vive a experiência dolorosa da angústia, da solidão, do abandono, isto é, da rejeição de seus pais (DEJOURS, 1992b, p. 155).

Mais tarde a criança tem sua primeira vivência com o trabalho quando faz sua experiência de brincar de trabalhar, ou seja, imita o mesmo trabalho de seus pais. O importante é como essa criança vivencia essa primeira experiência de trabalho, e tem por função a elaboração de uma vivência de sofrimento.

Muito cedo a criança procura pôr em cena seu desejo de compreender e suas teorias explicativas. Para tanto ela utiliza do jogo (...), convite dirigido aos pais para representar um teatro intermediário, imaginário e

humorístico (portanto menos ameaçador que o terreno movediço inicial), tendo seu sofrimento como enredo. Inesgotável, insaciável, a atividade lúdica é uma forma maior de *experimentação* das teorias infantis (DEJOURS, 1992b, p. 156).

Dejours (1992b) diferencia dois tipos de sofrimento; um seria o sofrimento criativo que impulsionará o indivíduo a buscar uma melhor condição de trabalho. Desta maneira, quando as ações de trabalho são criativas, possibilitam a modificação do sofrimento, contribuindo, assim, para uma estruturação positiva, aumentando a resistência da pessoa às várias formas de desequilíbrio psíquico e corporal. O sofrimento patogênico surge quando todas as possibilidades de transformação, aperfeiçoamento e gestão na forma de organizar o trabalho já foram tentadas, ou melhor, quando somente pressões fixas, rígidas, repetidas e frustrantes, configuram uma sensação generalizada de incapacidade. Deste modo, o sofrimento patogênico impulsiona para o adoecimento. É muito importante entender que o trabalho pode ser tanto prazeroso como doloroso. Assim, o trabalho pode ser compreendido como sendo o mediador entre a saúde e a doença, e o sofrimento, criador ou patogênico.

A criatividade confere sentido porque ele traz, em contrapartida, o sofrimento reconhecido e identificado. É o sentido que afasta o sofrimento porque em contrapartida ao sofrimento e à repetição (ressurgimento do sofrimento) ele dá acesso a uma história (a experiência vivida): a cada inovação é diferente das outras. Pela série encadeada de suas descobertas ou de suas invenções, o sujeito se experimenta e se transforma.

(...) ao que tudo indica, se localiza o drama do sofrimento patogênico: a negação colocada pela gerência ao reconhecimento de uma discordância irreduzível entre organização do trabalho prescrita e organização do trabalho real (DEJOURS, 1992b, p. 160-7).

O indivíduo busca alguns mecanismos de defesa, sendo usados como negação para tentar suavizar o sofrimento do trabalho. Desta maneira,

prazer e sofrimento originam-se de uma dinâmica interna das situações e da organização do trabalho; são decorrências das atitudes e dos comportamentos franqueados pelo desenho organizacional, cuja tela de fundo constitui-se de relação subjetiva e de poder.

Em resumo, o sofrimento no trabalho é dividido entre: o sofrimento singular, que seria o herdado da história pessoal e familiar; e o sofrimento relativo, que seria a situação atual de trabalho, o sofrimento e, portanto, a vivência na relação de trabalho, dentro da instituição e fora dela, no ambiente social. Deste modo, a infância é reescrita no espaço atual da vida adulta. Assim, os procedimentos inconscientes conservar-se-ão vivos, à procura de sentido. É nesse sentido que procuramos as manifestações do sofrimento patogênico e criativo. O sofrimento psíquico está ligado ao desconhecimento de si, de sua história, de seus desejos e fantasias inconscientes que, por essa característica, manifestam-se sob a forma de sintomas. O trabalho se torna um mundo de difícil compreensão, pois se por um lado pode ajudar e auxiliar o homem em sua qualidade de vida, por outro, pode ser vivenciado como um desencadeador do sofrimento psíquico.

