

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIA DE GESTÃO, TRABALHO E
ORGANIZAÇÕES

OS EFEITOS DA INTERAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO-CLIENTE, NA
SUBJETIVIDADE DO CONSULTOR ORGANIZACIONAL

ANA SILVIA ALVES BORGIO

CURITIBA

2018

ANA SILVIA ALVES BORGÓ

OS EFEITOS DA INTERAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO-CLIENTE, NA
SUBJETIVIDADE DO CONSULTOR ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado em Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Tonon

CURITIBA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

B734e Borgo, Ana Silvia Alves
2018 Os efeitos da interação com a organização-cliente, na
subjetividade do consultor organizacional / Ana Silvia Alves Borgo
-- 2018.
100 f.: il.; 30 cm.

Disponível também via World Wide Web.

Texto em português com resumo em inglês.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do
Paraná. Programa de Pós-graduação em Administração,
Curitiba, 2018.

Bibliografia: f. 90-94.

1. Psicologia industrial. 2. Consultores técnicos (Administração).
3. Subjetividade. 4. Trabalho - Aspectos psicológicos. 5.
Trabalhadores - Saúde mental. 6. Comportamento organizacional.
7. Organização industrial. 8. Interação social. 9. Clientes -
Contatos. 10. Satisfação no trabalho. 11. Administração -
Dissertações. I. Tonon, Leonardo, orient. II. Universidade
Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em
Administração. III. Título.

CDD: Ed. 23 - 658

Biblioteca Central do Câmpus Curitiba - UTFPR
Bibliotecária: Luiza Aquemi Matsumoto CRB-9/794



TERMO DE APROVAÇÃO

**OS EFEITOS DA INTERAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO CLIENTE, NA
SUBJETIVIDADE DO CONSULTOR ORGANIZACIONAL**

por

Ana Silvia Alves Borgo

Esta dissertação foi apresentada às **13h30, dia 23 de agosto de 2018** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO, na Linha de Pesquisa **Tecnologia de Gestão, Trabalho e Organizações**, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **APROVADO**.

Prof. Dr. Leonardo Tonon (PPGA/UTFPR)
Orientador

Prof. Dr. Francis Kanashiro Meneghetti
(PPGA/UTFPR)
Membro Interno

Prof. Dr. Andrea Poletto Oltramari
(PPGA/UFRGS)
Membro Externo

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento
(PPGA/UTFPR)
Coordenador do PPGA

À Deus, aos meus antepassados, aos meus pais, ao meu marido e ao meu filho.

Agradecimentos

O primeiro sentimento de gratidão é aos meus antepassados, que são para mim exemplos de fé, perseverança, determinação, amor e principalmente, integridade.

Aos meus pais, que com seus exemplos me ensinaram o respeito ao outro, independente de sua crença, posição social, raça ou gênero. Que me deram a liberdade para as minhas escolhas, podendo sempre contar com o amor, o apoio e acolhimento deles. E, mesmo nos momentos mais difíceis, não mediram esforços para que eu tivesse acesso a educação formal.

Ao Waldirio meu amor e companheiro de vida, que nesta jornada do Mestrado, soube dosar o amor, quando eu precisava de apoio e a sabedoria, quando eu precisava de foco. Seu apoio, em todos os sentidos, foi essencial para eu chegar aqui.

Ao meu filho Leonardo, que do seu jeito e nas suas possibilidades, me ajudou muito, principalmente nos abraços, que me abasteciam de afeto.

À Maria Cristina Costa Consalter e às participantes desta pesquisa, que contribuíram de maneira significativa com o desenrolar do trabalho.

Aos meus colegas do Mestrado, que me possibilitaram uma vivência de aprendizagem na diversidade de tantas subjetividades e de cooperação, em momentos importantes para eu chegar até aqui.

Aos meus estimados professores Rene, Alexandre, Jurandir e Thiago, que contribuíram para a expansão da minha percepção e consciência de aspectos desconhecidos para mim.

Aos queridos professores da minha Banca: Andrea Oltramari e Francis Kanashiro Meneghetti pelas valiosas contribuições, sempre permeadas de respeito, afeto e incentivo.

Ao meu querido orientador professor Leonardo, sua competência, dedicação e parceria nesta jornada foram importantes, mas essenciais foram: seu humanismo, sua sensibilidade, acolhimento, bom humor e confiança. Profe você me ensinou mais do que conceitos teóricos, me ensinou que é possível trilhar esta jornada permeada pelo afeto e respeito. Muito obrigada!

“Não desejo suscitar convicções, o que desejo é estimular o pensamento e derrubar preconceitos” (SIGMUND FREUD).

Resumo

No atual cenário sócio econômico com alto índice de desemprego, os trabalhadores que possuem um emprego convivem com o medo de perdê-lo. Para minimizar este medo, empenham-se em atender as exigências da organização na melhoria do seu desempenho, esforçando-se de diferentes maneiras, como na busca da atualização e do desenvolvimento de novas competências para aumentar a sua produtividade. Diante desta pressão, sua saúde mental e física não ficará ileso, quer seja apresentando uma doença mental ou somática, ou uma enigmática normalidade diante de situações de aparente sofrimento. Neste atual cenário, verifica-se, também, o aumento de trabalhadores sem vínculo empregatício que, portanto, não estão sob a “proteção” da Consolidação das Leis do Trabalho ou de um estatuto de uma instituição pública. Entre esses trabalhadores está o consultor organizacional, uma atividade profissional, que cresce significativamente no mercado, muitas vezes como alternativa para a situação de desemprego. Denominados de profissionais autônomos ou liberais, sua prática não condiz com esta denominação, não lhe isentando da pressão para a manutenção de sua atividade profissional e das consequências desta para a sua saúde mental e somática, essencialmente em sua relação com as organizações que contratam seus serviços. Uma visão que integre o psiquismo com o corpo e que se propõe a investigar a enigmática normalidade é a abordagem Psicodinâmica do Trabalho, que foi o elemento teórico base desta pesquisa para auxiliar na resposta ao problema: quais os possíveis efeitos da interação com a organização-cliente, na subjetividade do consultor organizacional em seu trabalho, em que pese os aspectos relacionados a prazer e sofrimento? O nível de análise foi um grupo de estudo de profissionais da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas, vinculados às empresas de diferentes segmentos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas e Grupo Focal e analisados por meio da análise de conteúdo segundo Bauer (2002). Verificou-se que o consultor organizacional na relação com a organização-cliente tem sua subjetividade afetada em vivências de prazer quando tem a possibilidade de intervir na organização do trabalho por meio de criações que permitam aplicar sua experiência e conhecimentos profissionais, o reconhecimento de utilidade de seu trabalho também proporciona prazer e contribui para a construção da sua identidade social. As vivências de sofrimento estão relacionadas à inconstância do trabalho, a incerteza do recebimento dos serviços prestados, o controle do cliente numa relação de subordinação, o trabalho prescrito que se assemelha a um *script* tornando-o um executor e não um consultor. As estratégias defensivas individuais e coletivas ficaram mais evidentes no Grupo Focal e se apresentavam na forma de racionalização, negação e normopatia. Somatizações relacionadas às questões do trabalho relatadas por algumas pesquisadas sinalizam o esgotamento das estratégias defensivas. Entretanto, dada as contribuições deste profissional para o desenvolvimento humano e das organizações, considera-se importante a realização de estudos que ampliem o conhecimento deste objeto.

Palavras-chave

Psicodinâmica do Trabalho, Subjetividade, Sofrimento no Trabalho, Prazer no Trabalho, Consultor Organizacional.

Abstract

In the current socioeconomic scenario with high unemployment rates, employed workers live with the fear of losing it. To reduce this fear, they put their best efforts to meet the organization's demands of improving their performance, striving in different ways, as of updating and developing new skills to increase self-productivity. Facing this pressure, these workers' mental and physical health will not be uninjured, whether due to a mental or somatic illness or an enigmatic normality in situations of apparent suffering. In this scenario, there's also an increase in the number of workers with no formal employment relationship, who are therefore not "protected" by the Brazilian Consolidated Labor Laws or any statute of public institution. Among these workers is the organizational consultant, a professional activity, which has grown significantly in the market, usually as an alternative option to the unemployment. Named as autonomous or liberal professionals, their real practice does not fit this denomination, not preventing them from the pressure to keep their labour activity and its consequences for mental and somatic health, mainly the relation with the organizations which require their services. An integrated view for the psychism with the body, that proposes to investigate the enigmatic normality is the Work Psychodynamic approach, which was this research's theoretical base in order to answer to the problem: what are the possible effects of the interaction with the client organization, in the organizational consultant subjectivity in his work, in spite of pleasure and suffering aspects? The analysis level was a group of professionals who act on people training and development, linked to companies from diverse segments. Data was collected through structured interviews and focus group. Data was collected through structured interviews and Focus Group and it was analyzed using content analysis according to Bauer (2002) procedures. It was verified that the organizational consultant in the relationship with the client organization has his/her subjectivity affected in pleasure experiences when he/she has the possibility to interfere in the work organization through creations which allow applying his/her experience and professional knowledge, the recognition of work utility also provides pleasure and contributes to build the social identity. The experiences of suffering are related to the work inconstancy, the uncertainty of payment for the services provided, the client's control in a subordination relationship, the prescribed work that resembles a script, making him/her an executor instead of a consultant. Individual and collective defensive strategies became more evident in the Focus Group and presented in rationalization, denial, and normopathy forms. Somatization related to labor issues reported by some surveyed indicate the defensive strategies' exhaustion. However, given the contributions of this professional to human and organizations development, it's considered important to carry out studies to increase the knowledge about this object.

Key Words

Work Psychodynamic, Subjectivity, Suffering in the Work, Pleasure in the Work, Organizational Consultant.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA	20
2.1	O TRABALHO E A SAÚDE MENTAL: DO ARTESÃO AO OPERÁRIO	20
2.2	TRABALHO DO CONSULTOR E A ILUSÃO DA AUTONOMIA.....	22
2.3	A SUBJETIVIDADE, A INTERSUBJETIVIDADE E O TRABALHO.....	27
2.4	A PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO.....	28
2.5	PSICODINÂMICA DO TRABALHO	30
2.5.1	Organização do Trabalho	31
2.5.2	Sofrimento Criativo, Patogênico e Ético	34
2.5.3	Mobilização Subjetiva.....	35
2.5.4	Inteligência Prática	36
2.5.5	Reconhecimento	38
2.5.6	Espaço Público de Discussão	39
2.5.7	Coletivo de Trabalho	40
2.5.8	Estratégias Defensivas.....	40
2.6	NORMOPATIA	42
3	COLETA DE DADOS E ANÁLISE	44
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	44
3.2	ANÁLISES.....	51
3.2.1	Análises das Entrevistas	53
3.2.1.1	Organização do Trabalho	53
3.2.1.2	Condições de Trabalho	57
3.2.1.3	Relações Sociais de Trabalho.....	58
3.2.1.3.1	Relações Sociais de Trabalho com Clientes	58
3.2.1.3.2	Relações Sociais de Trabalho com Parceiros	60
3.2.1.4	Vivências de Sofrimento no Trabalho.....	61
3.2.1.5	Vivências de Prazer no Trabalho	64
3.2.1.6	Estratégias Defensivas.....	65
3.2.2	Análise do Grupo Focal.....	67
3.2.2.1	Técnica Projetiva.....	69
3.2.2.2	Trecho do Ensaio Teórico	75

3.2.2.3	Trecho de Uma das Entrevistas Realizadas Nesta Pesquisa.....	79
4	ENTREVISTA E GRUPO FOCAL: CONVERGÊNCIAS E SINGULARIDADES NOS DADOS	84
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
	REFERÊNCIAS	90
	APÊNDICE A	95
	APÊNDICE B	98
	ANEXO A	99
	ANEXO B	100

INTRODUÇÃO

No atual cenário sócio econômico com alto índice de desemprego, os trabalhadores que possuem um emprego convivem com o medo de perdê-lo. Para minimizar este medo, empenham-se em atender as exigências da organização na melhoria do seu desempenho, esforçando-se de diferentes maneiras, como na busca da atualização e do desenvolvimento de novas competências para aumentar a sua produtividade. Diante desta pressão, sua saúde mental e física não ficará ilesa, quer seja apresentando uma doença mental ou somática, ou uma enigmática “normalidade” diante de situações de aparente sofrimento. Numa sociedade imediatista e pragmática, a intervenção mais comum é tratar o sintoma, através de medicamentos e/ou de ações paliativas, sem considerar a possibilidade de investigar a causa, menos ainda, de considerar que ela esteja na organização do trabalho, nas condições de trabalho e nas interações sociais no trabalho.

Neste atual cenário, com o objetivo de aumentar a criação de empregos formais no Brasil, no dia 11.11.2017 passou a vigorar as novas regras trabalhistas, previstas na Lei 13.467/2017 (BRASIL, 2017), e alterações promovidas pela Medida Provisória nº 808/2017 publicadas 14/11/2017. A Lei e a medida provisória alteram a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho em vários pontos e promovem mudanças significativas nas relações de trabalho entre empregado e empregador, relações sindicais e nas questões referentes às reclamações trabalhistas, alterando também as leis sobre o FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e do custeio no Regime Geral da Previdência Social. Estas alterações na legislação, denominadas de Reforma Trabalhista, precarizou, ainda mais, o trabalho dos empregados com registro na CTPS - Carteira de Trabalho e Previdência Social. Verificando-se, também, o aumento de trabalhadores sem vínculo empregatício, que, portanto, não estão sob a “proteção” da CLT ou de um estatuto de uma instituição pública.

Em maio de 2018, em entrevista ao jornalista Paulo Vitor Chagas do site UOL, o presidente da Associação Nacional dos Magistrados (Anamatra), Guilherme Feliciano informa:

Os números têm demonstrado um aumento da informalidade e uma utilização em escala maior desses contratos mais precários. O pequeno incremento [de empregos] foi na faixa mais baixa do ponto de vista salarial, o que demonstra que talvez o que estejamos vivendo seja uma pequena migração de trabalhadores de postos com mais direitos para postos de trabalho menos protegidos (FELICIANO, 2018 online).

Entre esses trabalhadores está o consultor organizacional, uma atividade profissional, que cresce significativamente no mercado, muitas vezes como uma alternativa para a situação de desemprego e implica em maior concorrência para os consultores. Denominados de profissionais autônomos ou liberais, sua prática não condiz com esta denominação, pois não lhe isenta da pressão para a manutenção de sua atividade profissional e das consequências desta para a sua saúde mental e somática. Ressaltando, que com a Reforma Trabalhista, a prestação de serviço de um profissional autônomo a só um tomador de serviço, não mais caracteriza o vínculo empregatício, exceto quando caracterizar a subordinação jurídica conforme o artigo 442-B da CLT (CARVALHO, 2018).

Esta pesquisa expressa o interesse, em investigar e analisar essas consequências, definindo então, o consultor organizacional da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas como objeto de estudo.

A abordagem teórica, que dará respaldo a esta pesquisa, será a Psicodinâmica do Trabalho desenvolvida pelo francês Christophe Dejours, doutor em medicina, especialista em medicina do trabalho, psiquiatra, psicanalista e ergonomista. O desenvolvimento da psicodinâmica do trabalho como abordagem teórica e metodológica, iniciou-se com as investigações empíricas, interpretações e construções teóricas no começo da década de 1970 por Dejours. Consolidando-se no final dos anos de 1980 e início dos anos 1990, como uma abordagem, que possibilita compreender a relação entre saúde mental e trabalho por meio do sofrimento (sofrimento patogênico, sofrimento criativo e sofrimento ético). A história do trabalho e do trabalhador, a partir do século passado, que apresentava uma visão

do trabalhador reduzido à “mão-de-obra”, expande para uma visão que integra o físico e o psíquico, através da psicodinâmica do trabalho, que é definida por Dejours (2004b, p.49) como “a análise psicodinâmica dos processos intersubjetivos mobilizados pelas situações de trabalho”.

Observa-se, que no final do século passado, as pesquisas relacionadas à saúde do trabalhador para além de um reducionismo médico-biológico, se ampliaram quantitativa e qualitativamente, em alguns países como França, que segundo Lancman e Sznelman (2005) nos final dos anos de 1970 um grupo liderado por Dejours, herdeiros de uma rica tradição de estudos sobre a Psicopatologia do Trabalho daquele país, realizou pesquisas originais com trabalhadores da construção civil e de outros segmentos e no Brasil, segundo Mendes e Merlo (2009) a partir de 1996 verifica-se a publicação de estudos que referenciam a Psicodinâmica do Trabalho nas áreas temáticas de Psicologia, Saúde Coletiva, Engenharia de Produção, Enfermagem, Administração e outras. Uma visão psicodinâmica do ser humano levou os pesquisadores a investigarem a relação dos sintomas físicos e mentais dos trabalhadores com a organização do trabalho, as condições de trabalho e as interações sociais. Essas pesquisas, têm como pressuposto a centralidade do trabalho, ou seja, o trabalho tem lugar central na construção da identidade, das relações de gênero e da sociedade (DEJOURS, 2001).

Retomando-se ao objeto de estudo desta pesquisa, o consultor organizacional, verifica-se que esta atividade profissional surgiu durante a década de 1950 com o resgate das noções clássicas de gestão e sua ampliação, principalmente, envolvendo outras pesquisas que contemplavam com maior propriedade as questões humanas. Os denominados Neoclássicos da Administração, buscaram demonstrar a maior complexidade necessária ao campo da gestão, na medida em que não mais dicotomizavam as noções de *homo economicus* e a de *homo socialis*. É nessa escola do pensamento da administração, que se inicia o destaque a uma figura: **o staff**. Cabe destacar, que a função do staff não é executar, mas através de seu conhecimento especializado, assessorar a gestão com informações, inclusive sobre o comportamento humano.

Nesse contexto, com o crescimento das organizações e o movimento pela descentralização e terceirização, intensifica-se então o surgimento de uma nova fração específica de trabalhadores que passam a receber dentro de um novo contexto de acumulação flexível do capital, que ocorre, sobretudo, a partir dos anos de 1970: o consultor organizacional, que prestará serviços especializados, aplicando seu conhecimento teórico, prático, técnicas, ferramentas e outros que contribuam para o resultado esperado pelo cliente. Por meio de contrato comercial com datas de início e término pré-estabelecidas ou de resultados esperados, o consultor estabelece uma relação formal de prestação de serviço com o cliente, que será denominado nesta pesquisa de organização-cliente.

Procurando-se ampliar o conhecimento do perfil atual do consultor organizacional, pesquisou-se no site de algumas associações desta categoria profissional e localizou-se uma pesquisa realizada pela ABCO – Associação Brasileira de Consultores (*online*, 2015) verificou-se, que a área de atuação com maior percentual de consultores é a de treinamento com 43,5%. Outros resultados chamam a atenção, como: a forma que os clientes conhecem a empresa de consultoria e se interessam pelo serviço do consultor, 88,8% respondeu que é pela indicação de outro cliente. E quanto ao local de trabalho dos consultores, 56,7% respondeu que é nas instalações do cliente (ABCO *online*, 2015).

Os resultados desta pesquisa mostram que a atuação em treinamento de pessoas reúne o maior número de consultores e será, também, a área de atuação dos profissionais a serem envolvidos neste estudo. Entretanto, analisando os demais resultados, verifica-se que o consultor organizacional depende das indicações do cliente para realizar futuros contratos e, conseqüentemente, continuar com a realização de seus trabalhos. Além disso, o processo relacional com a organização-cliente reveste-se de significativa complexidade, na medida em que envolve fatores para além dos objetivados em contrato. Diante deste resultado, questiona-se: como esta relação de dependência pode afetar a subjetividade do consultor organizacional?

De certo modo, tal questionamento desperta para reflexões mais profundas envolvendo o trabalho em si do consultor. Acerca desta temática, Mendes e Saraiva

(2014) destacam que a influência em relação à subjetividade pode atingir dimensões ligadas aos chamados comportamentos de “normopatia”, em que a relação entre esses profissionais e a organização-cliente pode estar baseada em uma lógica perversa no contexto do funcionamento organizacional. É importante ressaltar que a “normopatia” é entendida no sentido de extrema normalidade e conformismo, ou mesmo não confrontação e crítica com relação aos fatores ligados ao trabalho.

Os autores hipotetizam que o consultor não está isento de vivências de prazer e sofrimento em sua atividade profissional e se utiliza de estratégias defensivas para lutar contra o adoecimento mental, como “normopatia” diante do sofrimento provocado pela organização do trabalho. Não vivenciando o sofrimento ético, gerado pela indignação diante de situações que afetam seus valores morais, o profissional isenta-se de responsabilidade e estabelece-se “a banalização da injustiça social” apresentada por Dejours (2007), inspirada em Hannah Arendt na expressão “banalização do mal”.

Mendes e Saraiva (2014) chamam a atenção para a ausência de pesquisas, que possibilitem o estudo e aprofundamento desta relação entre organização-cliente e consultor, e as consequências para a saúde mental deste.

Os efeitos sobre a subjetividade destes profissionais e sua saúde mental raramente têm sido foco de discussão no âmbito da administração, área em que se toma com certo nível de estranheza uma discussão desse tipo, seja por ela expor fragilidades teóricas e ideológicas, seja por esse não ser um assunto “pertinente” aos interesses da área. Mas do interesse de quem é este assunto se não de todos? (MENDES; SARAIVA, 2014, p.130).