8 Objetivos

Nosso objetivo aqui é o de compreender a atuação profissional de psicólogos inseridos em Recursos Humanos. Acompanha isso a tentativa de visualizar de que forma o conhecimento técnico desse profissional contribui para seu enfrentamento no dia-a-dia laboral; a identificação de repercussões do enfrentamento para a saúde psíquica destes sujeitos, especificamente a vivência do sofrimento advindo do trabalho, bem como os mecanismos de defesa, individual e coletivo utilizados pelos psicólogos inseridos em recursos humanos, na tentativa do enfrentamento deste sofrimento; e a análise das maneiras com que a possível vivência desse sofrimento interfere em seu dia-a-dia de trabalho e em sua inserção organizacional.

Participaram da pesquisa quatro psicólogos, sendo três do sexo feminino e um do sexo masculino, cujas idades variam entre vinte e três a quarenta e dois anos; a média de experiência profissional varia entre um ano a

uma década, e todos estão atuando no departamento de Recursos Humanos de organizações privadas.

Como procedimentos de coleta de informações, foram realizadas entrevistas semidirigidas, gravadas com o consentimento dos sujeitos e transcritas para análise através do método psicanalítico.

Para realizar a análise dos resultados dividiram-se em categorias, sendo elas: escolha, realização do trabalho e percepção do desgaste. Isso permitiu compreender as representações psíquicas acerca do indivíduo, sujeito, trabalho, ocupação laboral, vivências do trabalho para identificar os possíveis mecanismos de defesas utilizados, e analisar de que maneira a possível vivência desse sofrimento interfere em seu trabalho.

9 Resultados e discussões

O resultado da discussão foi dividido em categorias: a primeira envolve a escolha; a segunda, a realização do trabalho; e a última, a percepção do desgaste.

Na categoria que está voltada para a escolha profissional, ao ser questionado sobre o que levou à escolha desta profissão, um dos entrevistados faz um relato de um encontro que ocorreu no início do seu estágio na faculdade. O encontro pode ser compreendido pela dimensão de constituição de uma identidade. Bohoslavsky (2003) destaca a constituição identitária na escolha profissional a partir de uma vertente que envolve a coerência da percepção social e a continuidade interior.

A identidade ocupacional se desenvolve como um aspecto da identidade pessoal. Suas raízes genéticas assentam-se, basicamente, sobre o aspecto corporal e estão sujeitas, desde o nascimento, às influências do meio humano. Por isso, a identidade ocupacional, assim como a identidade pessoal, devem ser entendidas como a contínua interação entre fatores internos e externos a pessoa (BOHOSLAVSKY, 2003, p. 31).

Na definição da vertente que envolve a continuidade interior, apresenta a escolha profissional como elemento reparatório (Silva, 1995). Assim, “*a profissão escolhida seria a depositária exterior do objeto interno que clama por ser reparado*” (SILVA, 1995, p. 28). Um outro participante da pesquisa faz uma ligação entre a atuação em educação e em RH. A aproximação entre processos educacionais e a gestão de RH se articula com a noção de desenvolvimento organizacional. O desenvolvimento organizacional, de acordo com Dalpozzo & Wey (2006), tem a finalidade de aumentar “*a eficiência e a solidez da organização mediante intervenções planejadas*” (DALPOZZO & WEY, 2006, p. 193). Assim, o desenvolvimento organizacional é uma estratégia educativa orientada para a inovação, apoiada em processos de treinamentos que figuram como ações educacionais (DALPOZZO & WEY, 2006).

Outros entrevistados realçaram a desarticulação entre as expectativas profissionais e o trabalho realizado, enfatizando a escolha como emprego.

Quando questionados se o seu conhecimento técnico contribui para o enfrentamento do dia-a-dia de seu trabalho, os entrevistados destacam que as concepções teóricas sobre o acolhimento ao sofrimento psíquico são constantemente empregadas no trabalho, mas as concepções teóricas sobre motivação estão desarticuladas do cotidiano profissional. O acolhimento ao sofrimento psíquico decorre da produção deste nas relações de trabalho; e a conduta acolhedora dos profissionais em RH possibilita estabilidade à estrutura organizacional a partir da apaziguação. Segundo Dejours (1992a), o trabalho é a exploração do sofrimento:

O trabalho de telefonista propicia a ocasião de tratarmos da relação existente entre a “tensão nervosa” e a produtividade.

(...) a frustração e as provocações acumulam seus efeitos, provocando, em conjunto, uma agressividade reativa.

É esta agressividade que vai ser explorada pela organização do trabalho (...). *De maneira que a única saída para a agressividade, aliás, bem restrita, é*

trabalhar mais depressa. Eis aí um fato extraordinário, que conduz a fazer aumentar a produtividade. (...) o sofrimento psíquico, longe de ser um epifenômeno, é o próprio instrumento para obtenção do trabalho. O trabalho não causa o sofrimento, é o sofrimento que produz o trabalho. Para aumentar a produção, basta puxar a rédea do sofrimento psíquico, mas respeitando-se, também, os limites e as capacidades de cada um (DEJOURS, 1992a, p. 102-3). (Grifo do autor).

As concepções teóricas sobre motivação enfatizam que a mobilização dos trabalhadores se estabelecerá por uma prática discursiva produzida pelos gestores em RH. Entretanto, no cotidiano de trabalho *“descobre-se finalmente que o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas [pela via discursiva] e que, por conseguinte, não tenham para ele nenhum significado”* (BERGAMINI, 1997, p. 23).

Alguns dos entrevistados afirmam que o conhecimento técnico figura como elemento de defesa e sustentam o argumento no qual orienta o objetivo organizacional. A articulação dos conteúdos entre psicologia escolar e os processos de aprendizagem é afirmada como instrumento efetivo para abordagens do grupo nas ações de treinamento profissional. Os instrumentos oriundos da prática clínica em psicologia são apresentados como componentes da prática cotidiana em seleção profissional.

Parte dos entrevistados afirma que não gostaria de trabalhar em outra atividade. É possível que estes trabalhadores organizem a ressonância simbólica na realização do trabalho em recursos humanos. Dejours (1992b) denomina ressonância simbólica da seguinte maneira:

Quando existe a ressonância simbólica entre o teatro do trabalho e o teatro do sofrimento psíquico, o sujeito aborda a situação concreta sem ter que deixar sua história, seu passado e sua memória “no armário”. (...) O trabalho oferece-lhe de alguma maneira uma ocasião suplementar de perseguir seu questionamento interior

e de traçar sua história. Pela intermediação do trabalho, o sujeito engaja-se nas relações sociais, para onde ele transfere as questões herdadas de seu passado e de sua história afetiva. A ressonância simbólica aparece então como condição necessária para a articulação bem-sucedida da dicotomia singular com a dicotomia coletiva. Esse ponto é essencial, porque em relação à produção e à qualidade do trabalho, a ressonância simbólica permite fazer o trabalho, beneficiar-se da força extraordinária que a mobilização dos processos psíquicos de reconciliação entre o inconsciente e os objetos de produção (DEJOURS, 1992b, p. 157).

Deste modo, a ressonância simbólica é compreendida como a condição para que o indivíduo procure uma articulação bem sucedida entre aquilo que foi construído ao longo de sua vida, o encontro saudável com o trabalho e, finalmente, a possibilidade de uma sincronia com a realidade social.

Em outros relatos, a escolha por outra ação profissional dependeria de conciliação entre distintas exigências. É possível que a estabilização propiciada pelo trabalho em RH seja um fator que module sua articulação profissional. Na última entrevista destaca-se um descompasso entre o conteúdo significativo da tarefa e a articulação desejante em áreas de atuação distintas de sua prática profissional. O contato significativo da tarefa refere-se aos elementos manipulados no cotidiano de trabalho. Seu esvaziamento pode ser determinante de sofrimento.

Os planos futuros desses trabalhadores envolvem: atuar como autônomo na área de RH com ênfase em seleção e recrutamento, crescer na própria empresa em que trabalha e qualificar competências articuladas à atual área de inserção. Estas projeções indicam o modo como o investimento na ação produtiva atenderia às dimensões de realizações citadas anteriormente. Ao posicionarmos a ausência do trabalho como uma possível escolha, os entrevistados relataram a necessidade da atuação profissional para estabilização da identidade, para a percepção do prazer e para o estabelecimento de um espaço de socialização. Para Duveen (1995):

(...) a construção de uma identidade é um modo de organizar significados que possibilitam a pessoa se posicionar com atos sociais. Uma identidade fornece os meios de organizar a experiência, o que contribui para a definição do Eu, mas o faz dando ao Eu um lugar no mundo (DUVEEN, 1995, p. 268).