Por meio da realização de pesquisas teóricas prévias, foi possível verificar que não houve mudanças neste cenário nos últimos anos, visto que não foram localizados artigos de pesquisa de campo com a abordagem teórica da Psicodinâmica do Trabalho, que tivessem como unidade de análise o consultor organizacional. Deve-se salientar, que as pesquisas foram realizadas nas bases de dados Scielo Brasil (Scientific Electronic Library Online), Google Acadêmico, PePSIC (Periódicos Eletrônicos em Psicologia) nas dissertações e teses do site do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da Universidade de Brasília, nos últimos cinco anos e em livros ligados ao tema publicados nos últimos 3 anos.

As pesquisas foram realizadas, em português, com as palavras-chaves: prazer-sofrimento, prazer-sofrimento no trabalho, psicodinâmica do trabalho, consultor organizacional, prazer-sofrimento do consultor organizacional. E em inglês, com as palavras-chaves: *pleasure and suffering, pleasure and suffering in the work of the organizational consultant, psychodynamics of work*.

Nas pesquisas em português, com as palavras-chaves relacionadas anteriormente, verificou-se, que a maioria tem como unidade de análise: profissionais de enfermagem, professores, bancários, tele atendentes, trabalhadores portadores de LER/DORT. Diante deste resultado vislumbra-se a possibilidade do consultor organizacional ser objeto de pesquisa na psicodinâmica do trabalho.

Mendes e Morrone (2014), realizaram um levantamento bibliográfica de 123 estudos (teses de doutorado e dissertações de mestrado) no período de 1998 à 2007, buscando apresentar o desenvolvimento da psicodinâmica do trabalho no Brasil. Nesses estudos, a atuação profissional dos sujeitos que colaboraram com as pesquisas eram: trabalhadores da área de educação, principalmente professores; bancários; tele atendentes; servidores públicos e profissionais de cargos operacionais (catadores de lixo, costureiros, operários da construção civil e outros).

Os referidos autores, ainda verificaram, que os pesquisadores envolvidos nas pesquisas na área de publicação, estavam vinculados a universidades de nove estados, sendo Paraíba (14,6%), Rio de Janeiro (19,5%), Rio Grande do Sul (17,9%), São Paulo (14,6%) e Distrito Federal (17%). Por fim, destacam que os núcleos temáticos mais comuns foram: “caracterização das vivências de prazer e sofrimento psíquico no trabalho; fatores propiciadores à vivência de sofrimento e de prazer no trabalho; modos de enfrentamento do sofrimento; interfaces da psicodinâmica com outras correntes teóricas” (MENDES; MORRONE, 2014, p. 31).

Considerando: que as universidades do estado do Paraná não tiveram expressividade na realização de pesquisas em psicodinâmica do trabalho, conforme os resultados apresentados anteriormente; que não foram localizadas pesquisas cujo objeto de estudo seja o consultor organizacional; e a responsabilidade social e ética da atividade do consultor de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Esta

pesquisa, portanto, tem sua justificativa nos aspectos teóricos, práticos, sociais e éticos tanto com relação ao sujeito a ser pesquisado, quanto com relação às bases teóricas a serem utilizadas para o desenvolvimento das discussões.

Para esta pesquisa, o nível de análise foi um grupo de estudos de profissionais da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas, vinculados a empresas de diferentes segmentos, o grupo foi formado há 26 anos, sendo que alguns profissionais permanecem desde o início. Os profissionais envolvidos com este grupo têm como objetivos: a troca de informações, a auto atualização e o auto aprimoramento e realizam reuniões mensais com duração em torno de três horas. Além da comunicação presencial, o grupo possui uma página em uma Rede Social e um grupo virtual num aplicativo de celular. Em suma, a unidade de análise desta pesquisa são os consultores organizacionais autônomos ou proprietários de empresas de consultorias, que participam deste grupo.

O objetivo desta pesquisa é: investigar quais os possíveis efeitos da interação com a organização-cliente na subjetividade do consultor organizacional em seu trabalho, em que pese os aspectos relacionados ao prazer e sofrimento.

Os objetivos específicos são:

- a) Investigar quais os efeitos da relação do consultor com a organização-cliente sobre a sua subjetividade;
- b) Investigar como se manifestam as relações de prazer e sofrimento dentre os consultores;
- c) Investigar quais os principais conceitos da psicodinâmica do trabalho, que se manifestam no trabalho do consultor.

A partir do exposto e com vistas a desenvolver os objetivos aqui propostos, é importante destacar que, em termos de estrutura, esta pesquisa apresentará, além desta introdução, as seguintes seções: quadro teórico de referências, coleta de dados e análise, entrevista e grupo focal: convergências e singularidades nos dados e considerações finais.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

A abordagem teórica da Psicodinâmica do Trabalho, que dará a base para esta pesquisa, será apresentada nesta seção. Inicialmente, serão apresentados eventos significativos sobre o trabalho e o trabalhador, que contribuíram para o processo de desenvolvimento da visão de homem e da gestão.

Na sequência, são contextualizadas, segundo Mendes (2013, p.7), “as temáticas tratadas pela psicodinâmica do trabalho como a mobilização subjetiva, estratégias defensivas, inteligência prática, espaço público de discussão, coletivo de trabalho e reconhecimento” e também, a organização do trabalho, prazer e sofrimento (criativo, patogênico e ético) no trabalho, além da normopatia.

2.1 O TRABALHO E A SAÚDE MENTAL: DO ARTESÃO AO OPERÁRIO

*“Operários não são pagos para pensar, foram contratados para trabalhar. Devem obedecer e cumprir ordens sem discutir”
(Frederick Winslow Taylor).*

Antes da Revolução Industrial, o artesão concebia, executava e comercializava o produto final de seu trabalho, neste processo investia sua subjetividade e o mesmo tinha um significado singular, que lhe proporcionava o prazer, reconhecimento social, construção da sua identidade e status social. Seu local de trabalho era muitas vezes a extensão de sua casa e o ofício, geralmente, era passado de pai para filho.

A Revolução Industrial e a intensificação do êxodo rural, o crescimento da população nos centros urbanos geraram consequências e mudanças, principalmente, pelo fato de não existirem nas cidades infraestruturas para oferecer condições mínimas de moradia, saúde e segurança. A luta do trabalhador era pela sobrevivência, num entendimento amplo e básico, não se focando neste momento em fatores muito profundos quanto à saúde física ou menos ainda quanto à saúde mental. As jornadas diárias de trabalho eram de 12 até 16 horas, intervalos de

repouso eram ausentes ou pequenos e as férias inexistentes, referente a este período Dejours (2015, p. 19) conclui, “no que concerne ao que se poderia chamar de *pré-história da saúde dos trabalhadores*, vê-se emergir uma palavra de ordem que vai, por assim dizer, cobrir todo o século XIX: *a redução da jornada de trabalho*”.

Após a Revolução Industrial, no início do século XX, o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor apresenta os princípios da Administração Científica e torna o estudo da Administração como ciência. Paralelamente, na Europa, Henri Fayol, defendia os cinco fundamentos da administração clássica: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar, que são até hoje estudados e aplicados na gestão. Tanto Taylor quanto Fayol tinham o foco no processo, na técnica, na produção e no resultado. Utilizavam o conhecimento para produzir mais em menos tempo, e através do controle do trabalhador, que disponibilizava seu esforço físico e mental para o trabalho, administrava-o como um mero recurso, reduzido à “mão-de-obra”. Crianças, adolescentes, jovens, mulheres, homens, idosos, não eram excluídos deste processo, desde que pudessem disponibilizar sua força física para a produção. Para Dejours (2015, p. 21) “o esgotamento físico não concerne somente aos trabalhadores braçais, mas ao conjunto dos operários da produção de massa. Ao separar, radicalmente, o trabalho intelectual do trabalho manual, o sistema Taylor neutraliza a atividade mental dos operários”.

Também, no início do século XX, Henry Ford buscando atingir o mercado de massa inventa o automóvel modelo T, cria a linha de montagem móvel, a redução do estoque e a especialização do trabalhador para que ele se torne mais produtivo. O trabalho segmentado impede o trabalhador de se reconhecer no processo. O fordismo, ao pagar a produtividade ao trabalhador possibilitou-lhe a aquisição do automóvel, um bem de consumo acessível, até então, somente às classes abastadas. Seduzido pelo consumo de bens, que atendiam as necessidades como conforto e status, o trabalhador inclui-se cada vez mais nesta engrenagem, limitando-se a oferecer a sua “mão-de-obra”, favorecendo o seu sofrimento e possível adoecimento físico e mental, como nos apresenta Dejours (2015, p. 21):

Deste modo, não é o aparelho psíquico que aparece como primeira vítima do sistema, mas sobretudo o corpo dócil e disciplinado, entregue, sem

obstáculos, à injunção da organização do trabalho, ao engenheiro de produção e à direção hierarquizada do comando. Corpo sem defesa, corpo explorado, corpo fragilizado pela privação de seu protetor natural, que é o aparelho mental. Corpo doente, portanto, ou que corre o risco de tornar-se doente.

O Taylorismo e o Fordismo passam então a dar as diretrizes para gestão, excluindo a possibilidade de o trabalhador participar e intervir na organização do trabalho, de maneira formal, e trazendo consequências para a sua saúde física e mental. Em suma, o trabalho artesanal, dotado de certa completude quanto ao significado e organização por parte do trabalhador, vai cedendo espaço ao operário que, no regime industrial passa a ser submetido a uma diferente rotina, cada vez mais fragmentada e precarizada.

Entretanto, a ideia do taylorismo de evitar que os trabalhadores pensassem, afinal eles só tinham que cumprir ordens, está, novamente, em voga. Trabalha-se muito para se pensar pouco, efetivamente sobre suas condições de trabalho. Ou seja, o trabalhador vive em uma nova forma de taylorismo.

Em meados do Século XX, com a retomada dos elementos clássicos, passa a receber destaque na gestão a figura do Staff ou mesmo do prestador de serviço, dotado de características diferentes daqueles trabalhadores relatados até então, conforme poderá ser visto na sequência.

2.2 TRABALHO DO CONSULTOR E A ILUSÃO DA AUTONOMIA

*“Sem um fim social o saber será a maior das futilidades”
(Gilberto Freyre).*

As atividades previstas ao consultor organizacional, bem como a análise e avaliação de seu papel e do seu trabalho são diversificadas, no que tange a aspectos técnicos, ideológicos, éticos e outros. Ora é visto como “O Profeta” e em outros como “Normopatas”, estes extremos não traduzem a realidade desse profissional inserido numa sociedade capitalista contemporânea, em que as dimensões da sua natureza humana: a sobrevivência, a segurança e o poder,

influenciam suas escolhas e sua prática profissional (Mendes, 2011). A seguir, serão apresentados alguns destes referenciais.

As atividades previstas ao consultor organizacional, no CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) do MTE - Ministério do Trabalho e Emprego (2017), são:

Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações as áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas (MTE *online* 2017).

O consultor organizacional é um profissional, que não possui vínculo empregatício com a organização-cliente. Ele pode ser um profissional autônomo ou sócio proprietário de uma empresa de consultoria. As principais diferenças entre um e o outro dizem respeito ao registro junto ao INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social e aos órgãos de tributação fiscal (federal, estadual e municipal): como profissional autônomo ele é o único responsável pela prestação de serviço, por outro lado, como empresário ele pode executar as atividades individualmente, contratar empregados, outros profissionais autônomos ou terceiros.

A compreensão do papel do consultor e da relação com a organização-cliente pode ser facilitada pelo uso de recursos como metáforas, analogias e mitos. Moscovici (2001), num ensaio teórico, elabora uma metáfora dos papéis e funções exercidos numa organização com o simbolismo bíblico. Propõe uma analogia simbólica do consultor organizacional com o *Profeta*, que “surge como um líder que se contrapõe ao rei e ao povo, denunciando excessos e incoerências, desvio da lei divina, e apregoando desgraças que se abaterão sobre todos se persistirem naquela maneira viciosa de agir” (MOSCOVICI, 2001, p. 32). Nesta analogia, o consultor organizacional possui um poder, que lhe dá autoridade para contrapor ao “rei”, no caso ao empresário/cliente, e o exerce através de seu conhecimento e competência técnica. Moscovici (2001, p. 55) acrescenta, que:

Os especialistas externos – conhecidos como Consultores – são chamados porque se acredita que eles sabem muito mais, por sua experiência maior com diversas empresas. Há também uma esperança secreta de que eles possuam certos poderes misteriosos para fazer acontecer aquilo que se deseja.

Segundo a autora, verifica-se que há, por parte da organização, expectativas e idealização a figura do consultor, que possui o poder para resolver o que se apresenta, misteriosamente, ou seja, uma competência que não pode ser explicitada ou ensinada. Nesta interação, o sentimento do cliente para o consultor manifesta-se num misto de temor e admiração e pode ocorrer, que:

Alguns grandes consultores adquirem uma imagem que transcende sua elevada competência e realizações bem-sucedidas. Crença em sua sabedoria profunda, fé em seus poderes extraordinários e atração por seu carisma podem transformar o consultor numa espécie de *guru* venerado por todos. Muitos fatores emocionais contribuem para essa imagem além da mídia e das conquistas acadêmicas e editoriais. Sua palavra é acolhida como verdadeira, suas recomendações são cumpridas sem questionamento. Sua autoridade intelectual, de conhecimento e experiência, é reconhecida, respeitada e admirada. Seu papel ultrapassa o âmbito técnico-profissional tornando-o, simbolicamente, mais que um profeta – um líder místico (MOSCOVICI, 2001, p. 56).

Esta forma de interação da organização-cliente com o consultor, visto como uma figura idealizada e inquestionável, influencia, também, a autoavaliação deste profissional quanto aos resultados de seu trabalho. Segundo a autora, se há sucesso nos resultados, todo o mérito é do consultor, graças a sua atuação técnica excelente. Entretanto, se a organização não consegue obter resultados positivos ou “[...] vencer a crise, a culpa jamais é do consultor. São as pessoas que perderam a fé (motivação), pecaram (não trabalharam com competência), não seguiram devidamente as diretivas do profeta (consultor)” (MOSCOVICI, 2001, p. 56).

Para a autora, de uma maneira ou outra, o consultor sai ileso, pois ele não possui responsabilidade sobre os resultados, uma vez que já havia previsto e avisado a organização-cliente. Moscovici (2001) elabora sua crítica focalizada na figura do consultor, no entanto, toda interação é uma via de mão dupla, ou seja, se o consultor é *guru* é porque tem quem o segue, se há uma idealização a sua figura é porque alguém idealiza. Tanto consultor quanto organização-cliente são responsáveis pela relação que estabelecem e pelas consequências desta.

Considerando o contexto atual, verifica-se que o consultor também está submetido a concepção da reserva industrial de trabalhadores o que o torna um profissional, que venderá sua mão-de-obra e será cobrado pelos resultados. Sem privilégios ou idealizações, conforme apresenta Mendes e Saraiva (2014, p.133):

Assumindo uma linguagem capaz de convencer ao enfatizar o alcance de resultados, a racionalização produtiva, o aumento do nível de controle dos trabalhadores, por exemplo, os consultores constituem um dos segmentos que possivelmente mais contribuem, do ponto de vista ideológico, para a manutenção e vitalidade do sistema.

Numa abordagem técnica, Schein (1972, p.9) apresenta que “um dos papéis do consultor de procedimentos é oferecer novas alternativas para serem consideradas pelo cliente. Contudo, a decisão sobre essas alternativas tem de permanecer nas mãos do cliente”. Nesta definição, observa-se que é um papel que inclui responsabilidades e limites, que precisam estar claros tanto para o consultor quanto para a organização-cliente, pois do contrário, poderá comprometer a autonomia do consultor ou levá-lo a uma relação de “empregado” sem os respectivos direitos trabalhistas.

Esta contradição é potencializada diante das práticas gerencialistas apresentadas por Gaulejac (2007). Predominantes atualmente nas organizações, tais práticas valorizam a competição, a eficiência e a eficácia, exigindo dos trabalhadores comportamentos de gestão para além daqueles presentes no meio empresarial, ou seja, invadindo outras esferas sociais para além do trabalho. Calgaro e Siqueira (2011, p. 8) constata, que “na busca pela sobrevivência, auto realização no trabalho e o atendimento de seus desejos, o sujeito se submete ao discurso organizacional das empresas modernas e se torna servo diante dos valores gerencialistas”. Pela natureza do trabalho do consultor organizacional, ele não terá a garantia de isenção deste discurso organizacional, referido pelos autores, bem como das suas consequências, que implicará em tornar-se servo ao invés de autônomo.

Ser servo ou autônomo diz respeito à relação de poder que é estabelecida na interação consultor organizacional e organização-cliente e Calgaro e Siqueira (2011, p. 8) afirmam:

Na organização do poder nas empresas atuais, as atividades humanas são relacionadas a indicadores de impacto, sendo que basicamente o que tem valor em termos de avaliação do indivíduo é o que pode ser mensurado, quantificado, comparado e classificado.

Via de regra, o consultor organizacional, não estará isento a estes critérios de avaliação e nem as relações de poder, como visto, anteriormente, na pesquisa

realizada pela ABCO (2015), ele dependerá da indicação da organização-cliente para a conquista de novos clientes. Tendo esta necessidade, o consultor ficará refém da organização-cliente, podendo se obrigar a alinhar seu desempenho aos indicadores dela. Nesse contexto, Mendes e Saraiva (2014, p.129-130) apresentam o seguinte pressuposto:

Parte-se do pressuposto que estes profissionais são contaminados por uma lógica perversa de funcionamento organizacional, o que pode levar ao desenvolvimento de comportamentos de normopatias, conceito estudado por Dejours (1999), e com isso sua própria dessubjetivação como sujeito emancipado. Isso significa que o profissional passa a pensar, sentir e agir de modo completamente alinhado com o cliente, introjetando, muitas vezes, valores desumanos que são praticados pelas organizações, transformando-se assim, em um sujeito que reproduz e produz o discurso e os desejos organizacionais, não percebendo sua própria desumanização.

Diante deste pressuposto, verifica-se que para o consultor organizacional, a crítica e reflexão de sua atividade profissional são processos fundamentais para preservar sua subjetividade, autonomia e emancipação. Na relação consultor organizacional e organização-cliente, a clareza de seus valores éticos contribuirão para refletir sobre os dilemas que a mesma impõe, pois segundo Cortella (2013, p.107) “[...] a ética não é algo que nos dê conforto, mas algo que nos coloca dilemas”.

A responsabilidade profissional pelo outro é inerente à ética do profissional, como nos apresenta Bittar (2012, p.403) “o que define o estatuto ético de uma determinada profissão é a responsabilidade que dela decorre, pois, quanto maior a sua importância, maior a responsabilidade que dela provém em face dos outros”. O consultor organizacional, em particular os da área de treinamento e desenvolvimento, pode se responsabilizar em promover a emancipação e a saúde física e mental dos trabalhadores. Não através da clínica do trabalho, na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, mas em programas de treinamento e de desenvolvimento, que estimulem o trabalhador à crítica e à reflexão sobre a organização, as condições e as interações no trabalho. Entretanto, caso a autonomia do consultor organizacional esteja comprometida, ele poderá se tornar servo do discurso organizacional, contribuindo para manutenção do *status quo* ao invés da emancipação dos trabalhadores.

Uma das limitações de se tornar servo é a perda da capacidade de autocrítica e da crítica de uma realidade embasada em valores gerencialistas. Diante disso, o consultor organizacional, caso tenha seus valores éticos e morais violados ao presenciar situações vivenciadas pelos trabalhadores, poderá manifestar o sofrimento ético, desde que se indigne com a situação ou reagir com “normalidade”, banalizando a injustiça social no trabalho, apresentando uma conduta “normopata”. Estes dois conceitos serão aprofundados adiante.

Num sistema capitalista as relações de poder se estabelecem pelo econômico. Ao prestar serviço a uma organização o consultor organizacional, tem a liberdade para fazer suas escolhas, tornando-se realmente um *profissional autônomo*. No entanto, toda escolha implicará em uma ou mais renúncias, como por exemplo: o aumento de seus rendimentos; abrir mão de princípios para garantir o trabalho e a sua sobrevivência; executar seu trabalho seguindo um *script* elaborado pela organização-cliente, abrindo mão de sua criatividade. Apesar do papel do consultor organizacional estar definido, tanto pelo CBO quanto por autores que são referências na área de gestão, não garantirá a sua autonomia profissional, bem como, não blindará a sua subjetividade. Nesse contexto, assuntos relacionados à subjetividade e trabalho serão abordados na sequência.

2.3 A SUBJETIVIDADE, A INTERSUBJETIVIDADE E O TRABALHO

“O trabalho é, por definição, humano, uma vez que é mobilizado justamente ali onde a ordem tecnológica-maquinal é insuficiente” (DEJOURS, 2004b, p. 65).

Em termos históricos, é importante contextualizar que durante a Revolução Industrial, no final do século XIX, em Viena, o médico Sigmund Freud especializado em Neurologia e Psiquiatria, para descrever seus métodos de tratamento “usou pela primeira vez o termo ‘psicanálise’” (FADIMAN; FRAGER, 1979, p.5). Em 1900, ele publicou *A Interpretação de Sonhos*, considerado por muitos como seu mais importante trabalho, apesar de, na época, não ter recebido quase nenhuma atenção. Em 1901, publica outro livro importante, *Psicopatologia da Vida Cotidiana*. Os

estudos de Freud, baseados em suas práticas clínicas, confrontavam valores, tabus, padrões sociais da época. Mas, ao mesmo tempo, crescia o número de médicos interessados em seu trabalho, bem como a crítica a seu trabalho (FADIMAN; FRAGER, 1979).