Dejours (1994), com a ampliação do seu campo de investigação, transitou da psicopatologia do trabalho para a psicodinâmica do trabalho, permitindo, assim, que passássemos a observar de forma diferente o sofrimento e o prazer, pois o autor destaca o lugar do prazer no trabalho. Assim, no percurso da origem do prazer, podemos perceber que este é um produto derivado do sofrimento: “*o prazer do trabalhador resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho*” (DEJOURS, 1994, p. 24).

O caráter como as pessoas conferem no sentido da sua relação com o trabalho dá-se de modo singular, mas sempre a partir do registro coletivo. Não podemos raciocinar os procedimentos de subjetivação como individuais, vividos pelo indivíduo na construção do seu mundo interno, mas sim como processos de socialização. Dejours (1992b) sinaliza que, pela organização do trabalho, os indivíduos podem criar, recriar, transformar, (re)significar constantemente a atividade que realizam no sentido de atender às suas necessidades, expectativas e anseios. Paradoxalmente, essa mesma organização, quando estabelecida de maneira rígida, impossibilita a satisfação das necessidades de alguns indivíduos, gerando-lhes angústias, insatisfações, medos, descompensações psicossomáticas, incorrendo em prejuízos de natureza física e psicossocial.

Na segunda categoria que é denominada como realização do trabalho, notamos que a experiência profissional dos entrevistados possui variações entre menos de um ano e uma década. Os pontos positivos apresentados envolvem: a conquista de um espaço de poder nas organizações, o reconhecimento da assertividade das políticas organizacionais, a projeção profissional, a participação em projetos individuais e conteúdos diferenciados no cotidiano do trabalho. A conquista de poder nas organizações propõe um

interjogo onde alguém queira algo que está sob controle de outro. Existe, desta forma, uma relação de dependência de indivíduos ou grupos em relação a outros, o que confere propagações das políticas organizacionais que recebem gerenciamento.

A organização media sem cessar as contradições de grupos sociais internos e externos que a tocam. Seus dirigentes se apresentam como os oráculos da necessidade; no entanto, são de fato os agentes mediadores contingentes das contradições externas a eles. É através de sua capacidade de encobrir, ocultar, por sua própria ação mediadora, os processos contraditórios que dão nascimento à organização e a perpetuam, que os dirigentes encontram os fundamentos de seu poder “(...) *o poder dos gerentes se explica sobre o fundo negativo das contradições sociais, consiste justamente em colocar seus conhecimentos a serviço de uma ação mediadora de redução das contradições*” (PAGÈS, 1987, p. 33).

A projeção profissional nas organizações de trabalho se faz a partir de ajustamentos aos espaços de poder. Os ajustamentos são realizados com a constituição de mecanismos de defesa estabelecidos em razão do sofrimento, do descompasso, do desajuste nascente entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico dos trabalhadores (DEJOURS & ABDOUCHELI, 1994).

As estratégias defensivas podem ser construídas, organizadas e gerenciadas individual ou coletivamente. Tendo como alvo a “*modificação, transformação e, em geral, a eufemização da percepção que os trabalhadores têm da realidade que os faz sofrer*” (DEJOURS & ABDOUCHELI, 1994, p. 128). A alegação dos trabalhadores sobre a participação em projetos individuais de outros trabalhadores envolve a construção de redes vinculares. Manifestam-se quando um indivíduo é contratado, quando vislumbra uma progressão profissional e envolve o reconhecimento e a valorização: “*Do reconhecimento depende, na verdade, o sentido do sofrimento. Quando a qualidade de meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias, minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido*” (DEJOURS, 2006 p. 34).

O conteúdo diferenciado do cotidiano de trabalho inibe a percepção de desprazer decorrente do trabalho repetitivo. É no prazer obtido na resolução de pequenos desafios diários colocados pelo trabalho e pela organização, que o trabalhador obtém domínio da angústia e alívio do sofrimento. Mas sendo este prazer de curta duração, o trabalhador se vê impelido a buscar e a construir novos duelos simbólicos, em uma série de ações e criações presentes em um processo de sublimação, que asseguram o equilíbrio psíquico. (DEJOURS, 1992b).

Os aspectos negativos destacados pelos entrevistados envolvem limitações dos investimentos na estruturação de uma nova cultura organizacional, morosidade da implantação de projetos, reduzida referência para produzir alterações no cotidiano organizacional e o distanciamento das práticas profissionais em relação aos referenciais técnicos e teóricos da psicologia. Os três primeiros aspectos destacados pelos entrevistados são considerados por eles como constrangimento na prática profissional, pois demonstram o interesse parcial das organizações de trabalho por proposições que viabilizem as relações humanas nas empresas. Assim, a gestão de recursos humanos é vista apenas como um instrumento orientado para a manutenção das ações produtivas. O sofrimento no trabalho figura “*como a vivência subjetiva intermediária entre doença mental descompensada e o conforto (ou bem-estar) psíquico*” (DEJOURS & ABDOUCHELI, 1994, p.127). As rotinas administrativas que envolvem a contratação de trabalhadores, a demissão dos mesmos, o gerenciamento das políticas de desenvolvimento organizacional e a organização de banco de dados para a contratação futura de trabalhadores são funções que não se articulam especificamente às competências desenvolvidas na formação de psicólogos. Estas são definidas como determinantes de sofrimento por determinarem o esvaziamento de sentido do trabalho do profissional em psicologia. Quando questionados a explicarem o seu trabalho, pontuaram algumas das suas atividades como: recrutamento, definição dos critérios de recrutamento, segmentação em área agrícola e industrial, entrevistas, aplicação de testes práticos, treinamento de trabalhadores da área contratante para a realização de uma parcela do processo seletivo, troca de cargos, transferências, afastamento, avaliação de desempenho, segurança do trabalho, entrevista de desligamento e integração do pessoal.

Entendemos que para tais procedimentos faz-se necessário um leque de conhecimentos, porque o trabalho do psicólogo do trabalho deve orientar-se para o grupo, observando-se as dificuldades, as angústias, as frustrações, os desentendimentos e os conflitos que podem emergir. Tais profissionais necessitam estar atualizados com as tendências e transformações socioeconômicas e culturais, evitando assim barreiras comunicacionais, para saberem se relacionar com a coletividade. Necessitam ser pacientes e flexíveis. Por se depararem com pessoas tão diferentes umas das outras, devem ser éticos ao lidar com as inúmeras informações que recebem, ter habilidade para negociar, praticar os conhecimentos clínicos para oferecer escutas, além de ter percepções dos pensamentos e ações que estão codificadas na empresa. Quando questionados sobre a carga horária, relataram que são submetidos a uma carga horária superior a dez horas diárias. Conseqüentemente, há uma perda em qualidade de vida, pois estes profissionais precisam abrir mão de atividades de áreas de sua vida, como família e social. Sendo assim, esse ponto pode estar associado ao sofrimento psíquico do psicólogo atuante em RH.

Quando questionados sobre se gostariam de mudar alguma coisa no seu trabalho, a maioria disse que a única mudança seria buscar crescimento, especialização, como uma forma de evitar que fiquem estacionados em seus conhecimentos. Esse desejo de aquisição de mais conhecimento é algo que está se refletindo sobre o capitalismo, que seria a qualificação constante como um sinônimo de conhecimento. O grande desafio é equilibrar a exigência do capitalismo, “discurso externo”, com o “discurso interno”, a necessidade do sujeito se sentir realizado, numa tentativa de se evitar o rótulo de fracassado. Conforme Sennett (2005) a questão do fracasso, na forma de perda de emprego, passa a ser a tragédia súbita que desorganiza a vida das famílias de classe média e a autoestima do trabalhador. Assim:

O fracasso não é mais a perspectiva normal apenas dos muitos pobres e desprivilegiados; tornou-se mais conhecido como um fato regular nas vidas da classe média. A dimensão decrescente da elite torna mais fugidia a realidade. O mercado em que o vencedor

leva tudo é uma estrutura competitiva que predispõe ao fracasso grandes números de pessoas educadas. As reduções e reengenharias impõem às pessoas das classes médias tragédias súbitas que nos primeiros tempos do capitalismo ficavam muito mais limitadas às classes trabalhadoras (SENNETT, 2005, p. 141).