O surgimento da psicanálise é um marco para o conceito de subjetividade, pois apresenta um sujeito que é mais do que a sua consciência, um sujeito movido por pulsões, desejos, traumas, que estão num mundo interno e inconsciente. O conceito de homem formulado pela psicanálise será direcionado por Dejours para o mundo do trabalho para a formulação da Psicodinâmica do Trabalho.

Para Martins (2013, p. 433) “a subjetividade é constituída pela identidade e pela diversidade, podendo ser entendida como *experiência de si* e como resultante de processos que vão além dela, contemplando as dimensões humanas do universal, do particular e do singular”. Subjetividade é, portanto, aquilo que diz respeito ao sujeito, podendo ser caracterizada como individual e singular, ou seja, a maneira como sente, pensa e reage ao seu mundo interno e externo.

Cada indivíduo se constrói a partir das relações intersubjetivas que estabelece, no olhar do outro tem o reconhecimento que contribui para a construção da sua identidade. Segundo Lima e Martins (2015, p. 54) “por ser um processo construído na relação com o outro e na cultura, a subjetividade, invariavelmente, é intersubjetividade”.

Os eventos citados anteriormente mostram quanto o reconhecimento da subjetividade e sua influência no trabalho deu-se num processo lento e diversificado, prevalecendo um olhar médico para o trabalhador, através da psicopatologia, conforme seguem as discussões na sequência.

2.4 A PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO

“Na medida em a organização do trabalho aparecia como bloco irreduzível, as análises produzidas pela psicopatologia do

trabalho eram marcadas por sua inutilidade” (DEJOURS, 2004b, p.53).

Christophe Dejours, doutor em medicina, especialista em medicina do trabalho, psiquiatra, psicanalista e ergonômista, em seus trabalhos realizados na década de 1970, para analisar a relação entre o trabalho e o trabalhador na organização do trabalho, utilizava-se do modelo e referencial teórico oferecidos pela psicopatologia clássica, que focava na doença mental e pela ergonomia que focava nas condições de trabalho.

A psicopatologia nasceu na França, após a segunda guerra mundial, através de um grupo de psiquiatras liderados por Louis Le Guillant, que estudou a neurose das telefonistas e das operadoras de cartões perfurados, em sua tese de medicina. Outro nome que contribuiu para os estudos da psicopatologia, foi do psicanalista Jean Jacques Moscovitz, que estudou a psicopatologia dos ferroviários franceses em sua tese, cerca de dez anos após os primeiros estudos (DEJOURS, 2004e).

E a ergonomia, que também foi objeto de estudo de Dejours, por sua vez, surge na Europa, entre 1950 e 1960, diante de um território destruído pela guerra e com escassa mão-de-obra, havia uma grande demanda para reconstrução das cidades, mas por outro lado, a necessidade de cuidar desta mão-de-obra para que não fosse prejudicada pelas condições de trabalho. A Ergonomia da Atividade tem no trabalho prescrito e no trabalho real sua base conceitual, que orientará a interpretação dos dados observados no local de trabalho para a análise ergonômica. Analisando os riscos psicossociais para a saúde do trabalhador (FERREIRA, 2013).

A Psicopatologia do Trabalho apresentava dependência com os modelos médicos clássicos e isto dificultava o seu trabalho, pois não permitia ter acesso aos aspectos referentes à significação nem à vivência da subjetividade dos trabalhadores, que levou Dejours (1996, p. 152) a concluir:

O inconveniente desta abordagem é o de não ser propriamente psicopatológica, isto é, de não estar em condições de dar conta de mecanismos propriamente psíquicos, nem dos elos intermediários entre o trabalho e a saúde mental. De fato, os critérios de avaliação nesse caso são principalmente critérios somáticos e biológicos.

O novo modelo da Psicopatologia do Trabalho se iniciou ao reconhecer a normalidade dos trabalhadores em situações de trabalho de aparente sofrimento, ou seja, de uma *normalidade enigmática*. Nesse contexto questionou-se como era possível aos trabalhadores, manter o equilíbrio psíquico e a normalidade frente a fatores estressores ou mesmo em situações insalubres. Sendo possível realizar uma virada epistemológica, a investigação passa a se fundamentar, não mais na doença mental, mas nas estratégias defensivas elaboradas pelos trabalhadores para enfrentar o sofrimento (DEJOURS, 1996). É nesse contexto que surge então a Psicodinâmica do Trabalho, cujas características principais serão apresentadas na sequência.

2.5 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

*“O trabalho é um elemento central na promoção do desenvolvimento psíquico e da constituição da identidade”
(LANCMAN; SZNELWAR, 2004, p.14).*

No Brasil em 1987, com o lançamento do livro *A Loucura do Trabalho* de Dejours, foi apresentada uma nova abordagem teórica: a Psicodinâmica do Trabalho. Baseando-se em ciências como a psicologia, a psicanálise, a ergonomia e a sociologia do trabalho, esta nova temática gerou muitos questionamentos e respostas a pesquisadores, professores e demais interessados nas temáticas relacionadas à saúde mental e trabalho (MERLO; MENDES, 2009).

A psicodinâmica do trabalho tem como objeto de estudo a relação dinâmica entre a organização do trabalho e a subjetividade do trabalhador, que se manifesta nas vivências de prazer-sofrimento, nas estratégias defensivas individuais e coletivas, na saúde e no adoecimento (MENDES, 2007). É, portanto, uma abordagem científica, crítica, sendo também caracterizada como uma teoria clínica. Em termos conceituais, pode-se afirmar que, terminologicamente, a abordagem teórica é a Psicodinâmica do Trabalho e a metodológica é a Clínica do Trabalho. Apesar da Psicodinâmica do Trabalho utilizar alguns conceitos e aproximações da psicanálise, essa não consiste em uma prática psicanalítica (DEJOURS, 2004b).

O trabalho para a Psicodinâmica do Trabalho é mais do que um ato mecânico e sua função vai além de oferecer condições financeiras para a sobrevivência do trabalhador, ele resulta das interações sociais, em que processos como reconhecimento, gratificação, mobilização subjetiva e da inteligência, que contribuirão para a formação da subjetividade e da identidade profissional e social do indivíduo, bem como para a realização de si mesmo (LANCMAN; SZNELWAR, 2004).

Na sequência serão apresentados os principais conceitos desta abordagem teórica. Cabe destacar que alguns deles serão retomados na seção de Coleta e Análise de Dados, na medida em que serão considerados como categorias analíticas da pesquisa.

2.5.1 Organização do Trabalho

“A organização real do trabalho é um produto das relações sociais” (DEJOURS, 2004b, p.64).

Entre o trabalho prescrito, que é planejado, definido por normas, procedimentos e outros meios formais e informais, e o trabalho real, resultado das possibilidades presentes na realidade do trabalho e do trabalhador, há segundo Dejours (2004b) um hiato, que é a organização do trabalho, este, é um conceito central na Psicodinâmica do Trabalho.

Para o autor, a organização do trabalho inclui a divisão do trabalho e dos trabalhadores para garantir divisões das tarefas, por meio de hierarquias, controles e definições de responsabilidades. Já o trabalho prescrito é estabelecido de forma planejada pelos gestores, por meio de regras, normas técnicas e conhecimentos formais, buscando garantir a execução do trabalho e o seu resultado final. O prescrito é o ideal para o gestor, estando desconectado do desejo do trabalhador e das reais possibilidades, que se apresentam no lócus de trabalho.

A realidade se apresenta de maneiras e formas diferentes para a realização do trabalho, e distancia o trabalho prescrito (planejado e idealizado pela gestão), do

trabalho real. Para Costa (2013) o trabalho real é como o trabalhador irá executar o trabalho, lidando com a complexidade e diversidade das situações reais do trabalho. Estas situações incluem as interações sociais com colegas, diferentes níveis hierárquicos, fornecedores, clientes e com os recursos disponibilizados para a execução do trabalho. Nestas interações o trabalhador se defronta com o imprevisto o inusitado, com o real do trabalho.

Em pesquisa realizada numa fundação pública de pesquisa, Mendes; Freitas e Augusto (2014, p. 48) constaram que:

A organização do trabalho apresenta-se extremamente hierarquizada, rígida e burocrática. [...] Quando os trabalhadores são impedidos de questionar, sob pena de serem tidos como subversivos, separa-se o trabalho manual do intelectual, lógica do modelo taylorista de organização do trabalho, e a atividade mental dos trabalhadores é neutralizada. O trabalho passa a ser repetitivo, monótono, sem qualquer possibilidade de realização.

Anjos (2013, p. 272) enfatiza que “não existe uma organização do trabalho perfeita, ou ideal. Trata-se de uma dinâmica subjetiva entre o sofrimento vivenciado e as defesas utilizadas para mediá-lo”. Portanto, quanto mais flexível a organização do trabalho, no que diz respeito a normas, hierarquia e outros aspectos do trabalho prescrito, mais a possibilidade de autonomia do trabalhador para criar e dar sentido ao fazer diante de situações imprevistas.

Para Dejours (1996) tanto o equilíbrio psíquico quanto a saúde mental derivam da organização do trabalho, portanto, o trabalho pode ser tanto fonte de prazer como mediador de saúde. Sendo prioritária a atenção para a organização do trabalho, como apresenta Costa (2013, p. 469), que “repensar a organização do trabalho requer o afastamento da prescrição e a interpretação do real frente às dificuldades concretas”.

Em Ferreira e Mendes (2008) a organização do trabalho é uma das três dimensões que compõe o contexto de trabalho, composto também pelas condições e pelas relações de trabalho/socioprofissionais, que apresentam algumas características, como: expressam a estrutura material, os processos produtivos e sociais e a cultura organizacional; são complexas devido a sua variabilidade, diversidade, dinâmica e a imprevisibilidade de seus componentes.

A dimensão condições de trabalho, diz respeito às questões físicas, do ambiente físico e questões químicas, que afetam diretamente o corpo físico do trabalhador, podendo ocasionar lesões ou doenças físicas (DEJOURS; ABDOUCHELLI, 1994). E, também, aos instrumentos, equipamentos, matéria prima e suporte organizacional voltado para a remuneração, desenvolvimento de pessoal e benefícios (AUGUSTO; FREITAS; MENDES, 2014).

O estudo “Prazer e sofrimento no trabalho das agentes de segurança penitenciária” das autoras Tschiedel e Monteiro (2013, p.532), apontou as condições de trabalho como causador de sofrimento psíquico:

Outro elemento de destaque - causador de sofrimento psíquico - foi as condições precárias de trabalho, tanto materiais (falta de recursos materiais e infraestrutura física) quanto humanas, pelo que são cobrados e responsabilizados caso não executem bem alguma atividade prescrita (sem terem apoio ou respaldo para tanto).

Este estudo reforça a importância de se considerar as condições de trabalho na análise do sofrimento do trabalhador.

As relações sociais de trabalho, nominada por Ferreira e Mendes (2008) de relações socioprofissionais, dizem respeito às interações internas estabelecidas, no trabalho, com diferentes níveis hierárquicos, grupos e externas com clientes e fornecedores (DEJOURS; ABDOUCHELLI, 1994). Permeiam estas interações o afeto, os medos, a confiança, a colaboração, a solidariedade, a competição, relações de poder, enfim produtos da subjetividade e a intersubjetividade no trabalho. As interações de confiança contribuirão para a construção de um ambiente solidário e cooperativo, pois para Mendes (2011) a construção da cooperação contribuirá para a transformação do sofrimento, pois quando o mesmo é compartilhado no espaço público favorece a construção da cooperação, do coletivo de trabalho e de ações concretas sobre a organização do trabalho levando o trabalhador a emancipação e não a servidão.

2.5.2 Sofrimento Criativo, Patogênico e Ético

“Quanto ao sofrimento, ele, geralmente não é diretamente acessível. É evidenciado pela desconstrução das defesas” (DEJOURS, 2004f, p. 202).

Moraes (2013) afirma que o sofrimento é inerente à existência humana, numa perspectiva freudiana, o sujeito vivencia um conflito entre o seu funcionamento psíquico – pautado pelo desejo, e a sua realidade que estabelece limites e impedimentos para atendê-lo. No trabalho, o sujeito depara-se, também, com este conflito, pois entre o trabalho prescrito e o trabalho real, há a organização do trabalho, que ao expor o trabalhador diante de constrangimentos, como desafios, incidentes, imprevistos e se defrontar com o seu não saber-fazer, tende a gerar sofrimento.

Mendes e Morrone (2014) para apresentarem os avanços da Psicodinâmica do Trabalho no Brasil descreveram a trajetória teórica e as pesquisas realizadas no período de 1998 a 2007. E verificaram, que:

A vivência de sofrimento, atualmente, é caracterizada pela presença de ao menos um dos seguintes sentimentos: medo, insatisfação, insegurança, estranhamento, desorientação, impotência diante das incertezas, alienação, vulnerabilidade, frustração, inquietação, angústia, depressão, tristeza, agressividade, impotência para promover mudança, desgaste, desestímulo, desânimo, sentimento de impotência, desgaste físico, emocional, desvalorização, culpa, tensão e raiva.

Entretanto, segundo Moraes (2013), por meio de processos psicodinâmicos, todavia, o trabalhador poderá criar soluções, alternativas para mudança, contribuindo para a organização do trabalho e para a sua realização pessoal. Este processo é denominado de sofrimento criativo, conduz ao prazer e dá sentido ao trabalho. Neste momento, ocorre a mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade do trabalhador. E a sua manutenção depende da contribuição-retribuição simbólica por meio do reconhecimento da chefia, clientes e pares (como será visto adiante). Não havendo esta possibilidade, a tendência será negar ou minimizar a percepção da realidade através de estratégias defensivas individuais ou coletivas (MORAES, 2013).

A pesquisa intitulada “Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade”, realizada com operadores numa central de atendimento, constatou que:

A impossibilidade de transformar ou adaptar as determinações da organização do trabalho tais como o controle excessivo, o ritmo imposto pela fila de espera virtual constitui fonte de insatisfação ou de sofrimento a partir do momento em que os trabalhadores sentem esgotados seus recursos para transformação (ABRAHÃO; TORRES, 2004, p. 73).

Para Dejours (1996, p. 153) “o sofrimento é então definido como o espaço de luta que cobre o campo situado entre, de um lado, o ‘bem-estar’ (para retomar aqui o termo consagrado pela definição de saúde pela OMS) e, de outro, a doença mental ou a loucura”. No entanto, as estratégias defensivas podem esgotar seus recursos, criando um quadro depressivo e de desestabilização, gerando uma crise de identidade, em que terá dúvidas de suas capacidade e competências. Levando o trabalhador a apresentar patologias psíquicas, somáticas e até ao suicídio. Este processo é denominado sofrimento patogênico (MORAES, 2013).

Outra modalidade de sofrimento é o sofrimento ético, vivenciado pelo trabalhador, quando diante de situações nas quais discorda intimamente, age contrário a seus valores morais. Em Vasconcelos (2013b, p.421) “ao cometer atos que ele mesmo condena moralmente, o sujeito vivencia o sofrimento através de manifestações como: insegurança, vergonha, medo e angústia. O sofrimento ético é, portanto, um conflito moral e emocional consigo mesmo”. O sofrimento ético por meio do sofrimento criativo conduzirá a criação de ações para enfrentar a realidade e evitar o adoecimento, promovendo a emancipação do indivíduo por meio de ações que irão mudar a organização do trabalho, construídas no coletivo. Não se indignar diante dessas situações leva a banalização do mal e da injustiça, gerando a violência no ambiente de trabalho (VASCONCELOS, 2013b).

2.5.3 Mobilização Subjetiva

O que mobiliza o sujeito em sua relação com as tarefas não é apenas a compulsão, ou força da pulsão, é o desejo subjetivo fundamental de obter em retribuição de seu engajamento e de sua contribuição um benefício em termos de sentido para si. Atrás da mobilização subjetiva, há a busca da identidade (DEJOURS, 2004g, p. 295).

Os desafios da organização do trabalho são enfrentados pelo trabalhador por meio do processo intersubjetivo, denominado por Dejours (2004b), de mobilização subjetiva – mobilização da inteligência e da personalidade. Esta se apresenta no espaço público de discussões sobre o trabalho, que também é um conceito central da psicodinâmica do trabalho. O trabalhador disponibiliza sua inteligência, seu corpo e seu afeto, constrói e expõe opiniões, interpreta as prescrições da organização do trabalho, compartilha valores e crenças, aos quais cada um está ligado. Discute maneiras de enfrentar as dificuldades da organização do trabalho – por meio das escolhas e decisões compartilhadas, através de espaços formais (reuniões, círculo de qualidade e outros) e informais (no restaurante, no vestiário, no transporte coletivo entre outros) (MENDES; DUARTE, 2013).

A mobilização subjetiva apresenta duas dimensões, que são a inteligência prática e a cooperação. A inteligência prática, também denominada como astúcia, possibilita ao trabalhador realizar o trabalho real enfrentando o prescrito, é o saber-fazer. A cooperação se fará presente no coletivo de trabalho, quando as ações tiverem visibilidade, que gera a confiança entre os trabalhadores. A discussão dos trabalhadores, debate as regras, participação nas decisões, consenso, deliberações, enfim uma construção coletiva do trabalho em que a ética, a interdependência e a complementaridade de competências se fará presente (MENDES; DUARTE, 2013). A cooperação fortalece os vínculos psicoafetivos, importantes para a construção do coletivo de trabalho.

Para Dejours (2004b) a mobilização subjetiva é espontânea e frágil, pois se baseia na dinâmica da contribuição-retribuição simbólica. O trabalhador investirá no trabalho com a expectativa de receber simbolicamente o reconhecimento, principalmente, de seus superiores, pares e também de clientes.

2.5.4 Inteligência Prática

“A inteligência prática é pulsional, manifesta-se de forma espontânea entre os trabalhadores. O envolvimento e dedicação do sujeito para garantir sua astúcia no uso da

inteligência prática tem como benefício o sentido do trabalho”
(VASCONCELOS, 2013a, p. 239).

Entre o trabalho prescrito e o trabalho real, já foi apresentado, anteriormente, que existem as possibilidades de criação, que serão articuladas pela inteligência prática, que envolve o engajamento do corpo sem excluir o pensamento racional. A criatividade é pulsional e seu subemprego pode levar ao sofrimento ou adoecimento. As características da inteligência prática são: fundamentalmente enraizada no corpo; atribui importância aos resultados, do que aos meios para alcançá-los; encontra-se presente em todas as tarefas e atividades do trabalho; possui poder de criar e inovar; é amplamente difundida entre os indivíduos (DEJOURS, 2004g).

As atividades de criação e de invenção são uma parte enigmática da atividade do trabalho, que envolve cognição e afetividade, exigindo que o trabalho prescrito apresente flexibilidade e possibilite a autonomia. Para que seja articulada individualmente, depende das condições psicoafetivas do sujeito, da sua história, do sentido que o trabalho tem para ele, para que sejam articuladas ao mundo atual e público do trabalho (VASCONCELOS, 2013a).

A inteligência prática refere-se à ideia de astúcia, que transgridirá normas e regras do trabalho prescrito, sem, no entanto, tornar-se ilícita. Esta ambivalência ética será balizada nos espaços públicos internos, através da visibilidade das ações, da construção de acordos e regras de trabalho, da confiança, embasadas na cooperação. Tornando-se sabedoria prática, validada socialmente, num espaço público interno. Recebendo o reconhecimento dos pares e da hierarquia, contribuindo para a construção da sua identidade, dando sentido a seu trabalho e gerando prazer. Caso o indivíduo infrinja os acordos e regras estabelecidos no coletivo de trabalho, poderá sofrer uma inflação, ou seja, ser punido (VASCONCELOS, 2013a).

De certo modo é possível afirmar que “o trabalho que produz a inteligência e não a inteligência que produz o trabalho” (DEJOURS, 2004g, p. 278). Portanto, quando o trabalho possibilita ao trabalhador aplicar sua inteligência prática ou astúcia na resolução de problemas e/ou dos desafios do dia-a-dia, como

consequência ele obtém o reconhecimento, o prazer, o sentido ao trabalho, contribuindo para a construção da sua identidade. No entanto, a impossibilidade de aplicar a inteligência criadora; a negativa totalitária da utilização desta inteligência, imprescindível a todas as organizações; e o não reconhecimento pelos esforços dos trabalhadores pelo uso desta inteligência, são as fontes principais de sofrimento no trabalho para Dejours (2004g).

2.5.5 Reconhecimento

“O reconhecimento é a forma de retribuição simbólica advinda da contribuição dada pelo sujeito, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência no trabalho” (LIMA, 2013b, p. 351).

O reconhecimento pelo outro é fundamental para a construção da sua identidade. Ele ocorre por meio de dois tipos de julgamentos: o utilitário e o estético. O julgamento utilitário é feito pelas relações hierárquicas (chefias, clientes), tem um caráter social, econômico e técnico. O julgamento estético é realizado pelos pares, compreende dois níveis. O primeiro refere-se ao julgamento quanto as normas de trabalho ou às normas da arte, há o reconhecimento do saber-fazer e o segundo refere-se a originalidade do executante, que possibilita que o trabalho tenha a sua singularidade reconhecida, contribuindo para a construção da sua identidade e tem como base a saúde mental e psicossomática, implicando em pressupostos éticos e sociais (LIMA, 2013).