Os entrevistados afirmam o desejo e a necessidade do aperfeiçoamento profissional contínuo, seja através da prática profissional ou de busca de novos conhecimentos teóricos. Neste contexto, Sã-Chaves define que:

(...) o conceito de desenvolvimento profissional abarca duas vertentes: uma de desenvolvimento profissional e outra de desenvolvimento pessoal (restrito), isto significa que mudanças no campo profissional não poderão dissociar-se das transformações ao nível pessoal. O desenvolvimento pessoal refere-se a um processo que envolve múltiplos fatores, destacando-se as formas de apreensão e organização dos conhecimentos, valores, crenças, atitudes, sentimentos e as motivações que se inter-relacionam com o desenvolvimento profissional (SÃ-CHAVES, 1997, apud VERSUTI, et al 2005, p. 120).

Deste modo, o desenvolvimento profissional pode ser compreendido como um processo contínuo que envolve três dimensões fundamentais:

Do *saber*, que remete a aquisição e organização de conhecimento específico da área de atuação;
Do *saber-fazer*, associa-se ao desempenho profissional e relaciona-se com a implementação de atividades e estratégias;
Do *saber ser* e *saber tornar-se* envolve a dimensão afetiva que engloba as percepções sobre o próprio profissional e sua atuação profissional. (SÃ-CHAVES, 1997, apud VERSUTI, et al 2005, p. 120).

Assim, podemos perceber através dos relatos dos entrevistados, que as preocupações que remetem às possibilidades de atuação do psicólogo do trabalho voltadas para o desenvolvimento humano estão direcionadas para a estruturação e a promoção de condições para a formação de um profissional reflexivo e, conseqüentemente, competente, que adote ações de cunho racional prático, onde a competência profissional está centrada na transformação das atividades profissionais a partir de uma ação crítica.

Ao serem questionados sobre o sentimento de felicidade no exercício da sua profissão, todos foram unânimes em afirmarem que são felizes. Deste modo, demonstram a satisfação e prazer no conteúdo significativo da tarefa. A felicidade relatada pelos entrevistados não se relaciona diretamente com o conteúdo significativo das tarefas realizadas que anteriormente questionaram, entretanto, numa conjuntura onde a ausência de trabalho é generalizada, a possibilidade de trabalho é considerada um ponto em favor da satisfação. Ainda vale destacar que a remuneração oriunda do trabalho permite relações prazerosas com o mercado de consumo e com a realização de projetos pessoais, distanciados da ação produtiva.

Na categoria que envolve a percepção do desgaste, consideramos alguns pontos que podem estar relacionados ao sofrimento psíquico de psicólogos que atuam em RH. Ao levantar a questão sobre problemas de saúde que podem estar relacionados com o tipo de trabalho, três dos participantes disseram que conhecem alguns indivíduos ou colegas de trabalho que já ficaram ou estão doentes. Uma das participantes relatou que está com problemas de saúde devido à carga psíquica que tem exercido no seu dia-a-dia laboral. A vivência do sofrimento patogênico apresenta-se como consequência à repressão do funcionamento psíquico do trabalhador. Dejours (1993) afirma a necessidade de se “batalhar” pela saúde: *“A saúde não é um estado, mas um objetivo que se remaneja sem cessar. Não é alguma coisa que se tem ou não se tem, mas que se tenta conquistar e que se defende, como a liberdade”* (DEJOURS, 1993 p. 104).

Enquanto expressão dinâmica, o sofrimento consiste na luta do sujeito contra as adversidades da organização do trabalho, que pode acarretar a doença mental; mas o conflito que surge entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico pode originar sofrimento.

Parte dos entrevistados cita que a relação com o trabalho é algo favorável, agradável, sendo assim um prazer funcional, trazendo uma satisfação sublimatória. Deste modo, quando a relação é favorável é porque duas condições são realizadas.

As exigências intelectuais, motoras ou psicossensoriais da tarefa estão, especificamente, de acordo com as necessidades do trabalhador considerado, de tal maneira que o simples exercício da tarefa está na origem de uma descarga e de um “prazer de funcional” (DEJOURS, 1992a, p. 134-5).

O conteúdo do trabalho é fonte de uma satisfação sublimatória, situação que, a bem dizer, é rara em comparação com a maioria das tarefas encontradas em circunstâncias privilegiadas, onde a concepção do conteúdo, do ritmo de trabalho e do modo operatório é, em parte, deixada ao trabalhador. Este pode, então, modificar a organização de seu trabalho, conforme seu desejo ou suas necessidades.

Finalizamos as discussões e resultados do presente estudo, refletindo que o trabalho, enquanto campo do real, atua profundamente na constituição da nossa psiquê e das nossas relações com o mundo. Sendo assim, o mesmo é viabilizador de experiências, tanto de prazer, quanto de sofrimento pelas quais podem ser vivenciadas de formas diferentes, embora estejam operando quase sempre no nosso mecanismo subjacente.

Sendo assim, percebe-se que os psicólogos entrevistados se utilizam de defesas relacionadas à forma como lidam com o trabalho como: sublimação, negação e idealização, que por sua vez são apontadas principalmente pela Psicodinâmica do Trabalho, quando empregam mecanismos de defesa, como meios viabilizadores que os ajudam a lidar com o sofrimento e mantê-los no trabalho. Somam-se a estas estratégias as vivências de prazer que se fazem presentes. Findo o trabalho de pesquisa e de análise das entrevistas, não cessam as discussões possíveis sobre o fenômeno psíquico, ladeando o trabalho dos psicólogos que atuam na área de recursos humanos.

10 Conclusão

Este estudo nos permitiu verificar o quanto os profissionais se inclinam sobre a tese das experiências psíquicas no trabalho. Compreendemos que vivências de sofrimento permeiam o fazer e o viver do trabalhador, mesmo quando estes não se expõem claramente. A magnitude com que eles surgiram durante a coleta de dados desta pesquisa surpreendeu, produzindo uma interessante contradição: por mais que admitamos a existência do sofrimento, sua visão sempre irá nos espantar.

Notamos que os psicólogos ao responderem a entrevista, afirmaram que a grande maioria tendia a expressar mais vivências de prazer do que de sofrimento. Deste modo, os sujeitos entrevistados não têm consciência de seu sofrimento, pois utilizam mecanismos de defesas para lidar com o mesmo que, se nomeado, faz romper um campo estruturado, organizado, o modo de funcionamento e o equilíbrio pelos quais conseguiram atingir para suportar a situação a que estão submetidos.

Sendo o prazer e o sofrimento “vivências subjetivas, que implicam um ser de carne e um corpo onde ele exprime e se experimenta, da mesma forma que a angústia e o amor...” (DEJOURS & ABDOUCHELI, 1994, p. 128), tais estratégias defensivas transformam os trabalhadores, de vítimas passivas, para agentes ativos. No entanto, estas mesmas estratégias, ao enfraquecerem a percepção do sofrimento, acabam por disfarçá-lo, perpetuando-o através do equilíbrio subjetivo alcançado. Isso assegura a continuidade dos trabalhos e, portanto, do sofrimento, ao preço do abandono do equilíbrio psíquico, indo ao encontro do adoecimento. No entanto, o que compreendo de mais imediato é a transformação na minha forma de distinguir os impactos do trabalho sobre o psiquismo dos trabalhadores, em particular dos psicólogos. Se antes eu não conseguia enxergar que há prazer junto com o sofrimento, agora percebo que esta é uma relação necessária, pois se não existisse o sofrimento no trabalho, talvez não criássemos mais nada com nossa atividade produtiva. A partir destas considerações, esta pesquisa não encerra a questão, pelo contrário, evidencia a possibilidade de tantos outros trabalhos.