Na pesquisa “Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor Universitário: estudo de caso em uma instituição pública” as autoras Vilela; Vieira e Garcia (2013,p. 525) constataram, que:

A análise conjunta dos itens revela que os docentes têm orgulho pelo que fazem, identificam-se com as tarefas e se sentem realizados profissionalmente, o que gera a percepção de gratificação pessoal e de bem estar. No entanto, revelam a percepção de que falta valorização e reconhecimento, o que faz declinar o sentimento de satisfação e de motivação. É possível, portanto, afirmar que os docentes querem se sentir valorizados pela instituição e reconhecidos pela capacidade de realizar o que lhes foi confiado.

Importante salientar, que o reconhecimento é por aquilo que o trabalhador faz e não pelo que ele é, quando se reconhece o que é feito, isto pertence a um sujeito, que levará ao seu reconhecimento de maneira indireta. Quando o reconhecimento é diretamente dirigido ao que o trabalhador é, isto gera um sentimento de injustiça, pois prevalece o “pessoalismo” e não o “saber-fazer”.

Em suma, a dinâmica do reconhecimento, por meio dos julgamentos da hierarquia e dos pares, é de contribuição-retribuição, que permite a transformação do sofrimento em prazer. Entretanto, quando “[...] falta o reconhecimento os indivíduos engajam-se em estratégias defensivas para evitar a doença mental com sérias consequências para a organização do trabalho” (DEJOURS, 2004b, p.77).

2.5.6 Espaço Público de Discussão

É um espaço que resgata os vínculos afetivos, a solidariedade e a cooperação entre os trabalhadores e que permite a construção de um coletivo de trabalho que poderá avançar rumo à mobilização coletiva e a construção de saúde mental no trabalho (MERLO; BOTTEGA; MAGNUS, 2013, p.148).

Espaço público de discussão é um termo desenvolvido por Dejours e é fundamental na psicodinâmica do trabalho. Refere-se ao espaço de discussão entre os trabalhadores, que é legitimado pelo coletivo de trabalho. Não ocorrem somente discussões de ordem técnica, ocorrem: a visibilidade de ações, ações públicas e políticas com a finalidade de gerir a organização do trabalho, tomadas de decisões, deliberações, consenso, construção de regras e acordos. É um espaço onde o falar e o escutar são essenciais, bem como a autenticidade para construir relações de confiança e cooperação. Em suma, trata-se da criação de vínculos psicoafetivos verticais e horizontais (MERLO; BOTTEGA; MAGNUS, 2013).

Deve-se destacar ainda que os vínculos psicoafetivos construídos entre os trabalhadores, por vezes extrapolam os espaços públicos formais, ocorrendo em situações informais, como: cafezinho, refeições, comemorações, vestiários e outros (DEJOURS, 2004h). O que favorece a construção do coletivo de trabalho, apresentado a seguir.

2.5.7 Coletivo de Trabalho

O que define o coletivo de trabalho para a psicodinâmica refere-se à prática de construção comum de regras de trabalho, de acordos normativos técnicos e éticos entre os trabalhadores sobre as maneiras de trabalhar, os modos operatórios utilizados e as preferências de cada trabalhador (LIMA, 2013a, p. 93).

O coletivo de trabalho é construído socialmente, a partir de uma situação e não espontaneamente. Nele são criados acordos, normas e valores, que se transformam em regras, que têm uma dimensão ética no sentido do que é justo ou injusto e também técnica, social e linguística. Devido a sua dinâmica, está sempre em processo de construção. No coletivo de trabalho, cada indivíduo expressa sua inteligência para definir o modo de trabalho, contando com a coordenação da hierarquia e com a cooperação dos colegas. O trabalhador, portanto, tem a possibilidade de construir sua identidade, através do reconhecimento dado pelos pares e hierarquia, bem como, resgatar o sentido, transformar o sofrimento patogênico em sofrimento criativo para ter prazer no trabalho e não adoecer (LIMA, 2013a).

2.5.8 Estratégias Defensivas

“[...] o sofrimento que se pretende analisar não será obtido senão através de estratégias defensivas, que, por sua vez, transformaram, profundamente, a expressão desse sofrimento” (DEJOURS E ABDOUCHELLI, 1994, p. 130).

Este conceito formulado por Dejours, baseado nos mecanismos de defesa do ego postulados por Freud, resultou das pesquisas em psicopatologia do trabalho, que deram início a abordagem da psicodinâmica do trabalho. Enquanto a psicopatologia do trabalho estuda o sofrimento e as doenças mentais e somáticas geradas pelo trabalho, a psicodinâmica do trabalho iniciou-se pela investigação da normalidade enigmática. Em suas pesquisas, na década de 1980, chama a atenção de Dejours a “normalidade” dos trabalhadores diante de situações que geravam um sofrimento aparente. O autor constatou que os trabalhadores não adoeciam porque

elaboravam, inconscientemente, estratégias para se defenderem do sofrimento, proteger seu psiquismo e continuar trabalhando (MORAES, 2013).

Enquanto os mecanismos de defesa do ego, que são individuais e buscam proteger o ego dos conflitos intrapsíquicos, as estratégias defensivas individuais ou coletivas, impedem o trabalhador de tomar consciência de seu sofrimento e evitam a doença mental ou somática, pois alteram a sua percepção da realidade. Mas, não promovem a emancipação dos trabalhadores e a transformação da organização do trabalho. Neste processo, há o risco do trabalhador se alienar, agravar o sofrimento, descompensar, ter uma crise de identidade, tornando ineficaz as estratégias defensivas (MORAES, 2013).

Em pesquisa realizada com bancários por Mendes; Costa e Barros (2003, p.8), as autoras concluíram que:

Para enfrentar esse sofrimento, os trabalhadores pesquisados parecem usar o mecanismo de defesa da racionalização, como pode ser observado na categoria estratégias de enfrentamento do estresse, que buscam o controle do sofrimento vivenciado. Essa racionalização é um mecanismo no qual se atribuem explicações coerentes do ponto de vista lógico, ou aceitáveis do ponto de vista moral, para uma atitude, ação, ideia ou um sentimento (LAPLANCHE; PONTALIS, 1982). Portanto, o fato de utilizar este mecanismo de defesa indica que essa categoria de profissionais permanece imóvel diante das dificuldades, procurando não modificar o que considera estar errado.

As estratégias defensivas podem se transformar em *ideologia defensiva*, que estará presente no coletivo, quando este buscar defender a estratégia defensiva, preterindo o sofrimento. Tornando a defesa das defesas mais importante do que o sofrimento (MORAES, 2013). Para Mendes (2007), este processo ocorre, por exemplo, quando o coletivo, diante de uma ameaça grave, real ou fantasiosa, fica mobilizado por uma ansiedade. A ideologia defensiva, portanto, manifesta-se no coletivo com a força de um pacto inconsciente, para garantir a sobrevivência, caso algum trabalhador não siga suas regras, será excluído pelo grupo (DEJOURS, 2004c).

2.6 NORMOPATIA

“Sendo bem-sucedidos na sociedade e no trabalho, os normopatas se ajustam bem ao conformismo, como um uniforme, portanto, carecem de originalidade, de personalidade” (MENDES; DUARTE, 2013, p. 263).

Segundo Mendes e Duarte (2013, p.263) este conceito tem origem “no estudo de psicopatologistas (SCHOTTE, 1986; MAC DOUGALL, 1982) para designar certas personalidades que se caracterizam por sua extrema ‘normalidade’, no sentido de conformismo com as normas de comportamento social e profissional”, os autores acrescentam, que o normopata é imune à culpa e não apresenta o sentimento de compaixão, não se indigna diante de situações de violência, injustiças, perversidades, ou seja, que geram sofrimento a outros. Bem como, não vivencia sofrimento e nem somatizações.

O normopata, não entra em contato com a sua subjetividade, não reflete sobre seus sentimentos e ações e não investe afetivamente nas relações, sendo indiferente ao outro. Ao contrário do psicopata, que nega a realidade externa, o normopata nega sua realidade interna, comprometendo sua imaginação e criatividade. Assume uma postura disciplinada, subserviente, e frases como: “sempre foi assim”, “se não fizer, outro fará” ou “todo mundo faz”, são comuns em suas interações sociais. Apresenta uma atitude que não enfrenta e nem confronta a realidade, dando consentimento, participando e colaborando com o mal, a injustiça, sem mobilização individual ou coletiva (MENDES; DUARTE, 2013).

A normopatía foi conceitualizada, acima, numa perspectiva individual, definindo traços de personalidade e de comportamentos. Na perspectiva da psicodinâmica do trabalho, Dejours (2007, p.118) contribui para o entendimento da normopatía relacionando a estratégia defensiva contra o sofrimento e conclui, que “o *comportamento normopático* pode resultar de uma estratégia defensiva e não da organização estrutural da personalidade. Ele pode ser convocado a pretexto de ‘estratégia individual de defesa’ [...] para se adaptar ao sofrimento”.

Para o autor o oficial nazista Eichmann, nesta perspectiva, possuía uma personalidade normopática e atribui ao medo de um risco externo de precarização, de ser subjulgado pelo grupo e ser excluído socialmente, o fato de se submeter e executar o que lhe era designado, como: assassinatos em massa. Citando o conceito de “banalidade do mal” de Hannah Arendt, Dejours(2007, p. 119) define este processo como *banalização*. E acrescenta:

A banalização do mal não começa por impulsos psicológicos. Começa pela manipulação política da ameaça de precarização e exclusão social. Os impulsos psicológicos defensivos são secundários e são mobilizados por sujeitos que procuram lutar contra seu próprio sofrimento: o medo que sentem, sob o efeito dessa ameaça.

O autor apresenta o termo “consciência moral retraída”, que é gerada pela divisão social do trabalho e leva o indivíduo a ter um retraimento da consciência do que faz, da sua responsabilidade e das consequências morais, principalmente nas relações em que há um distanciamento psicoafetivo. Acrescenta, que a divisão das tarefas leva ao “retraimento da consciência intersubjetiva setorial e, por fim, para a ignorância que confere ‘inocência’ e serenidade” (DEJOURS, 2007, p.120).

Diante dos conceitos apresentados, anteriormente, pode-se hipotetizar que a construção de um Coletivo de Trabalho com relações psicoafetivas de cooperação, confiança e solidariedade, contribuirá para a ausência de comportamentos normopatas.

Em suma, após a exposição do arcabouço teórico oferecido pela Psicodinâmica do Trabalho, é possível afirmar que este contribuirá para conhecer as diferenças ou semelhanças do trabalho do consultor organizacional com relação aos demais trabalhadores já estudados. Além disso, tais elementos teóricos contribuirão para investigar e analisar os efeitos da interação da organização-cliente na subjetividade do consultor organizacional, no que tange as vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

3 COLETA DE DADOS E ANÁLISE

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, na medida em que possibilitou investigar e analisar aspectos subjetivos dos pesquisados, pois segundo Chizzotti (2003, p. 221):

A pesquisa qualitativa recobre, hoje, um campo transdisciplinar, envolvendo as ciências humanas e sociais, assumindo tradições ou multiparadigmas de análise, derivadas do positivismo, da fenomenologia, da hermenêutica, do marxismo, da teoria crítica e do construtivismo, e adotando multimétodos, de investigação para o estudo de um fenômeno situado no local em que ocorre, e enfim, procurando tanto encontrar o sentido desse fenômeno quanto interpretar os significados que as pessoas dão a eles.

Há de se acrescentar, que a pesquisa qualitativa está epistemologicamente alinhada à psicodinâmica do trabalho, pois para Dejours (2004c, p. 125) a:

[...] ideia sobre a qual assenta-se nossa metodologia é a de que não conhecemos sofrimento ou prazer objetivos. Na ordem do objetivo, conhecemos tão-somente desregulações e retornos ao equilíbrio, mas este registro não nos informa muito sobre a vivência subjetiva qualitativa. Nosso princípio de investigação, de análise e de interpretação é que estas noções só são captadas nas relações intersubjetivas. A psicopatologia não é assimilável à etologia.

Antes de iniciar discussões mais específicas dos procedimentos metodológicos desta pesquisa, é importante que a questão direcionadora seja retomada. Deste modo, questiona-se: quais os possíveis efeitos da interação com a organização-cliente na subjetividade do consultor organizacional em seu trabalho, em que pese os aspectos relacionados ao prazer e sofrimento?

A perspectiva temporal desta pesquisa foi seccional, tendo em vista sua realização no período de abril a dezembro de 2017. O nível de análise foi um grupo de estudos de desenvolvimento de pessoas, formado por cinquenta e oito membros vinculados a empresas de diferentes segmentos, sendo que deste total trinta e seis eram consultores organizacionais. Este grupo iniciou suas atividades numa cidade da região sul do Brasil, há 26 anos, sendo que alguns profissionais permanecem desde o início. Os objetivos do grupo são: a troca de informações, a auto atualização

e o auto aprimoramento; para tanto, realizam reuniões presenciais mensais com duração em torno de três horas. Além da comunicação presencial, o grupo possui uma página (grupo fechado) em uma rede social e um grupo virtual num aplicativo de mensagens de celular (*WhatsApp*). A unidade de análise desta pesquisa foram dez consultores organizacionais autônomos ou proprietários de empresas de consultorias, todas do sexo feminino.

O convite para pesquisa foi enviado ao grupo de profissionais, por meio do aplicativo *WhatsApp*, informando: o objetivo da pesquisa e as etapas de coleta de dados (entrevista estruturada e Grupo Focal). Quatorze participantes responderam ao convite, informando interesse e disponibilidade para participarem da pesquisa. Entretanto, para a etapa de entrevistas individuais, dez participantes tiveram disponibilidade, no período estabelecido pela pesquisadora. Quanto ao perfil das participantes, todas do sexo feminino, com idade entre 42 e 62 anos, sinalizam que são de gerações diferentes, e pelo tempo de experiência profissional verifica-se que vivenciaram diferentes momentos do contexto socioeconômico e do mundo corporativo. Quanto ao estado civil: nove casadas e uma divorciada, apenas uma não tem filho, quanto a escolaridade: nove graduadas em psicologia e uma em serviço social, sendo duas com especialização, uma cursando mestrado, duas com mestrado, uma com doutorado. Tempo de experiência profissional em média de 27 anos e de participação no grupo de profissionais varia de dois a 24 anos. As entrevistadas denominaram sua profissão como: administradora, *coach* e consultora de RH, consultora, consultora organizacional, psicóloga, psicóloga e consultora, psicóloga autônoma e psicóloga e psicanalista. A seguir, apresenta-se o Quadro 1 com o perfil das participantes.

Quadro 01 – Perfil participantes

Participante Entrevista	Participante Grupo Focal	Sexo	Idade	Estado civil	Graduação	Escolaridade	Filhos	Profissão (informada pela pesquisada)	Experiência profissional (anos)	Tempo no grupo (anos)
E01	-	Feminino	45	casada	Psicologia	Mestranda	02	Consultora	20	4
E02	P4	Feminino	47	casada	Psicologia	Superior	02	Coach/Consultora de RH	20	2
E03	-	Feminino	49	casada	Psicologia	Superior	0	Psicóloga e Psicanalista	27	20
E04	P1	Feminino	50	casada	Psicologia	Superior	01	Consultora Organizacional	25	16
E05	-	Feminino	56	divorciada	Serviço Social Administração	Doutorado	02	Administradora	Mais de 35	20
E06	-	Feminino	56	casada	Psicologia	Especialização	02	Psicóloga e Consultora	31	1
E07	P2	Feminino	62	casada	Psicologia	Mestrado	01	Psicóloga Autônoma	35	24
E08	-	Feminino	50 e tanto	casada	Psicologia	Mestrado	02	Psicóloga	28	10
E09	P5	Feminino	42	casada	Psicologia	Superior	02	Psicóloga	20	4
E10	P3	Feminino	55	casada	Psicologia	Pós-graduação	01	Consultora	31	1

Fonte: Borgo (2018)

Considerando, que a população pesquisada pertence a um mesmo grupo, o método escolhido foi o estudo de caso. O estudo de caso é um método qualitativo que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Ele serve para responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado. Segundo Yin (2001, p.18) “para o estudo de caso, isso ocorre quando se faz uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. Para tanto, foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados: entrevista estruturada e Grupo Focal.

A entrevista estruturada apresenta algumas características, sendo as principais: o pesquisador pergunta um determinado conjunto de perguntas, usando a mesma redação e ordem de perguntas conforme especificado no cronograma de entrevista. Um cronograma de entrevistas é uma lista escrita de perguntas, aberto ou fechado, preparado para uso do entrevistador na interação com o outro (isso pode ser face a face, por telefone ou por outro meio eletrônico ou de comunicação) (KUMAR, 2005). O autor observa, que um cronograma de entrevista (que será denominado de roteiro de entrevista, nesta pesquisa) é um instrumento de pesquisa para coleta de dados, enquanto a entrevista é um método de coleta de dados. Uma

das principais vantagens da entrevista estruturada é que ela fornece informações uniformes, o que garante a comparabilidade dos dados.

A data, o horário e o local para realização da entrevista foi definido pela participante, conciliando com a disponibilidade da pesquisadora. Os locais foram diversos, como: confeitaria, residência da pesquisada, salão de festa na residência da pesquisada, escritório de trabalho, área de convivência de um Shopping e salas de aula da UTFPR. Importante destacar que estes locais garantiram a privacidade e o sigilo dos conteúdos expostos na entrevista.

Antes de iniciar as entrevistas com as pesquisadas, foi realizada uma entrevista piloto com uma consultora voluntária, que não faz parte do grupo pesquisado, o objetivo foi avaliar o roteiro de entrevista (APÊNDICE A). Após a entrevista piloto, foi solicitado *feedback* à consultora voluntária sobre as questões e outras percepções. Foram feitas algumas alterações no roteiro de entrevista, considerando os *feedbacks* da consultora voluntária e a percepção e avaliação da pesquisadora.

Antes do início da entrevista individual, foi entregue a cada participante o “*Termo de Livre Consentimento Informado, Livre e Esclarecido e Termo de Consentimento para Uso de Imagem e Som de Voz*” (APÊNDICE B) e lido em voz alta pela pesquisadora, que perguntava à participante se possuía alguma dúvida e se estava de acordo para assina-lo. Todas as participantes concordaram em assiná-lo, ficando uma via com a participante e outra com a pesquisadora. No início das entrevistas individuais, a pesquisadora solicitou às participantes que ficassem à vontade para esclarecer quaisquer dúvidas ou para recusar a respondê-las, entretanto, apenas uma participante recusou responder a questão referente à sua idade.

A entrevista com as pesquisadas iniciou-se com uma seção para levantar os dados pessoais da participante (idade, graduação, profissão, naturalidade, estado civil, número de filhos, tempo de experiência profissional, tempo de experiência como consultor organizacional, tempo no grupo de estudos) e em seis blocos de questões, cada um referia-se a uma das categorias analíticas (organização do

trabalho; condições de trabalho; relações sociais de trabalho; vivências de prazer no trabalho; vivências de sofrimento no trabalho; estratégias de enfrentamento ou estratégias defensivas no trabalho), as questões foram elaboradas considerando a categoria analítica e os objetivos da pesquisa, totalizando 33 questões. A duração de cada entrevista variou de quarenta e seis minutos à uma hora e cinquenta minutos e foram transcritas na íntegra, totalizando 256 páginas, para análise posterior.

A pesquisadora não divulgou os nomes das outras participantes, durante as entrevistas, sendo que algumas só tiveram conhecimento umas das outras no momento do Grupo Focal. Bem como, não foram comentadas informações concedidas na entrevista de um participante para a outro, mesmo que a participante fizesse menção a algum assunto relacionado ou já exposto por outra participante. Este cuidado foi fundamental para garantir o compromisso ético, construir uma relação de confiança entre as participantes e a pesquisadora, e também porque todas participam do mesmo grupo de estudos e são concorrentes no mercado de trabalho.

Antes de realizar o Grupo Focal, as entrevistas foram submetidas a uma pré-análise para dar base para as discussões no Grupo Focal. Na pré-análise, foram relidos os conteúdos classificados nas categorias analíticas e considerando os objetivos desta pesquisa, verificou-se a necessidade de esclarecer e/ou aprofundar alguns temas, como: prazer e sofrimento no trabalho, autonomia, bem como verificar a percepção das pesquisadas de algumas ideias apresentadas no ensaio teórico de Mendes e Saraiva (2014).

Segundo Arthur e Nazroo (2003) a entrevista ou o Grupo Focal envolve, em profundidade, uma sondagem e questionamentos aos participantes, para que respondam suas experiências e contextos individuais. Os autores alertam para a importância do pesquisador ainda estar aberto a questões imprevistas que possam ser levantadas pelos participantes.

Para Freitas e Oliveira (2010) o Grupo Focal é uma entrevista em profundidade, seu objetivo é investigar como os pesquisados pensam, sentem e

agem diante de vivências que tiveram, ou de um tema ou de um evento. Para Bauer e Gaskell (2002, p. 79) “o grupo focal tradicional compreende seis a oito pessoas desconhecidas anteriormente, que se encontram em um ambiente confortável por um tempo entre uma a duas horas”.

No Grupo Focal, realizado nesta pesquisa, uma das técnicas utilizadas foi a técnica projetiva. Para Arthur e Nazroo (2003) as "técnicas projetivas" são uma série de estratégias destinadas a facilitar a discussão e comunicação, e para acessar pensamento ou crença que são menos conscientes ou que pode ser difícil de falar. O termo deriva do conceito psicanalítico de projeção em que, como mecanismo de defesa nos localize ou atribua parte de nós mesmos, como a nossa própria sensação inaceitável, sobre algo externo a nós mesmos, como uma outra pessoa. Para Dejours (2014c, p.115) “o comentário é assim a matéria-prima mesma desta “apropriação” da subjetividade dos trabalhadores. [...] de informar o outro sobre a maneira como o coletivo concebe sua relação com o trabalho”.

O convite para participar do Grupo Focal, foi enviado por meio de um aplicativo de mensagens, pelo telefone celular, para o grupo de profissionais, onde constava data, horário, local e a informação, que a participação no mesmo independia de ter participado da entrevista individual. Este convite foi enviado, também, por meio de um aplicativo de mensagens, pelo telefone celular, para o contato particular das profissionais, que tinham sido entrevistadas e apenas três entrevistadas confirmaram a participação. Considerando o objetivo da pesquisa em ter, no mínimo, seis participantes no Grupo Focal, após três dias, foi enviado um novo convite com um *link* para responder a uma enquete em um site dedicado a agendamentos (Doodle[®]). Nesta, havia opções de dois dias e de dois horários. Responderam a esta enquete oito participantes, sendo que, seis votaram num mesmo dia e horário para a realização do Grupo Focal.

Após treze dias da realização da última entrevista individual, foi realizado, no período da manhã o Grupo Focal em uma sala de aula da UTFPR e teve a duração de 2 horas. A sala foi preparada com uma mesa com biscoitos salgados, chá, suco e água para as participantes e as cadeiras dispostas em semicírculo, ficando a cadeira

da pesquisadora à frente e no meio do mesmo e a mesa e cadeira do observador no fundo da sala. Compareceram cinco participantes e uma faltou, porém, antes de iniciar o Grupo Focal, a pesquisadora telefonou para ela para confirmar a sua presença, a mesma informou que em virtude de um imprevisto não poderia comparecer. Mesmo estando com um número de participantes abaixo do planejado, decidiu-se realizar a reunião.

A reunião foi filmada e também complementou o registro com gravação de voz, previamente consentido por todas as participantes. A pesquisadora coordenou o Grupo Focal e a observação e anotações foram realizadas pelo observador, neste caso, outro pesquisador do grupo de pesquisa.

Inicialmente, a pesquisadora verificou se todas já se conheciam e informou sobre horários e interrupções. A pesquisadora propôs ao grupo um contrato de sigilo, quanto aos conteúdos compartilhados no grupo, entre as participantes, coordenadora e observador. A pesquisadora ratificou o compromisso ético com o grupo, de que as informações expostas no grupo, caso utilizada na dissertação, não identificariam as participantes. Lembrou, também, que as participantes já tinham assinado o Termo de Consentimento, na sequência apresentou os objetivos do Grupo Focal e por último verificou se o grupo tinha alguma dúvida.

Para levantar as percepções e opiniões das participantes, as duas primeiras atividades apresentadas ao grupo para coleta de dados foi a já mencionada “técnica projetiva”: primeiro foram disponibilizadas no chão, no centro do grupo, seis imagens (extraídas da internet do Google imagens) (Anexo A) de pessoas com expressões de sorriso, em ambientes de trabalhos diversificados, para observarem e responderem o que essas imagens lhes remetiam. Segundo momento, disponibilizado no chão, no centro do grupo, seis imagens (extraídas da internet do Google imagens) (Anexo B) de pessoas com expressões de sofrimento, em ambientes de trabalhos diversificados, para observarem e responderem o que essas imagens lhes remetiam. Terceiro momento a coordenadora leu um parágrafo do ensaio teórico dos autores Mendes e Saraiva (2014) para que falassem da sua percepção, sentimento e opinião sobre o mesmo. Para finalizar a discussão no Grupo Focal, a coordenadora leu um

trecho de uma das entrevistas realizadas nesta pesquisa, que falava sobre autonomia, para que as participantes pudessem expor a sua opinião a respeito. Após o término da coleta de dados, a pesquisadora agradeceu a colaboração das participantes e entregou a cada uma um presente simbólico como forma de agradecimento pelas contribuições.

Os dados primários coletados, nos procedimentos citados, anteriormente, foram analisados de forma qualitativa durante a investigação, relacionando-os com o referencial teórico e interagindo com eles. Pois, como nos apresenta Teixeira (2003, p. 192), a investigação é um processo dinâmico e exige do pesquisador estar atento e relacionando o que observa e escuta com a teoria.

Em estudo qualitativo o jeito certo para analisar dados é fazê-lo simultaneamente com a coleta de dados. Sem dúvida, sem análise contínua os dados podem não ter foco. A coleta e a análise de dados acontecem simultaneamente dentro e fora do campo social (TEIXEIRA, 2003, p.192).

Apesar de seguir aos apontamentos de Teixeira (2003), em termos de organização, esta apresentação dos procedimentos metodológicos explicará, na sequência, as estratégias de análise utilizadas.

3.2 ANÁLISES

Os dados registrados nas 256 páginas transcritas na íntegra das entrevistas, 2 horas de filmagem e 12 páginas digitadas da observação do Grupo Focal, foram analisados por meio da Análise de Conteúdo segundo Bauer (2002), definindo categorias de análise da fala dos pesquisados.

A validade da AC deve ser julgada não contra uma “leitura verdadeira” do texto, mas em termos de sua fundamentação nos materiais pesquisados e sua congruência com a teoria do pesquisador, e à luz de seu objetivo de pesquisa. Um *corpus* de texto oferece diferentes leituras, dependendo dos vieses que ele contém. A AC não é exceção; contudo, ela traça um meio caminho entre a leitura singular verídica e o “vale tudo”, e é, em última análise, uma categoria de procedimentos explícitos de análise textual para fins de pesquisa social (BAUER, p.191,2004).

Importante, considerar, também, as orientações de Dejours (2004, p. 125) para o processo de análise:

[...] o discurso deve ser aqui entendido não como uma sequência de palavras, mas como atitude. Atitude de palavras implicando um ato de pensar que é necessário diferenciar da atividade de pensar, no sentido que os cognitivistas interpretam esta atividade.

A partir dos elementos teóricos apresentados anteriormente, essencialmente aqueles apresentados pela Psicodinâmica do Trabalho, é importante definir que as categorias analíticas, segundo Dejours, Abdouchelli e Jayet (1994) e que se baseou esta pesquisa, foram: organização do trabalho; condições de trabalho; relações sociais de trabalho; vivências de sofrimento no trabalho; vivências de prazer no trabalho; estratégias de enfrentamento ou estratégias defensivas no trabalho.

Nas análises das entrevistas, num primeiro momento, realizou-se uma leitura flutuante das entrevistas transcritas no arquivo digital, com o objetivo de realizar o primeiro contato com o conteúdo transcrito. Posteriormente, realizou-se novamente a leitura das entrevistas transcritas para identificar os temas relacionados às categorias analíticas e à medida que eram identificados os conteúdos eram copiados e colados, num outro arquivo digital, abaixo do título da respectiva categoria. Num terceiro momento, foram realizadas as análises nos conteúdos das categorias analíticas e alguns permaneceram e outros foram excluídos, quando deixavam em dúvida a sua categorização ao serem confrontados com a fundamentação teórica. Por último, os conteúdos categorizados foram novamente analisados, com o objetivo de selecioná-los para serem citados na redação das análises das entrevistas considerando os objetivos desta pesquisa.

A análise do Grupo Focal foi realizada em quatro etapas. Na primeira, assistiu-se as 2 horas de filmagem, num segundo momento foram lidos os registros da observação. Novamente, assistiu-se à filmagem, para analisar três momentos do Grupo Focal: a aplicação da técnica projetiva; a apresentação de um trecho do ensaio teórico de Mendes e Saraiva (2014); e, para finalizar, a apresentação de um trecho de uma das entrevistas realizadas nesta pesquisa. As análises desses momentos foram feitas separadamente, porque tinham objetivos específicos, embora houvesse uma convergência aos objetivos da pesquisa. A análise do Grupo Focal implicou numa complexidade maior do que as entrevistas, pois a análise se dava nas falas individuais, nas interações dos participantes e no processo grupal. O que

tornou necessário assistir várias vezes a mesma cena com o mesmo ou um novo olhar.

As análises das entrevistas e do Grupo Focal foram realizadas e apresentadas separadamente, entretanto serão aproximadas e confrontadas posteriormente.

3.2.1 Análises das Entrevistas

As falas de algumas das entrevistadas são apresentadas para exemplificar ou corroborar as análises. A seguir serão apresentadas as análises das categorias analíticas, indicadas anteriormente.

3.2.1.1 Organização do Trabalho

Na pesquisa realizada, a escolha pela consultoria foi influenciada por diferentes motivações e contingências da vida das entrevistadas. Nas falas apareceram, desde a expressão “caí de paraquedas” usada pela entrevistada E07, que queria ser professora universitária, até a busca pela autonomia e independência de discurso (E03). As principais motivações relatadas como: liberdade de atuação; autonomia; independência de posicionamento; busca pelo crescimento pessoal e profissional; ter um pouco mais de liberdade de atuação; por não aguentar mais situações relacionadas à gestão; por acreditar que teria mais flexibilidade, dizem respeito à organização do trabalho.

Em geral, é possível perceber que a autonomia, apesar de relativa, é considerada positiva, como verificado em pesquisa realizada junto a professores universitários por Garcia et al. (2013, p. 529). Para os professores pesquisados, a autonomia estava relacionada à organização do trabalho, como por exemplo: a liberdade de elaborar o plano de ensino com base na ementa estabelecida.

Nesse sentido, a busca pela autonomia para transformar a organização do trabalho sintetiza as motivações, relacionadas anteriormente, da maioria das entrevistadas. Segundo Siqueira (2013, p. 62) “os processos de desconstrução e de

compreensão das relações socioprofissionais, das relações de poder e de dominação são elementos fundamentais a serem desenvolvidos em um cenário de mobilização política para a autonomia”. Este processo apresentado pelo autor, observa-se na fala da maioria das entrevistadas, abaixo, quando responderam o porquê de escolher a consultoria como profissão.

Serão apresentadas as falas de todas as entrevistadas, pois expressam suas subjetividades, tornando singular o conteúdo de cada uma.

[...] foi uma tentativa, não é, de ir para a Consultoria, para ter um pouco mais de liberdade de atuação. Então, há mais de 20 anos trabalhando em empresa, trabalhando com os problemas internos da empresa, não é; eu sempre falo, que eu nunca fui uma Psicóloga Clínica, mas a gente não tem como separar a questão de ver a doença do outro, a doença psicológica do outro; porque, principalmente, do chefe. Sempre foi uma angústia minha ter que dar conta de loucura de chefe, porque cada um quer uma coisa diferente, de uma forma diferente (E01).

[...] não aguento mais isso. Não é? A palavra era essa. Na verdade, tem situações que a gente vivencia, eu acho que tem muito aprendizado dentro das organizações, tem muita coisa que a gente vive e... e tem de experiência ali que agrega muito; mas, nos últimos tempos, algumas coisas começaram a me incomodar um pouco, assim; [...]por exemplo, a questão de relacionamentos, dentro das empresas, que sobressaiam às próprias políticas ou determinações, que a própria empresa tem.[...]daí: “-Ah, mas vamos dar um jeitinho aqui. Não, vamos...”[...] É, um protecionismo, ou uma coisa assim: “- Ah, já que eu sou teu amigo, então para você vale isso, para outro já não vale aquilo.” começaram a me questionar, sabe, essa coisa de politicagem de relacionamentos, disso e daquilo, e... e... Está me fugindo uma palavra que eu gostaria de falar, assim; é muita falta de autenticidade nas coisas (E02).

[...] Então, eu queria ter essa autonomia, mais independência; principalmente, de discurso; nem estou falando assim de financeiro, nada disso, não é; eu acho que de posicionamento na vida, sabe; foi isso que me... me encaminhou para abrir a minha empresa, de trabalhar com consultoria (E03).

[...] Concursada.[...]Saí, e... enfim, foi uma decisão difícil; mas, ao mesmo tempo, é... seria, para mim, continuar lá, um regresso em termos de desenvolvimento individual, pessoal, não é, profissional, porque eu só repetiria, eu não cresceria mais, eu faria as mesmas coisas, não é; então, para mim, não tem evolução, não é, quando você só repete o que você já sabe; então, não tinha mais desafios, alguma coisa que me trou... brilhasse os olhos, assim, não é? (E04).

[...] a gente tem vida útil no mercado; a mulher, a sua vida útil é mais, não é, é menor ainda, a gente chega... também, aqui, se a gente pensa, não é, num patamar salarial, que se você quiser se manter, você tem que sair daqui, a gente ainda tem alguns limitadores [...]Então, como plano de carreira, quando eu fui para... eu pensei na consultoria, porque a consultoria

e a docência são duas áreas, onde a idade, ao invés de contar como negativo, ela conta como positivo; então, eu brinco: A empresa te demite em função da idade, depois te contrata como consultor, porque a idade é uma coisa que é levada muito em consideração, porque entende nesse... nesse momento, entende que é, não é, que toda a tua vivência vale (E05).

E achava que eu teria mais flexibilidade, não tive nenhuma, não é; porque daí eu trabalhava mais, porque daí eu tinha que ter produtividade para ter resultado, não é; que a gente...é, fazia o meu salário. Mas acaba tendo, não é, por exemplo, se eu precisar... (E06).

[...] caí meio que de paraquedas na Área de Consultoria, no seguinte aspecto. Eu queria mesmo era tocar como professora universitária, não é, assim; mas o que tem me surgido mais, as universidades mais particulares, não é; até tentei entrar numa Federal, e tal, mas não... não deu muito certo[...]E daí eu recebi o convite, que daí eu pensei: Alguém me viu com esses olhos de que eu posso estar contribuindo. Uma coisa, também, que me favoreceu, o próprio contato da (ex) empresa, que eles me procuravam algumas vezes para tocar algum trabalho[...] (E07).

Porque eu tenho uma inquietação, que é de tentar ajudar as pessoas a se realizarem através do trabalho de forma saudável, que o trabalho venha como um elemento de identificação, porque eu entendo que o trabalho também identifica a pessoa, e o trabalho traz para a pessoa crescimento; então, a minha inquietação é que a empresa esteja ali com esse objetivo, não é, de... claro, de ganhar, sobreviver, dentro do mercado competitivo, mas que ela também consiga oferecer para esse trabalhador uma condição que ele se sinta recompensado, se sinta identificado e reconhecido; e não só como um elemento que está ali, como uma força bruta, força tarefa, para oferecer para a empresa o lucro que ela quer (E08).

Tem a ver, de que esse modelo de pertencer a uma cultura, que eu tanto idealizei, e fui atrás; e, graças a Deus, que eu instrumentei, perdeu o sentido para mim; então, eu não queria mais... eu fui para a consultoria - eu não sei se eu estou entendendo, mas é isso -, muito mais do porquê trabalhar com Desenvolvimento, mas a resposta é muito mais porquê trabalhar autônoma, não é. Perdeu o sentido, fazer parte, sustentar um discurso que a gente tem, quando você está dentro da organização; trabalhar para o resultado de um outro; pegar problemas, vivenciar problemas como sendo meus, mas que não são problemas meus, eram problemas da empresa. Então, eu mudei; e aí acho que isso... eu mudei, e aí essa coisa de pertencer a uma organização, e tudo que vem junto, parou de fazer sentido (E09).

Porque eu amo trabalhar com pessoas, e tenho como propósito, é, ajudar as pessoas a encontrarem o caminho profissional que as façam mais felizes; e eu vejo que o meu trabalho, seja com aquela... com aquele profissional que vem trabalhar, ou dentro de uma organização, acaba me ajudando a fazer isso (E10).

Observa-se, que na maioria das falas os motivos estão relacionados às dimensões das condições humanas: sobrevivência, segurança e poder, que patrocinadas pela organização do trabalho, ocorre o jogo entre emancipação e servidão do trabalhador (MENDES, 2011).

Apesar da temática gênero não ter sido o foco desta pesquisa, chamou a atenção, também, que as entrevistadas sendo todas mulheres, apenas uma mencionou como motivo para a escolha da consultoria a busca da flexibilidade para conciliar o trabalho com a vida pessoal (levar filhos ao médico, etc). A questão de gênero aparece, ainda, relacionada à idade e salário.

Referente à organização do trabalho, no que tange ao trabalho real, os controles estabelecidos pela empresa cliente, tentam estabelecer uma interação de subordinação do consultor. Algumas entrevistadas relataram, que diante dessas situações quando não se sentem confortáveis se posicionam, sendo uma forma de enfretamento. Os desafios da organização do trabalho são enfrentados pelo trabalhador por meio do processo intersubjetivo, denominado por Dejours (2004a), de mobilização subjetiva – mobilização da inteligência e da personalidade.

O controle pela organização-cliente, no real do trabalho do consultor, ocorre com frequência, nas falas das pesquisadas. O controle se apresenta desde a área de RH querer checar os slides que serão utilizados num treinamento (conteúdo, figuras, etc.) a um controle mais efetivo com a presença de um representante da área de RH em sala de aula para observar e avaliar o trabalho do consultor. Este controle limita a autonomia do consultor para agir diante de situações inusitadas, ou seja, para criar diante do real do trabalho, gerando sofrimento ou estratégias defensivas. E03, destaca que este controle, ora são mais intensos e ora mais sutis, manifestando-se desde o acompanhamento direto do trabalho, até visitas nos horários de almoço e intervalos, por exemplo.

Os aspectos da organização do trabalho, que se manifestam no entremeio entre o prescrito e o real, pode ainda ser aproximado da busca pelo zelo com relação ao trabalho, que segundo Dejours (2012) o zelo trata-se de duas coisas: da inteligência que cria soluções e a mobilização desta inteligência diante de situações de conflito nas relações sociais de trabalho, ambas com o propósito de diminuir a distância entre o trabalho prescrito e o real. Nesse sentido, todas as entrevistadas participam, periodicamente, de cursos para o aprimoramento e desenvolvimento de competências ou mesmo do grupo de estudos, para que possam responder frente a

situações inusitadas do trabalho, mesmo diante de uma autonomia limitada, e ter o seu trabalho reconhecido pelo cliente e pares. Tal afirmação pode ser corroborada na fala de E05 ao destacar a “ânsia” por ir além, de aprender e desenvolver suas competências. Em suma, é possível resgatar que para Dejours (2004, p.29):

[...] o trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, saber fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar.

3.2.1.2 Condições de Trabalho

Quanto às condições de trabalho, oito das dez pesquisadas trabalham em *home office* e utilizam espaços sublocados ou *coworking* para atendimento individual ao cliente. Apenas duas pesquisadas estão instaladas em salas locadas de prédio comercial. Para as atividades realizadas em grupo, as pesquisadas utilizam salas nas instalações dos clientes ou outros espaços locados pelos mesmos, como por exemplo, salas de hotéis.

Criar alternativas para as condições de trabalho, para atendimentos individuais, buscando inovar, seguir o exemplo de profissionais que consideram referência ou reduzir custos, também, é uma atitude de algumas entrevistadas, o que nem sempre traz satisfação. Conforme o relato, abaixo:

[...] eu tive uma experiência, na sexta-feira, de atender no Parque, que me falaram: “- Ah, o fulano está atendendo no Parque”. [...] “- Pois é, então, eu vou”. Mas não gostei. Até, assim, eu pedi a avaliação da profissional, ela falou que gostou [...] se sentiu à vontade. Eu não gostei [...] (E06).

Praticamente todas as entrevistadas possuem o desejo de ter um espaço próprio ou de voltar a tê-lo, como no caso daquelas que, por motivos econômicos, tiveram que desativar seus escritórios. Entretanto, uma das entrevistadas possui um desejo contrário quanto a ter um escritório próprio, e seus motivos são de ordem de custos e de gestão.

Quando o trabalho é realizado nas instalações do cliente, as consultoras se deparam com realidades diversas. Diante do real do trabalho, que oferece condições de trabalho não adequadas, a atitude das consultoras é de “ser flexível” e/ou de “se

adaptar”, buscam intervir nessas condições de trabalho para melhora-las ou adequá-las, principalmente, quando realizam atividades com grupos. Verifica-se a mobilização subjetiva para criar e transformar a sua realidade. Como na fala de E04, ao verificar que há mesas disponíveis, no corredor da empresa cliente, solicita ao RH para transporta-las à sala de treinamento para que os participantes pudessem fazer suas anotações, nas apostilas, de modo mais confortável.

As condições de trabalho, no cliente, quanto ao local para a consultora realizar suas atividades, também demonstram uma relação de proximidade, *status*, reconhecimento pelo cliente por meio do julgamento de utilidade do seu saber-fazer. E05, por exemplo, destaca as questões de existirem empresas em que ela trabalha ao lado do diretor e em condições distintas.

3.2.1.3 Relações Sociais de Trabalho

Para Dejours e Abdouchelli (1994), as relações sociais de trabalho, dizem respeito às interações internas estabelecidas, no trabalho, com diferentes níveis hierárquicos, grupos e externas com clientes e fornecedores. Nesta análise, a categoria foi subdividida em relações sociais de trabalho com clientes e relações sociais de trabalho com parceiros.