SANTIAGO, Eneida Silveira; RAMOS, Fernanda Cavalheiro. The role of the psychologist in human resources: challenges and clashes in the productive universe. **Economia & Pesquisa**, Araçatuba, v.11, n.11, p. 62 - 97, outubro, 2009.

Abstract: From the observation that the performance of psychologists in Human Resources is directly influenced by the requirements and demands of the current production system, this research investigates the professional activity and the possibility of psychic suffering in psychologists in organizations. The results demonstrated that even individuals who have a professional activity perceived as significant and with some autonomy and choice, also suffer the impact of work organization. However, in trying to undermine the perception that they make about the suffering they only disguise it and perpetuate it through the difficult subjective balance that they searched to reach and ensured the continuity of activities in day-by-day works.

Key-words: World of work. Professional performance. Human resources. Collective health.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. A. M. **A psicologia no Brasil: leituras históricas sobre sua constituição.** São Paulo: Unimarco/Edu, 2001.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** São Paulo: Boitempo, 2002.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

BERLINCK, M.T. **Psicologia fundamental.** São Paulo: Escuta, 2000.

BOHOSLAVSKY, R. **Orientação vocacional**: a estratégia clínica. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992. v. 1. p. 21-46.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Decreto nº 53.464 de 21-01-1964**. Disponível em: <http://www.pol.org.br/sistema/pdf/decreto_n_53.464.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2008.

DALPOZZO, M; WEY, J. F. Gerenciando treinamento & desenvolvimento? “Back to the Future”. In: BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Pearson Markron Books, 2006. p. 73-99.

DEJOURS, C. **A Banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

_____. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Oboré, 1992a.

_____. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.33 n.3, p. 98-104, 1993.

_____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In.: CHANLAT, J. F. **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992b. v.1. p. 149-173.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DUVEEN, G. Crianças enquanto atores sociais: as representações sociais em desenvolvimento. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 261-297.

FREIRAS, S. M. P. **A psicologia no contexto do trabalho**: uma análise dos saberes e dos fazeres. 2002. 287f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2002.

GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

HERRMANN, F. **O que é psicanálise**: para iniciantes ou não... São Paulo: Psique, 1999.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência**: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1995.

MARX, K. **O capital**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971.

MCCORMICK, E.; TIFFIN, J. **Psicologia industrial**. São Paulo: EPU, 1997.

MORENO, C. **Guia prático do português correto**: ortografia. Porto Alegre: L&PM, 2003. v.1.

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

SAMPAIO, J.; MESSIAS, E. L. M. A epidemiologia em saúde mental e trabalho. In: JACQUES, M.G; CODO, W. (Org.). **Saúde Mental & Trabalho**: leituras. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 143-172.

SAMPAIO, J. Psicologia do trabalho em três faces. In: GOULART, I.; SAMPAIO, J. (Org). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998. p. 19-40.

SANTIAGO, E. S. **Entre a lei e o desejo: uma construção de um sujeito organizacional**. 2005. 156f. Dissertação (Mestrado em Psicologia e Sociedade) - Universidade Estadual Paulista, Assis, 2005.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SILVA, B. C. Contribuições para uma teoria psicossocial para escolha da profissão. In: BOCK, A. M. B. **A escola profissional em questão**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1995. p. 17-36.

SILVA, M. E. L. **Investigação e psicanálise**. Campinas: Papirus, 1993.

TRACTENBERG, L. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Revista Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v. 19, n. 01, p. 14-29, 1999.

THOMPSON, E. P. **A formação da classe operária inglesa: a força dos trabalhadores**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989. v.3.

VERSUTI, F. M.; CANÊO, L. C. Profissionais reflexivos e competência profissional: contribuições do psicólogo organizacional para promoção desta relação. In: GOULART, E. J. (Org.) **Reflexões e ações de estagiários no campo de estágio: psicologia organizacional e do trabalho**. Bauru: Joarte, 2005. p. 117-125.

ZANELLI, J.C. **O Psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.