3.2.1.3.1 Relações Sociais de Trabalho com Clientes

Verifica-se que a relação do consultor com o cliente, por vezes não é personificada, ela se apresenta como relação com “a empresa” ou com a área que mantém o primeiro contato, geralmente a área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas, aproximando-se de características de impessoalidade. Isto ocorre como estratégia defensiva, no caso a racionalização, para alterar a percepção da relação de dominação da empresa cliente, como na fala de E01 “às vezes a empresa não paga [...]”, não sendo a responsabilidade de uma pessoa, mas da “empresa”, fazendo com que as relações com os profissionais da empresa sejam preservadas.

Distanciar-se da relação com o cliente para saber quem é, o que quer e não se deixar seduzir, dá condições à consultora de se emancipar para intervir no

trabalho prescrito. Contribuindo para que o trabalho real esteja alinhado a seus princípios, objetivos e competências. Atitudes de distanciamento podem ser percebidas ainda na seguinte fala:

[...] Mas, eu acho que o teu grau de envolvimento com aquilo, você consegue distanciar um pouquinho, e dizer: - “Olha, até aqui eu faço esse tipo de trabalho, dá para eu fazer isso e aquilo, e tem coisas que daí já não é meu; e eu consigo me distanciar; ou, até me ausentar, e dizer: “Olha, esse tipo de trabalho não tem a ver comigo, com os meus valores, com o meu estilo de trabalho.” e de chegar a recusar, digamos assim. [...] De eu poder me sentir mais livre, de não ter que participar de coisas que eu não concordasse; como, dentro de uma organização, eu tive que fazer (E02).

Para a consultora, a confiança em seu trabalho e a influência que exerce junto ao cliente, é um reconhecimento que por meio do julgamento de utilidade promove prazer no trabalho. Conforme se verifica na fala de E03 “[...] me sinto afetada, por exemplo, positivamente, quando eu percebo confiança por parte do cliente no meu trabalho. Quando eu vejo, assim, que a minha fala tem peso em certas coisas[...]”. Para as autoras Lima e Martins (2015, p.69) “o reconhecimento é um dos constituintes da vivência de prazer e da realização de si mesmo. É um dos pilares da construção da identidade, núcleo da armadura estrutural da saúde mental”.

Entretanto, na relação com o cliente, algumas consultoras buscam atender necessidades pessoais, como reconhecimento, *status* e segurança, mas caem numa “armadilha” de sedução e manipulação. Para Siqueira (2013, p. 62) “a sedução e a fascinação, por exemplo, são instrumentos eficazes na manutenção do processo de dominação ao qual o indivíduo está submetido, diminuindo sobremaneira a presença da ação direta e irrestrita de sua autonomia diante da vida social, das trocas realizadas com o outro”.

Para algumas entrevistadas a confiança estabelecida com o cliente, baseada na transparência e em valores éticos, é determinante para efetivar um contrato de prestação de serviço, fornecer informações técnicas ou para elaborar um relatório técnico, que forneça informações referentes a um funcionário. Quando não há esse sentimento, algumas escolhem não efetivar o contrato ou omitir informações do funcionário, que possam ser usadas para prejudica-lo. Tal afirmação pode ser

corroborada com a fala de E04 ao prezar por seguir seus valores e se dar “o direito de não aceitar alguns clientes”, cuja confiança não fora estabelecida.

Para Dejours (2004a, p.68) “[...] a confiança é, em verdade, uma luta. Em outros termos, a organização do trabalho real não pode ser neutra em relação à confiança [...]”. Uma das entrevistadas (E04) relata sentir frustração quando a relação de confiança com o cliente é quebrada e expressa a dificuldade que possui em lidar com a “falta de lealdade” do cliente.

3.2.1.3.2 Relações Sociais de Trabalho com Parceiros

Nesta subcategoria serão apresentadas as relações sociais de trabalho estabelecidas entre o consultor e seus parceiros de trabalho. As entrevistadas identificaram como parceiros, outros profissionais que desenvolvem juntos trabalhos de consultoria ou desenvolvimento de pessoas, estando ao mesmo tempo diante do cliente ou em momentos diferentes com atividades diferentes, mas que se complementam ou que fazem parte de um mesmo projeto.

Todas as entrevistadas estabelecem ou estabeleceram parcerias de trabalho, estas relações proporcionam às consultoras trocas psicoafetivas, de conhecimento e de experiência, prevalecendo a cooperação inclusive na indicação de outros trabalhos. Mas, uma das entrevistadas em sua fala, transcrita abaixo, expressa uma condição do trabalho do consultor que é “solitário” e a motivação de buscar parcerias para atender à necessidade de “viver junto”. Pois, segundo Dejours (2004, p.18) “a tese conhecida como ‘centralidade do trabalho’ mostra que o trabalho desempenha um papel essencial de formação do espaço público, pois trabalhar não é tão-só produzir: trabalhar é ainda viver junto”.

[...] uma das coisas do trabalho do consultor, do autônomo, é que é um trabalho, ao mesmo tempo, que é muito solitário, não é, porque você está trabalhando sozinho, você busca os teus clientes, sozinho, isso e aquilo; e eu acho que isso favo... instiga a gente a procurar parceiros, procurar colegas: “- Vamos fazer algum trabalho junto?” “- Vamos, isso e aquilo.”[...] Então, acaba existindo essa coisa de... eu indico ela, ou sou indicada. [...]. Então, aí vão se fechando as parcerias, para trabalhar junto, ou mesmo para indicações (E02).

Nas entrevistas realizadas, as escolhas dos parceiros são determinadas por afinidades pessoal e/ou técnica e pelo sentimento de confiança e valores como o respeito mútuo. Porém, algumas entrevistadas relatam que há situações em que são escolhidas para serem parceiras em alguns projetos e são apresentadas a outros profissionais que irão trabalhar juntos. A parceria “compulsória” gera, inicialmente, certa desconfiança e a necessidade de conhecer este novo parceiro agindo de maneira mais cautelosa e avaliativa.

Apesar de o consultor ser denominado como um profissional autônomo, a busca e o investimento psicoafetivo para “viver junto” e manter as parcerias foram expressos nesta pesquisa. Oportuno citar Dejours (2004, p.18), que apresenta:

Despolitização, desestruturação da solidariedade, solidão no meio da multidão... tudo isso leva, inevitavelmente, a um recolhimento no espaço privado. E este não oferece os meios defensivos tão vigorosos quanto a cooperação, nas estratégias coletivas de defesa elaboradas de forma solidária na luta pela saúde. O individualismo é uma derrota e não um ideal.

Além do grupo de estudo, que foi nível de análise desta pesquisa, a maioria das entrevistadas disse que participa de outros grupos de profissionais. Os motivos são para trocas de conhecimentos, experiências, formar rede de relacionamentos, manter-se atualizada com o mercado e conforme E05 “ter visibilidade”. Poucas entrevistadas falam diretamente das trocas psicoafetivas como motivo.

As consultoras pesquisadas, ao contrário do trabalhador que pertence a uma equipe de trabalho numa organização, não tem um coletivo de trabalho. Parece que os diferentes grupos nos quais participam, tem esta função de pertencer a um coletivo de trabalho, onde há troca, solidariedade e cooperação, quando houver confiança. E que, também serão importantes, para o reconhecimento, para a intersubjetividade e para a identidade da consultora (DEJOURS, 2004b).

3.2.1.4 Vivências de Sofrimento no Trabalho

No que tange às vivências de sofrimento no trabalho relatadas pelas entrevistadas estão relacionadas às atividades de prospecção e venda do trabalho,

a realização do trabalho burocrático, inconstância do trabalho, não ter certeza de receber o pagamento do trabalho e relacionamento com o cliente.

A inconstância do trabalho para a maior parte das entrevistadas gera vivências de sofrimento psíquico. Este pode ser a principal vulnerabilidade do profissional de consultoria para a busca de autonomia e emancipação. A fala de E02 representa o sofrimento psíquico pela inconstância do trabalho vivido:

[...] emocionalmente, trazem preocupações, não é, ou angústias, de dizer: Ai, meu Deus. Será que vou ficar esse mês sem ter ganho? Vou ter? Não vou ter? E aí tem hora que surge trabalho, tem hora que não se concretizam; também, tem isso, de angústia de, de repente, assim, de apresentar propostas, apresentar, não é, para clientes, isso e aquilo, e nem sempre você fecha aquele trabalho, não é. Então, eu acho que traz, um pouco, de... de angústia, de ansiedade, de medo, como é que isso vai... vai dar, não vai dar; vai fechar, não vai fechar; e para o mês que vem, será que vai entrar, não vai entrar. Eu acho que isso me afeta, nesse sentido, assim (E02).

Esta inconstância verificada nesta pesquisa é o oposto do que foi constatado, em pesquisa realizada com professores universitários numa instituição pública pelas autoras Vilela; Vieira e Garcia (2013, p. 531) sobre vivências de prazer-sofrimento no trabalho, em que os sentimentos de medo e de insegurança foram os menos presentes, sendo justificável, considerando ser uma instituição pública que oferece garantia de emprego aos servidores efetivos.

A entrevistada, na fala apresentada a seguir, mostra o processo de sujeição para ter a garantia financeira, apesar da tentativa de negociar o trabalho prescrito. Entretanto, a consultora estabelece seu limite neste processo, quando expressa que caso tivesse algo que a “afrontasse eticamente” ela se posicionaria.

Então, eu já trabalhei, algumas vezes, fazendo coisas que eu não gostaria de fazer. Não que tenham me agredido, ética ou moralmente; mas que eu, tecnicamente, eu não achava mais adequado e fiz, por conta de necessidade de... financeiras, de trabalho, de fazer, realizar aquela atividade (E 03).

Na fala, abaixo, verifica-se também o processo de sujeição da entrevistada para uma organização-cliente de grande porte, seu sofrimento psíquico expresso no desejo de receber apoio psicoterápico como estratégia de mediação.

Nós ficamos [...] 06 meses sem receber nada, o ano passado. E trabalhando muito. E sem receber nada. Então, foi aí que nós mudamos, não é; que a

gente desativou a estrutura, que eu comecei a olhar para outros negócios[...] esse tipo de coisa, não, eu não quero mais. [...]Eu preciso, urgentemente, voltar para a terapia. Preciso, urgentemente; porque eu acho que me faz falta (E06).

Na pesquisa citada anteriormente, as autoras constataram, também, que “como estratégia de mediação, alguns se utilizam da terapia, enquanto outros buscam minimizar e justificar os sintomas aparentes de adoecimento” (VILELA; VIEIRA; GARCIA, 2013, p. 531). Em relação às consultoras entrevistadas, verificou-se que algumas profissionais estão em processo psicoterápico e algumas, que não estão, expressam o desejo de retoma-lo ou de inicia-lo.

Outros aspectos capazes de promover insatisfação e dificuldades, dizem respeito às atividades empresariais de negociação, planejamento, gestão e operacional. Tanto de não gostar da atividade em si, quanto pela sobrecarga que proporcionam às entrevistadas, principalmente, as que não possuem funcionários para delega-las.

No relato de E09, quando trabalha com treinamento e/ou desenvolvimento e a sua percepção é de que o grupo de clientes “não está a fim de estar lá” a sua reação é “odeio estar em grupo que você vê que não está a fim de estar lá”. Este sentimento pode ser entendida com base em Dejours (2004b, p.73) “a retribuição simbólica conferida por reconhecimento pode ganhar sentido em relação às expectativas subjetivas e à realização de si mesmo.” Na percepção da entrevistada isto demonstra ausência de reconhecimento do grupo de clientes, que frustra sua expectativa e gera o sentimento de ódio.

As entrevistadas em sua maioria sentem-se incomodadas, quando realiza um treinamento em que o prescrito é “dar recado” do RH cliente para os funcionários. E a expressão usada por uma das entrevistadas E09: “me pegava, assim, funcionária”, refere-se que apesar de ser consultora assumia uma posição de submissão e de executar de forma repetitiva e mecânica o que foi determinado pelo RH cliente. Entretanto, a mesma conclui sua fala denunciando sua transgressão ao trabalho prescrito, e transforma o sofrimento e dá sentido ao trabalho.

3.2.1.5 VIVÊNCIAS DE PRAZER NO TRABALHO

As saídas para o sofrimento, além das estratégias defensivas que serão discutidas na próxima categoria de análise, são segundo Mendes (2011, p. 25) “[...] a resignificação, processo que envolve o reconhecimento e o prazer; e a transformação, que implica o resignificar o espaço coletivo da fala e a cooperação”. O reconhecimento é resultado do julgamento de utilidade e de beleza de seu trabalho, sendo que o primeiro julgamento é atribuído pelas relações hierárquicas estabelecidas, principalmente, com chefes e clientes (DEJOURS, 2004a). Nesta pesquisa, as entrevistadas não possuem chefes, mas verifica-se que o julgamento de utilidade dos seus trabalhos é atribuído pelo cliente e que o mesmo promove vivência de realização pessoal no campo social e prazer para as entrevistadas. Como exemplificado, na fala a seguir:

A hora que o cliente me encontra, e conta do sucesso dele, que ele me liga no final do ano. Que nem, me ligou agora: “- Fulana, você não acredita, que a minha vida, nananana, que eu ganhei a viagem que eu queria, que atingi a meta, porque o meu faturamento triplicou, não sei o que”. Isso, me dá muito prazer, muita realização (E06).

A percepção de autonomia relatada por uma das entrevistadas, que lhe possibilita fazer escolhas referentes à organização do trabalho, promovendo sentimentos de satisfação.

O que eu mais gosto, é... é essa autonomia que eu tenho vivido, que tem o seu ônus, que é a falta de estabilidade, mas é essa autonomia (E09).

O sofrimento criativo possibilita ao trabalhador transformar o sofrimento em prazer, por meio da mobilização de sua inteligência, criatividade, do seu corpo para transformar a organização do trabalho (DEJOURS, 2004g). Na fala, abaixo, o reconhecimento pelo julgamento do cliente e a transformação do sofrimento criativo promovem vivências de prazer na entrevistada.

Duas coisas. Quando eu sinto, que, para quem eu entreguei o trabalho, ficou satisfeito com o resultado, e eu recebo esse retorno. E quando eu me desafio em alguma coisa que eu não estava me sentindo tão confortável, fui, fiz, deu certo, e trouxe esse resultado bacana para o cliente (E07).

Vivências de prazer passam ainda pela satisfação e percepção de gratificações na carreira (GARCIA; VIEIRA; VILELA, 2013). Tais situações, aliadas a

processos intelectuais e criativos também são utilizados pelas consultoras para a realização de seus trabalhos junto ao cliente:

Esses dias, o meu marido brincou, que eu cheguei toda felizinha em casa, ele falou: “Ah, o que aconteceu?” Eu falei: “Ah, eu fiz um atendimento muito bom”. Ele disse: “Nossa, como muda o teu astral”. Eu falei: “Claro, muda mesmo”. Não é? Então, esse tipo de coisa me alimenta, não é, o trabalhar me alimenta (E06).

Segundo Dejours (2004b, p.75) “a conquista da identidade – na dinâmica intersubjetiva do reconhecimento no trabalho – diz essencialmente respeito à realização pessoal no campo das relações sociais”. Na fala, abaixo, verifica-se que a identidade social da entrevistada é construída por meio da atividade do trabalho, do saber fazer e promove vivências de prazer:

Falar com propriedade, isso é... essa autonomia, sempre, na liberdade de horário; mas, pensando no trabalho mesmo, na hora que eu estou, é quando eu estou apropriada, assim, sabe; tecnicamente segura, teoricamente segura. Essa é uma fonte de... eu não gosto de me sentir perdida, meio papagaio, falando uma informação que eu não... É estranho, não é, isso, me dá prazer, mas... não é que é só isso, é que eu não quero ser repetitiva com palavras, tem aquela questão da satisfação. Mas o que me dá prazer é isso, que eu acabei de falar; e também, ver assim, olha: Nossa, eu estou trabalhando como psicóloga mesmo, agora, sabe. Eu gosto de ser psicóloga (E09).

3.2.1.6 Estratégias Defensivas

As estratégias defensivas individuais referem-se a uma mediação psíquica do trabalhador para lutar contra o sofrimento no trabalho e não tomar consciência dele, alterando sua percepção em relação à fonte de seu sofrimento, sendo que “[...] o sofrimento que se pretende analisar não será obtido senão através de estratégias defensivas, que, por sua vez, transformaram, profundamente, a expressão desse sofrimento (DEJOURS; ABDOUCHELLI, 1994, p. 130)”. Importante lembrar, que as estratégias individuais ou coletivas são paliativas, pois não transformam a realidade do trabalhador e quando se esgotam promovem o adoecimento. Nesta pesquisa, observa-se a negação como estratégia defensiva para não refletir sobre o que lhe desagrada e não investir em sua transformação, mantendo a realidade idealizada. Sendo possível verificar, quando as falas da entrevistada E05, em

momentos diferentes, são confrontadas. Abaixo, a fala que exemplifica a estratégia individual defensiva de negação.

Hoje, quando algo me desagrada? [...] se algo não está legal, não é; se, digamos assim, eu preciso dar uma respirada diferente, não é; ou eu ligo para alguém: “-Vamos sair, vamos dar uma conversada, vamos tomar um café. Sabe? Para eu dar uma espairecida, não é. Como eu tenho vários grupos, não é; e fora esses grupos formais, aí tenho o Grupo das Amigas [...], aí tenho o Grupo das [...], então, aí tem 300, se eu quiser, tenho atividade, 05 por dia; e aí eu, eu relaxo, eu converso; sabe, assim, eu não vou para conversar sobre aquilo, tá?(E05).

A estratégia defensiva de racionalização é utilizada pela maioria das entrevistadas, também, em situações referentes à organização do trabalho, para garantir o zelo no seu trabalho ao cliente. Na fala, abaixo, a entrevistada aceita a relação de “exploração” e a despessoaliza, afirmando que quem a explorou foi o “sistema empresa” e não as pessoas da empresa cliente com que ela estava se relacionando. Além da racionalização a entrevistada utiliza a negação, pois quem representa o “sistema empresa”? Quando nega esta relação não tem a quem dirigir sua queixa, questionamento e possibilidade de negociar para transformar sua realidade.

Porque, assim, por um lado, você quer ajudar, não é; fazer um trabalho bem feito, de qualidade; e assim, eu... eu... chegou num momento assim, que eu pensei: “- Puxa vida, o rapaz precisa disso; talvez, o fato delas assumirem tem um outro efeito, elas estão querendo, não me custa fazer, eu vou ajudar.” Então, é este efeito. [...]As pessoas tinham essa intenção da ajuda, mas a empresa é muito burocrática, não é, para cuidar do lado financeiro; então, a empresa, por ser burocrática, dificultaria toda essa questão de pagamento, é... e aí eu me vi numa situação, que eu abri mão disso; explorada, não por essas pessoas, mas explorada pelo sistema empresa; e aí fiz o que eu achei que devia fazer, não é, que foi ajudar, sem ser remunerada. Então, assim, eu diria: Você faria de novo? Eu faria. Entende? Faria (E08).

Na realização do trabalho, diante de situações em que a consultora não tem o poder ou não foi contratada para resolvê-las, não tem a responsabilidade, verifica-se que há o uso de estratégias defensivas diante do real do trabalho. E como citado por Mendes e Saraiva (2014), chegando a apresentar um comportamento de “normopatia”, que é entendida no sentido de extrema normalidade e conformismo, ou mesmo não confrontação e crítica com relação aos fatores ligados ao trabalho. Como na fala, abaixo:

[...] por exemplo, a gente estava ali no... fazendo um treinamento de lideranças, e aí você observa aonde que poderia melhorar, não é; que tem entraves ali, que tem as confusões de comunicação, porque veio todos os líderes da... da produção, e falam coisas ali, não é; eles falaram das expectativas deles, coisas que não estão funcionando; e você vê que poderia melhorar, coisas de comunicação dos supervisores, das gerências, que não funcionam; mas, assim, há um limite, não é. Não está funcionando? Mas, de novo, eu não fui contratada para resolver esse troço aí também, não é; não sou a Gerente do RH para resolver esse troço; eu sou uma consultora fazendo um treinamento para lideranças (E01).

Quando as estratégias defensivas individuais se esgotam ou o sofrimento não pode ser transformado, ocorre o sofrimento patogênico, com consequências no corpo físico ou psíquico, que são as somatizações. Nesta pesquisa, a maioria das entrevistadas relatou algum sintoma ou problema de saúde relacionado ao trabalho, quando eram empregadas, mas que atualmente não possui.

Entretanto, houve relatos de somatizações manifestadas atualmente e relacionadas ao trabalho real de consultora. Na fala de E06 “eu ando irritada [...] eu estou com colesterol alto, eu estou com glicérides, uma série de fatores que é porque eu não estou cuidando de mim, não é; porque eu não estou sabendo lidar com a situação e eu estou absorvendo [...]” e também E08 “às vezes, eu tenho dor de estômago, que eu fico ansiosa, nervosa, agitada, quando tem que entregar um trabalho importante, ou é um evento que eu estou, assim, coordenando [...]”.

Verifica-se que a organização do trabalho é uma categoria central, pois condiciona praticamente as condições pessoais da vida das consultoras.

[...] quando a rigidez da organização do trabalho, em confronto com a subjetividade do trabalhador, juntamente com outros elementos deletérios à saúde (metas desmedidas, avaliações injustas, competição exacerbada) inviabilizam a transformação do sofrimento, esse pode se tornar patogênico (MORAES, 2013, p. 418).

3.2.2 Análise do Grupo Focal

Como mencionado anteriormente, o Grupo Focal contou com cinco participantes e dois pesquisadores, teve a duração de duas horas e foi desenvolvido em quatro momentos: o primeiro foi a apresentação dos participantes, pesquisadores,

da programação e elaboração do contrato de sigilo do grupo; o segundo consistiu na aplicação de uma técnica projetiva; após, foi feita a apresentação de um trecho do ensaio teórico de Mendes e Saraiva (2014); e, para finalizar, foi realizada a apresentação de um trecho de uma das entrevistas realizadas nesta pesquisa.

A seguir, serão apresentadas as análises dos três últimos momentos com algumas falas das participantes, que serão denominadas de P1, P2, P3, P4 e P5. Saliencia-se que a técnica do Grupo Focal tem como objetivo conhecer as opiniões sobre um determinado tema e tem como foco as interações, que se estabelecem no grupo. Para Dejours (2014c, p115) “é necessário, assim, observar o que tem realmente valor de comentário, e sobretudo os comentários objetos de discussão e de posições contraditórias em um grupo”. Entretanto, a partir das referências da Psicodinâmica do Trabalho, foi feita uma leitura, também, do processo do grupo, principalmente no papel de porta voz, no sentido de compreender as manifestações surgidas diante dos estímulos apresentados ao grupo.

Nesse contexto, cabe acrescentar que um dos papéis desempenhados no grupo, segundo Pichon-Rivière (2009) é o de porta-voz, que verbaliza as reivindicações e ansiedades do grupo, expressa suas vontades e sentimentos, é, geralmente, uma pessoa que se comunica bem e por isso tende a expressar seus sentimentos e o dos outros membros. Quando um membro do grupo exerce o papel de porta-voz ocorrem as identificações de outros membros com a sua fala ou um silêncio de consentimento, por se sentirem representados.

Para as análises, abaixo, buscou-se conciliar a metodologia do Grupo Focal, com a metodologia de pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho e a dinâmica do grupo. Quanto a metodologia de pesquisa Dejours (2014c, p.117) orienta:

Toda a metodologia sobre a análise do material consiste assim em destacar o paradoxo, em juntar cada proposta, cada comentário, cada ausência de comentário ao seu contexto e ao que se inscreve como contradição em relação ao tema inicial.

3.2.2.1 Técnica Projetiva

A aplicação da técnica projetiva para coleta de dados foi realizada em duas fases. Na primeira, foram apresentadas ao grupo seis fotos (ANEXO A) que sugeriam vivências de prazer no trabalho. Após as participantes observarem as imagens por alguns minutos, foi feita a seguinte pergunta: o que estas imagens lhes remetem? As respostas foram pontuais: alegria, realização, trabalho e bem estar, confiança, união, padronização e clichê.

Quando o grupo foi questionado sobre o porquê as imagens remeteram a estas palavras, responderam que era refletido pelas expressões das pessoas nas imagens e os sorrisos em todas. Com exceção da foto com flores, chamou a atenção a cor das roupas pretas ou escuras, os ternos, que expressam um padrão corporativo, o padrão estético de algo que vem demonstrar sucesso. Comentaram, que quando vão tirar uma foto profissional sugere-se a roupa e a pose, é o que está posto por vender credibilidade. Bem como, as prescrições nas orientações de carreiras e códigos de vestimenta das empresas e o grupo questiona: “o quanto as atividades de consultoria, como orientação de carreira, contribuem para a manutenção desses padrões?”.

O grupo expressou, que as imagens com pessoas sorrindo atraiu mais e remeteu a reflexões sobre o trabalho, como: “o que estou fazendo aqui? Por que estou aqui?”, na questão do sentido do trabalho que é produzido. E que este é do papel delas, como consultoras, de estimularem o cliente a refletir sobre isto.

A única figura com flores e colorida com tons diferentes das demais, foi considerada por algumas participantes como fora do padrão corporativo, o que levou a participante P5 questionar os padrões: “Por que fora do padrão corporativo? Por que não poderia fazer parte?”. Citam que remeteu também, ao bem estar pelo prazer de fazer o que se faz. Ao falarem do padrão corporativo, a participante P5 disse: “sem abrir mão tanto de si”, que parece ter sido porta voz do desejo do grupo pela emancipação, que será possível quando subverter o prescrito para expressar sua subjetividade na organização do trabalho (MENDES, 2011). Pois, o antônimo de padrão é o singular.

Após expressarem livremente sobre as imagens, estimulou-se as projeções relacionadas à atividade profissional das participantes, apresentando a seguinte questão ao grupo: “Pensando no seu trabalho de consultora organizacional, você se identifica com alguma destas imagens? Por quê?”.

P3 iniciou relacionando seu trabalho como uma vivência de prazer, mesmo quando trabalha sozinha e outras participantes se identificaram com ela. P5 compartilhou uma reflexão provocada pela imagem com flores: “Qual vai ser o meu tom na consultoria, o meu jeito?”. Novamente, os padrões muitas vezes compartilhados ao exercício da profissão de consultor são questionados, mas neste momento são os padrões relacionados ao saber-fazer, referentes às atividades de treinamento e desenvolvimento. Falaram da preocupação em respeitar e estimular que o cliente expresse sua individualidade e subjetividade ao trabalhar com desenvolvimento de equipe.

Verificou-se, então, que o grupo expressou a necessidade de realizar um trabalho original e singular, que segundo Lima (2013), esta necessidade se dá em função da obtenção do reconhecimento dos pares/parceiros de trabalho. Segundo o autor, tal fato ocorre por meio do julgamento estético, que contribuirá para a construção da identidade e tem como base a saúde mental e psicossomática, implicando em pressupostos éticos e sociais.

Referindo-se, também, à figura com flores, como consultoras perceberam-se fugindo do padrão da organização e portanto, se vendo no meio de flores. Mencionaram que as imagens remeteram ao trabalhar em equipe, quando buscam parcerias para não ser tão solitárias e as contribuições que dão para a construção de trabalho em equipe, no cliente. Verifica-se, que o grupo associou as imagens que expressam prazer no trabalho a vivências que lhe proporciona prazer: fugir do padrão, parcerias, utilidade do seu trabalho para o cliente. Como já exposto, anteriormente, pelas participantes, são vivências que proporcionam prazer, porque resultam no reconhecimento do cliente ou pelo enfrentamento do sofrimento que a solidão proporciona, por meio do sofrimento criativo.

A participante P2 compartilhou sua experiência em seu último emprego, em que foi desligada numa reestruturação, mas logo em seguida a empresa lhe contratou como consultora, e uma recomendação que recebeu de um consultor parceiro com mais experiência, foi: “cuidado com as emoções”. No sentido de se envolver emocionalmente com a organização-cliente e querer acompanhá-la para saber os resultados do seu trabalho. Segundo ela, teve que fazer um exercício profundo com relação a “entrega de emoções” como consultora. Verifica-se, o trabalho prescrito controlando a expressão da subjetividade do consultor, no trabalho real.

O grupo discutiu o tema apresentado pela P2 e concluiu, que a necessidade de acompanhar e avaliar o resultado do seu trabalho para o cliente tem como objetivo a validação e o reconhecimento do seu próprio trabalho, esclarecendo que não fala do reconhecimento financeiro, que para o grupo é consequência. A fala da participante P3 finalizou este tema:

O reconhecimento financeiro vem como reconhecimento do seu trabalho. [...] O que me abastece na consultoria é exatamente a emoção, o estabelecimento de vínculos que acontecem naturalmente, principalmente, com aqueles que se engajam em seu desenvolvimento.

A necessidade do grupo em avaliar os resultados do seu trabalho e a contribuição para o cliente contrapõe ao apresentado por (MOSCOVICI, 2001, p. 56) “[...] a culpa jamais é do consultor. São as pessoas que perderam a fé (motivação), pecaram (não trabalharam com competência), não seguiram devidamente as diretrizes do profeta (consultor)”. Para a Moscovici (2001), o consultor sai ileso, pois ele não possui responsabilidade sobre os resultados, uma vez que já havia previsto e avisado a organização-cliente.

Observou-se, que o grupo ficou mobilizado no tema “reconhecimento” e a participação de todas na discussão demonstrou a importância deste tema. Esta observação, contribuiu para o entendimento do porquê o engajamento dos clientes e os resultados obtidos nos trabalhos das consultoras contribuem para que tenham vivências de prazer (DEJOURS, 2004b).

Na segunda fase da técnica projetiva, foram apresentadas ao grupo seis fotos (ANEXO B) que sugeriam vivências de sofrimento no trabalho. Após uns minutos de observação das imagens, foi feita a seguinte pergunta ao grupo: o que estas imagens lhes remetem? As respostas foram: o oposto [das fotos anteriores], stress, dúvida, “o que a gente passa”.

Com estas figuras o grupo trouxe questões relacionadas ao real do trabalho, quando se depara com o inusitado, quanto ao não saber fazer, que gera angústia e sofrimento. Para as participantes o fato de estarem sozinhas, no trabalho, muitas vezes, potencializa estes sentimentos (FERREIRA, 2013). Neste mesmo contexto, foi possível perceber, que o Coletivo de Trabalho (Lima, 2013a) assume outra configuração no trabalho do consultor, que é: uma rede de parceiros “verdadeiros”, que se apoiam e ajudam as consultoras a enfrentarem “uma solidão do não saber fazer” e eliminar a crença de que as relações entre consultores se dão somente pela concorrência, mas que é possível a confiança e a cooperação. Essas relações contribuem para superarem coletivamente as contradições e os desafios da organização do trabalho e como consequência: minimizar o sofrimento, promover a saúde física e psíquica do consultor (DEJOURS, 2004b).

Na sequência, a participante P3 iniciou falando: “Eu passei alguns momentos assim...”, mas interrompeu sua fala e começou a falar do mundo corporativo, descrevendo-o como um modelo de sofrimento, tradicional, padrão onde todo mundo está encaixotado, onde as pessoas permitem isto. Nesta fala é possível observar certa estratégia defensiva individual (Dejours, 2004b), na medida em que a participante, interrompeu o relato sobre sua vivência pessoal e iniciou uma crítica ao mundo corporativo. Esta estratégia defensiva individual pode indicar que P3 possui uma vivência de sofrimento da qual prefere não fazer contato e que está sendo porta-voz do grupo, porque as demais participantes não a questionou no momento em que interrompeu sua fala.

Buscou-se estimular o grupo a fazer contato com seus sentimentos para sair da estratégia defensiva, questionou-se: como estas situações [citadas pelo grupo e relacionadas aos sofrimentos gerados pelos constrangimentos do real do trabalho,

como: o inusitado, o não saber fazer. E estar sozinho, que potencializa o sofrimento] lhes afetam? P02 iniciou respondendo como lhe afeta: “Eu me sinto extremamente frustrada e entristecida [...]”, e novamente, mudou a fala e racionalizou dizendo, que quem tem empresa própria tem esses momentos [fala de forma indireta sobre ela mesma, pois ela tem empresa própria], que isto faz parte da vida. Novamente, verificou-se que o uso de estratégia defensiva individual expressou a dificuldade da participante em falar de como estas situações de sofrimento lhe afetam (DEJOURS; ABDOUCHELLI, 1994).

Neste momento, a maioria do grupo entrou em estratégia defensiva, relatando como agem tecnicamente com o cliente diante de situações similares as das figuras, evitando falar de como essas situações lhe afeta. A participante P5 demonstrou, pela expressão facial, não concordar e ameaçou intervir, mas recuou. É possível ver a força do grupo, quando em estratégia defensiva coletiva e a dificuldade da minoria de se posicionar contrária à ideologia defensiva (DEJOURS, 2004c).

A participante P4 referindo-se às imagens usou a expressão “isto não me pertence mais”, (neste momento as participantes P3 e P5 se identificaram e disseram que também pensaram isto e risos são expressos no grupo. P1 balançou a cabeça no sentido de concordar e P2 sorriu). E P4 falou da alegria que sente, não pelo cliente, mas por ela, e complementa: “Eu não estou mais... [suspiro] com essa corda no pescoço”. Apesar destes sentimentos de alegria e alívio presentes no grupo, por não estarem vivenciando essas situações como empregadas nas organizações, as consultoras expressam que não são indiferentes ao sofrimento vivido pelo cliente, ou seja, não assumem uma postura normopata (MENDES; DUARTE, 2013).

O alívio de não estar dentro da organização e não estar angustiada com um problema que é do outro, foram expressos por P5, que pareceu ser porta voz da angústia do grupo dizendo: “Eu estou angustiada com os meus problemas com as minhas questões [...]” e, novamente interrompeu, falando como que trabalha tecnicamente para ajudar o cliente nessas situações. Verificou-se uma ideologia defensiva, no grupo (MENDES, 2007), isto foi observado quando a participante P5,

em momentos de defensividade do grupo, expressou não verbalmente a sua discordância, entretanto, nos momentos de sua fala, parecia que não se sentia com permissão para expressar os seus problemas e as questões que lhe angustiavam.

Em geral, o grupo percebeu, também, as situações de sofrimento vivenciadas por seus clientes. Nesse sentido, há um processo de reconhecimento de que o trabalho na consultoria consiste em oportunidades para “ajudar pessoas a sair dessa situação” (P04). Assim, o grupo aliviou sua angústia criando uma alternativa para “lidar” com o sofrimento do cliente e defensivamente não fala de como estas imagens [de sofrimento] lhe afetam.

Nesse mesmo contexto, o grupo enfatizou o desafio em ajudar o cliente, no seu sofrimento, como “consultora” e não como “salvadora”. Ao ser questionado o que seria “ser salvadora”, foram apresentadas definições como: assumir a postura de querer dar para a pessoa a solução, fazer o seu e o do outro, resolver a situação baseado no que acha que é a solução, dizer para o outro o que está ali na cara dele e não viu, e fazer pelo outro o que ele tem condições de fazer, pois se o outro quiser é ele quem tem que fazer. O engajamento do cliente no processo de autodesenvolvimento confere as consultoras o reconhecimento pelo seu trabalho e proporciona vivências de prazer, no entanto, se “fizer” pelo cliente é porque não houve o engajamento dele, o que comprometerá a dinâmica do reconhecimento-prazer.

Considerando o tema que estava sendo discutido pelo grupo e observando as estratégias defensivas que estavam a serviço de não fazer contato com o sofrimento, foi lançada uma nova questão: Como se sentem quando o cliente não quer a ajuda?

Nesta segunda fase, observou-se o mesmo funcionamento do grupo das questões anteriores. Iniciou com alguma participante, como P3 falando de seu sentimento: “já fiquei muito mais braba, já fiquei muito mais incomodada, hoje às vezes eu tenho que carregar o incômodo comigo porque é o que eu posso fazer...”. E na sequência o grupo entrou em estratégia defensiva coletiva, racionalizando por meio de conceitos teóricos: primeiro citam conceitos da AT – Análise Transacional e depois citam o autor Will Schutz sobre “escolhas”. O grupo expressou que fazer o

que deve ser feito, tecnicamente com o cliente, deixa-o tranquilo, independente da escolha do cliente em querer ser ajudado ou não. Esta posição do grupo demonstra uma estratégia defensiva, pois diante dos constrangimentos da organização do trabalho, não busca alternativas para criar.

Para P2: “[...] só vai mexer comigo se eu perceber que o que eu estou oferecendo está aquém, eu poderia oferecer mais [...] ter maior competência. Se não é bem aquilo que você falou, da escolha, ele tem este direito”. De certo modo, a expressão de P2 remeteu ao real do trabalho, ao inusitado, ao não saber fazer e possibilitou apresentar uma nova questão ao grupo: como vocês se sentem quando fazem contato com as limitações do trabalho em si, não do outro não querer, mas de não poder oferecer o trabalho que está sendo solicitado?

As respostas mostraram que as participantes enfrentam o sofrimento gerado pelo não saber-fazer como um desafio e transforma-o em sofrimento criativo por meio de ações, como: estudar, criar soluções e alternativas para mudanças. Estas ações contribuem para a organização do trabalho e para a realização pessoal das consultoras, conduzem ao prazer e dá sentido ao trabalho (MORAES, 2013). Como se observou na fala de P5: “se está dentro do meu escopo... pode ser algo antigo com nome novo, mas eu estou no mercado, ai dá esta gana este tesãozinho de ir lá estudar mais sobre grupos, retomar alguns conceitos... isto é combustível”.

3.2.2.2 Trecho do Ensaio Teórico

Inicialmente realizou-se a leitura do trecho abaixo, extraído do ensaio teórico “Consultores de Mercado, sua Lógica Perversa de Gestão e Normopatia”:

O consultor é contaminado por uma lógica perversa de funcionamento organizacional do cliente [...] isto significa que o profissional passa a pensar, sentir e agir de modo completamente alinhado ao cliente (MENDES; SARAIVA, 2014, p.129,130).

Na sequência da leitura foi perguntado ao grupo: o que vocês pensam desta afirmação da Ana Magnólia Mendes e do Fernando Saraiva?

P1 iniciou comparando a um texto do Psicólogo Sigmar Malvezzi sobre os motivos da contratação de um consultor, que são: para ser o atirador, o matador para fazer o trabalho sujo que a empresa não tem coragem de fazer ou o amoroso e comenta que há um terceiro papel do qual não se lembra. Nesse sentido, Dejours (2007, p.80) cita que “[...] quem ordena o ‘trabalho sujo’ está protegido das *vítimas* por toda uma série de intermediários que o executam e formam um anteparo entre eles [...]”, ou seja o cliente usa o consultor para se proteger. O grupo, ainda, manifestou que não concordou, totalmente, com a expressão “o pensar alinhado ao cliente”.

O grupo pediu para repetir a leitura, após observou-se sinais não verbais de desaprovação e P5 faz uma questão que provocou risos no grupo e aliviou a tensão. Esta defensividade, de certo modo, sinalizou que há um sofrimento, no grupo, que começou, então, a criticar o trecho lido argumentando a falta de contexto. O grupo iniciou então uma discussão dizendo não ter gostado da frase, destacando que a generalização da afirmação é perigosa por colocar todos em uma “vala comum” (P2).

Em geral, percebeu-se uma estratégia defensiva ao cogitarem, que o texto pode se referir a consultor que não trabalhe com desenvolvimento e que de início, durante um diagnóstico pode ser até uma questão de alinhamento pensar como a organização, que é até necessário. Mas, pensam que é muito arriscado os autores afirmarem que o consultor vai sempre pensar e fazer igual à organização e se tornar um porta-voz dela. A defensividade expressa pelo grupo, pode estar a serviço da ameaça de comprometer a identidade do consultor, construída socialmente, e que afetará a sua autoimagem, no que diz respeito a aspectos éticos e morais na relação com o cliente e a tomada de consciência das relações de exploração (DEJOURS, 2004e). Cabe mencionar que o grupo expressou a curiosidade em ler o artigo na íntegra, fato que foi atendido posteriormente pela pesquisadora.

Retornando-se às discussões, foi possível perceber que as estratégias defensivas foram diminuindo e o grupo iniciou um movimento de refletir sobre a frase relacionando com a sua prática, e comentou que alguns consultores para: atingir os seus objetivos; vender algo; ou quando está precisando fechar contrato, tornam-se

executores alinhando-se à demanda do cliente ao invés de propor algo que possa questionar o “*status quo*” da organização-cliente. O grupo comentou que o consultor deve estar muito seguro pra discordar do cliente e/ou da área de Recursos Humanos (RH) ao propor um trabalho que questionará o “*status quo*”. E P5 falou que “o consultor corre o risco de... [não conseguindo achar a palavra]”, P4 complementou “de se mancomunar com o RH” e P5 discordou “não é mancomunar e fechar... conscientemente [...] mas, pensar, sentir e agir é fazer o que o RH, quer que a gente faça”. Verificou-se uma ambiguidade presente no grupo, que parece sinalizar uma estratégia defensiva.

O grupo expressou certo incomodo com o “estar contaminado” e solicitou que o trecho fosse lido novamente, pela terceira vez. Num contexto geral de estratégia defensiva coletiva (Dejours, 2004b), o grupo expressou dificuldade de entendimento, que pelo processo apresentado pelo grupo não pareceu ser uma dificuldade cognitiva, mas sim emocional, de refletir e de fazer contato como este trecho do ensaio teórico lhe afeta.

Houve divergência no grupo, quando P4 disse que se fosse verdadeiro ou falso colocaria falso e P5 colocaria como verdadeiro. O grupo, novamente, expressou que se incomodou com a generalização e P2 reage negativamente e propõe para pensar os casos reais. Novamente, a ambivalência manifestou-se no grupo e admitiu que essa perversidade pode existir, devido a imaturidade técnica ou por uma pressão financeira muito forte. E finalizou, que há uma lógica de mercado organizacional, uma lógica de funcionamento organizacional por conta desta pressão e que isso deve ter um alerta. Parece que está lógica de funcionamento organizacional, que é maior do que o consultor, gera sofrimento e pela dificuldade de enfrentá-la a saída é criar estratégias defensivas.

O grupo, ao atribuir os motivos da “perversidade” à imaturidade técnica, desviou a questão para o não saber-fazer, bem como quando atribuiu à pressão financeira, que ameaça a sobrevivência do profissional. Este sistema defensivo impede o grupo de refletir sobre a sua perversidade e a perversidade da

organização-cliente, o que pode levar “a banalização da injustiça social” apresentada por Dejours (2007), inspirada em Hannah Arendt na expressão “banalização do mal”.

O grupo continuou a expressar sua opinião com menos defensividade, ao citar que a frase descaracterizava e desvalorizava o papel do consultor. Citou, que muitas vezes, ao chegar na organização e se posicionar contra o seu funcionamento e não aceitar o trabalho, sabem que outro consultor vai aceitar. O grupo finaliza dizendo, que a citação parte para um sentido de executor e não de consultor.

Após opiniões divergentes e ambivalentes, foi questionado ao grupo: qual foi o sentimento quando ouviram esta frase? A maioria sentiu raiva, P5 disse que o pensamento foi “vish”, mas o “vish” não sabe o que quer dizer e que veio um alerta, um cuidado, porém com tranquilidade. E P4 expressou a “desqualificação, não chega a ser raiva, mas traz tristeza, pois, não é todo mundo assim e não dá pra generalizar”. E após expressarem os sentimentos, acrescentaram que sabem que tem gente que adota a postura da empresa, mas queixam-se, novamente, da generalização. Finalizam dizendo que o sentimento ficou entre a raiva e a tristeza: de constatar que existe, mas também de ser colocado no mesmo balaio [generalização].

O grupo expressou que entende que é diferente o papel de consultor do executor. Aqui é possível verificar questões relacionadas ao trabalho prescrito e ao trabalho real, verificou-se, que para o grupo, ser executor é mecanicamente aplicar o prescrito pela empresa, o que exclui a possibilidade de criar, de receber o reconhecimento pelo seu saber-fazer e de sua arte. E portanto de ter prazer no seu trabalho.

Diante desta afirmação, que foi trazida pelo grupo várias vezes, foi feita a seguinte pergunta: o que é ser consultor? O grupo respondeu que é ter o olhar analítico, ter uma experiência profissional, que possibilita concordar ou não com o cliente. É, também, carregar toda bagagem profissional anterior, mesmo que exerça o papel de consultor a menos tempo, pois esta contribui para que tenha um olhar diferenciado à serviço do cliente. E que, ele pode até concordar com o cliente, mas é diferente de passar a olhar e fazer o que o cliente faria. Verifica-se, que para o grupo,

a identidade de consultor é construída quando há a possibilidade de utilizar sua experiência e conhecimento no trabalho real, seguir o prescrito é ser executor e isto não gera prazer ao grupo.

O grupo disse que o trecho do texto remete a uma das imagens apresentada, anteriormente [onde um pessoa era puxada pela gravata]: estar preso ao que o outro pensa. E citam a consultora Cecilia Bergamini, que numa palestra relatou, que não aceitou o projeto de uma grande empresa pois não estava de acordo com o que estava sendo proposto. Ao citar uma profissional reconhecida no mercado nacional, o grupo cria um parâmetro para validar a sua posição, quando não aceita um projeto em que não concorda com a proposta do cliente por questões técnicas e/ou éticas.

E finalizaram, que ser consultor é ter visão, ter olhar crítico, perceber o que pode agregar valor e inclusive pedir desculpas quando não dá conta. Novamente, o grupo responde com atribuições técnicas, baseada no prescrito ao invés de dizer o que é. Entretanto, verificou-se pelas falas de algumas participantes, um cuidado técnico e ético no desenvolvimento de sua atividade e de priorizar trabalhos que possibilitem disponibilizar sua experiência e seu conhecimento para criar soluções para a necessidade do cliente. Novamente, verifica-se que ter autonomia para intervir na organização do trabalho é importante para o grupo.

3.2.2.3 Trecho de Uma das Entrevistas Realizadas Nesta Pesquisa

Numa pré-análise das entrevistas, foram selecionadas, com base no objetivo da pesquisa e nas referências, alguns trechos para utilização no Grupo Focal. O trecho, abaixo, foi escolhido por abordar o tema autonomia, principal motivo da maior parte das pesquisadas para a escolha da atividade de consultoria. O objetivo foi verificar a percepção do grupo sobre este tema no exercício do trabalho real.

Eu acho que depende muito do cliente, tem cliente que te da esta autonomia, tem que cliente que já vem com o script dizendo: 'ó, vai ser assim, você vai fazer isso, o nosso trabalho contempla isso, isso, isso e aquilo. Vai ser dessa forma'. Já vem com uma coisa mais esq... com um esqueleto já muito mais pronto (E02)..

Após a leitura do trecho, acima, foi questionado ao grupo: o que vocês pensam a respeito dessa fala desta pesquisada e como é a experiência de vocês em relação a este tema?

O grupo iniciou com P1 compartilhando experiência profissional de quando era empregada. Verificou-se, que o tema mobilizou a estratégia defensiva individual, pois ela falou da experiência de um outro papel e não de consultora.

Na sequência, o grupo falou da sua experiência em consultoria e que a experiência relatada no trecho da entrevista, é vivenciada mais na área de desenvolvimento do que na consultoria em si. Para Moscovici (2001), os consultores são especialistas externos e quando são contratados, acredita-se que eles sabem muito mais, considerando sua diversificada e ampla experiência com outras empresas.

Verifica-se, que a vivência do grupo na área de desenvolvimento, tende a prevalecer o prescrito pela organização-cliente. Considerando, que as empresas querem que o consultor trabalhe com módulos de treinamentos prontos com uma estrutura pré-elaborada. Mesmo assim, o grupo disse que procura identificar e especificar com algumas perguntas as necessidades do cliente, buscando maior alinhamento com os diagnósticos já realizados e reconhece, que a área de RH do cliente tem sua visão e que deve ser respeitada. Apesar do trabalho prescrito, o grupo expressou a necessidade de intervir na organização do trabalho, criar e realizar um trabalho singular, que possibilitará o reconhecimento de seus pares e sua auto realização (LIMA, 2013), conforme a fala de P5: “para não ser papagaio e apenas repetir o que o RH solicita”.

O grupo foi questionado: ser papagaio dá menos trabalho? Responderam que sim, mas também dá menos satisfação. Além disso, concordaram que o trabalho tem que fazer sentido, portanto há necessidade de buscar alinhar as necessidades do cliente com as percepções do consultor. Nesse contexto, P5 diz que já foi “papagaio convicto”, mas agora é hora do trabalho fazer sentido pra ela mesma, enquanto profissional.

O grupo trouxe que, apesar de ter algo contratado com o cliente ou ter um script, as perguntas e investigações são importantes para que o trabalho faça sentido, não pela autonomia, mas por segurança para não ser um mero executor, mas para dar seu tom, a sua cara, o seu jeito e selecionar as técnicas de dinâmica de grupo, que serão utilizadas. Aqui, verifica-se que entre o trabalho prescrito e o real, a busca de autonomia é voltada para a criação, para o prazer e para o sentido do trabalho (FERREIRA; MACÊDO; MARTINS, 2015) ao contrário de “ser papagaio”, que reproduz o prescrito mecanicamente.

A participante P4 disse ter recusado trabalho por não fazer sentido para ela e ao se referir ao trecho da entrevista, disse que há clientes que dão autonomia para criar programas de desenvolvimento, que possibilitam definir temas e atividades. E quando questionada como se sente diante desta autonomia, respondeu que considera bom e ruim, o que faz com que as outras participantes deem risadas. P4 conclui que é bom, mas a autonomia aumenta a responsabilidade. Esta ambivalência, parece ser resultado de duas forças, uma impulsionada pelo desejo da autonomia de criar e ter o prazer pelo reconhecimento de utilidade e de beleza e a outra pela necessidade de segurança, que implica em não arriscar e “ser papagaio”.

O grupo relatou que às vezes o cliente solicita que seja incluída no programa de treinamento ou desenvolvimento uma determinada técnica de dinâmica de grupo. As participantes enfatizaram então, que quando a técnica não é adequada ao trabalho a ser desenvolvido, costumam informar ao cliente que não aplicaria tal técnica esclarecendo os porquês. P2 que foi porta voz desta situação, ao demonstrar como se posicionou junto ao cliente, sorri e muda o ritmo e o tom da fala, gerenciando a imagem como que num exemplo de como falaria com o cliente neste caso. Observa-se, que o sorriso e a mudança no ritmo e no tom da fala demonstram o cuidado da consultora para negar um pedido ao cliente, ou seja, para intervir no trabalho prescrito.

O grupo avaliou, que o início do trecho da entrevista, lido pela coordenadora, trata do ideal e a frase final não deixa de ser a realidade de mercado e a qualificou

como dura. E quando o trabalho é pré-determinado pelo cliente e não há possibilidade de questionar, a percepção do grupo é de que não vai agregar valor. Três participantes disseram que já recuaram, ou seja, não aceitaram o trabalho, diante de situações como esta. P3 diz que o sentimento desta decisão é de alívio por perceber que ali não faria o melhor e por não dar conta de fazer o “empacotado”. Mas, disse que não critica o papel de quem faz isso. Verifica-se a necessidade das participantes de aceitar trabalhos, quando há a possibilidade de criar soluções convenientes e que proporcionarão o prazer no trabalho (DEJOURS, 2012).

Para o grupo o final de ano é o “verão do consultor”, ou seja, tempo de ganhar para comer no inverno. E nesta época, P5 relatou que diante de oportunidade de trabalho, que parecia “empacotada”, ela preferiu estabelecer uma relação mais próxima com o cliente, comunicando-se pessoalmente e não apenas por e-mail. P5 relatou que vivenciou uma situação como esta e que se sentiu consultora, um sentimento de felicidade e satisfação, pois, apesar de ter um dado de realidade (necessidade de fazer caixa no final de ano), recusou o trabalho, por entender que a demanda do cliente não era adequada e não possibilitaria o resultado desejado. E concluiu este processo recebendo o agradecimento do cliente pela sua assessoria e com um sentimento de alegria por saber que era assim que queria agir, que queria fazer a diferença. A alegria sentida pela consultora, expressa o prazer pelo reconhecimento recebido do cliente, pelo conhecimento que passa a ter de si mesma de sua capacidade de resolver uma situação no trabalho real e pelo reconhecimento que refere-se à originalidade do seu trabalho (FERREIRA; MACÊDO; MARTINS, 2015).

O grupo falou, novamente, de como o não reconhecimento e a desqualificação do seu trabalho lhe afeta negativamente. P2 relatou que assistiu a uma palestra de um jovem consultor, que ao se referir aos diversos treinamentos que são ofertados no mercado usou a expressão: “varejão de cursos”. P2 disse que isto a entristeceu. Há um consenso no grupo, que percebeu este termo como uma desqualificação a sua atividade. Esta experiência afeta o grupo, porque não há o reconhecimento, pelo seu par, do saber fazer e da originalidade do consultor (LIMA, 2013).

O grupo finalizou esta terceira fase, concluindo que esta autonomia do consultor é muito boa, que implica: “posso, não posso, quero, não quero”. E que a grande riqueza da consultoria é poder falar sim ou não. A autonomia possibilita considerar a ética, o quero, não quero, posso, não posso, dou conta ou não dou conta. Após discussão, entendeu, que a expressão “varejão de cursos”, que significa para o grupo “o pacote”, entristeceu P2, porque percebe como uma desqualificação do trabalho de consultor. E concluiu, que infelizmente é a realidade e cabe a cada um não fazer parte dessa realidade. Neste espaço de discussão o grupo elabora regras e normas, que contribui para a construção do coletivo de trabalho (MERLO; BOTTEGA; MAGNUS, 2013).

Para encerrar o Grupo Focal, questionou-se às participantes: como foi a experiência para cada uma de falar sobre sua atividade profissional?

O grupo respondeu que: foi legal, foi gostoso, bem bacana ver outras percepções, produtivo, que foi possível falar das coisas boas e ruins, das dificuldades, porque o consultor tem que parecer forte, um superconsultor [este expresso com ironia]. E também, que se sentiu confortável e em resumo: aprendizagem.

O grupo solicitou um novo encontro para discutir o artigo dos autores Mendes e Saraiva (2014), que foi lhe enviado por email, posteriormente, pela pesquisadora. As participantes disseram que foi importante falarem e refletirem sobre seu trabalho e considerando as avaliações que fizeram da reunião do Grupo Focal, observa-se que foi criado pelo grupo um “espaço de discussão”, pois as discussões não foram somente de ordem técnica. Um espaço onde o falar e o escutar foram essenciais, bem como a autenticidade que favoreceu a construção de relações de confiança e cooperação (MERLO; BOTTEGA; MAGNUS, 2013). Criando e fortalecendo os vínculos psicoafetivos, inclusive do grupo com os pesquisadores.

4 ENTREVISTAS E GRUPO FOCAL: CONVERGÊNCIAS E SINGULARIDADES NOS DADOS

A utilização de duas técnicas diferentes para coleta de dados, sendo a entrevista individual e o Grupo Focal em grupo, oportunizaram a confrontação, esclarecimento e conhecimento de novos dados. Alguns destes serão apresentados a seguir.

Verificou-se que as discussões no Grupo Focal, além de fornecerem dados para esta pesquisa, promoveram reflexões, aprofundamento e compreensão de alguns temas pelo grupo numa construção coletiva. Por exemplo, as participantes tiveram a clareza de que a necessidade de acompanhar os resultados dos trabalhos realizados junto ao cliente está relacionada, principalmente, a ter seu trabalho validado e reconhecido pelo cliente, por meio do julgamento de utilidade, proporcionando às consultoras o prazer no seu trabalho.

Nas entrevistas e no Grupo Focal, as participantes trouxeram a importância do relacionamento com outros consultores, por meio de parcerias, grupos de estudos, grupos de entidades de profissionais e outros. E diante dos constrangimentos da organização do trabalho, esses relacionamentos possibilitam compartilhar experiências, técnicas, etc., fortalecendo a relação de confiança entre os profissionais, prevalecendo a cooperação ao invés da competição. E, muitas vezes, proporcionam às consultoras vivências de prazer, quando transforma o sofrimento provocado pelo “não saber” em sofrimento criativo ou quando recebe o reconhecimento pelo julgamento estético proferido pelos pares/parceiros.

No Grupo Focal foi possível verificar alguns dados que não apareceram nas entrevistas. Como, as figuras que sugerem prazer no trabalho foram relacionadas pelo grupo a um padrão que expressa “sucesso”, ou seja, se não há prazer, não há sucesso.

Também, a participante P4 ao se referir ao trabalho de consultoria, baseada em uma imagem colorida com flores, disse que estava “se vendo no meio de flores”,

que expressava o não pertencer as organizações como funcionária e não fazendo parte de “um modelo de sofrimento, tradicional, padrão, onde todo mundo está encaixotado” atribuído pela participante P3. Parece, que “se vendo no meio de flores” não se refere a ser consultora, mas ao fato de não ser funcionária numa organização. Pois, conforme os dados levantados nas entrevistas e no Grupo Focal o trabalho em consultoria não é apenas flores.

Nas entrevistas, verificou-se que as motivações da maioria das entrevistadas para a escolha de ser consultora são sintetizadas na busca pela autonomia. Entretanto, no Grupo Focal, apesar da autonomia oferecida pela consultoria ser relativa, possibilita às profissionais a escolha de trabalhos, como relatou a participante P2 considerando “[...] a ética, o quero, não quero, posso, não posso, dou conta ou não dou conta”. Foi possível verificar, que este tema é o que mais mobilizou o grupo em estratégias defensivas coletivas. Torna-se compreensível, quando considera-se os motivos, apresentados nas entrevistas, pela escolha da consultoria e diante de uma ameaça da autonomia, que gera sofrimento devido à frustração, o grupo agiu defensivamente.

Nas entrevistas, verificou-se que no trabalho realizado, embora, a empresa cliente tente por meio de controles, estabelecer uma interação de subordinação do consultor. No Grupo Focal ficou evidenciado, que a busca das consultoras pela autonomia será para transformar a organização do trabalho, de dar o seu tom e deixar a sua marca, não se transformando em um “papagaio” que apenas repete o conteúdo ao cliente, termo utilizado pela participante P5. Contribuindo para que as consultoras tenham o reconhecimento de seu trabalho pelo julgamento de utilidade pelo cliente e de estética dos pares/parceiros. O reconhecimento como retribuição simbólica dá sentido ao trabalho das consultoras em relação “[...] às expectativas subjetivas e à realização de si mesmo” (DEJOURS, 2004b, p.73).

Observou-se, que as discussões no Grupo Focal promoveram nas participantes, reflexões, que geraram críticas e autocriticas, na sua relação com o trabalho e com a organização-cliente. Por exemplo, o quanto os trabalhos de orientação de carreira realizados pelas consultoras, contribuem para a manutenção

de padrões corporativos como a vestimenta (representadas nas imagens apresentadas no Grupo Focal), que segundo o grupo transmite credibilidade e sucesso. E, também, quando o grupo discutiu o trecho do artigo de Mendes e Saraiva (2014) e após várias estratégias defensivas, admitiu que a perversidade, referida no artigo, pode existir devido a imaturidade técnica ou por uma pressão financeira muito forte. E que há uma lógica de mercado organizacional, uma lógica de funcionamento organizacional por conta desta pressão e que isso deve ter um alerta.

As estratégias defensivas individuais e coletivas ficaram mais perceptíveis no Grupo Focal, em diversos momentos, o que facilitou a identificação do sofrimento. Como por exemplo, na apresentação e discussão do ensaio teórico de Mendes e Saraiva (2014), que diante da crítica ao trabalho do consultor, o grupo se sente ameaçado em comprometer a sua identidade do profissional, construída socialmente, e que afetará a sua autoimagem, no que diz respeito a aspectos éticos e morais na relação com o cliente, bem como na tomada de consciência das relações de exploração (DEJOURS, 2004e).

Diferentemente das entrevistas, durante o Grupo Focal foi possível verificar, que algumas participantes expandiram sua compreensão e entendimento do seu trabalho, devido a uma construção coletiva em grupo. As avaliações expressas ao final e o interesse de ter um novo encontro em grupo, na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, mostraram a importância do coletivo de trabalho (DEJOURS, 2004e) onde houve a possibilidade de vivenciar um espaço de discussão (MERLO; BOTTEGA; MAGNUS, 2013) e através do falar e do ouvir, as participantes puderam refletir sobre suas práticas profissionais e suas relações com o trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A constante pressão do mercado de trabalho atual tem contribuído para que diversas profissões atendam às demandas de flexibilidade e adaptação constante. Este é um caso que age diretamente sobre as profissões ligadas à consultoria. Somando-se às demandas por participação, criatividade e desenvolvimento, verifica-se que as consultorias na área de treinamento e desenvolvimento de pessoal têm ganhado destaque. Nesse sentido, esse trabalho, procurou alterar o direcionamento dos olhares de investigação, considerando que muitas vezes esses profissionais, vistos como gurus ou salvadores, via de regra, não são pensados como pessoas dotadas de subjetividade, e influenciados pelos aspectos psicodinâmicos que envolvem o seu trabalho.

Num sentido geral, foi possível constatar que os motivos das entrevistadas para escolher a profissão de consultoria estão relacionados às dimensões das condições humanas: sobrevivência, segurança e poder, que patrocinadas pela organização do trabalho, ocorre o jogo entre emancipação e servidão do trabalhador (MENDES, 2011). Busca-se certa autonomia, mesmo que relativa. Mas, quando a consultora se depara com o trabalho real, os controles estabelecidos pela empresa cliente, tentam estabelecer uma interação de subordinação do consultor. Esses desafios, da organização do trabalho, são enfrentados pelas consultoras por meio de estratégias defensivas individuais para alterar a percepção do controle pela empresa cliente e negar o sofrimento pela frustração da relativa autonomia.

O reconhecimento do cliente pelo julgamento de utilidade do trabalho da consultora e a transformação do sofrimento em sofrimento criativo, promovem vivências de prazer nas entrevistadas, bem como a conquista da identidade e de realização pessoal no campo social. Entretanto, a necessidade de reconhecimento que se relaciona à subjetividade e a história pessoal de cada consultora, podem leva-las a estabelecerem um jogo de sedução com a empresa cliente, numa relação de servidão ou de quem está “sempre em débito” com o cliente. Como resultado deste jogo, algumas entrevistadas trabalham gratuitamente, prestando consultoria

“em nome da amizade” ou elaborando trabalhos extras para atender solicitações extras do cliente não cobrando porque “o sistema é burocrático”. Constatando-se o uso de estratégias defensivas individuais de negação e racionalização.

No que tange a relação com a empresa cliente, para algumas entrevistadas, a confiança, baseada na transparência e em valores éticos é determinante para efetivar um contrato de prestação de serviço, e também para elaborar um relatório técnico, que forneça informações referentes a algum funcionário. A transparência, também, está presente na decisão das consultoras ao recusarem trabalhos, por considerarem que não possuem competências técnicas para executá-los e comunicá-lo a empresa cliente.

O trabalho de consultora promove um sentimento de solidão, expresso por algumas entrevistadas como negativo. Entretanto, a atitude é de enfrentamento para atender à necessidade de “viver junto”, buscando estabelecer parcerias de trabalho, que prevaleçam a cooperação e a afinidade pessoal ou encontros sociais informais. Estas interações, também proporcionam trocas: psicoafetivas, de conhecimentos, de experiências e de reconhecimentos. E, evidenciam valores como transparência, ética e respeito mútuo, que as “alimentam”. Referente a este tema, observa-se também, a participação de todas as entrevistadas em outros grupos de estudos de profissionais ou em entidades de classe, inclusive realizando trabalho voluntário.

Outras vivências de sofrimento psíquico, no trabalho, são relatadas por algumas entrevistadas, como a inconstância do trabalho e da remuneração, que por vezes as colocam numa condição próxima a do desempregado. Verificam-se, basicamente, duas formas de enfrentamento: por meio do sofrimento criativo (por exemplo: na criação de novos projetos, parcerias e/ou busca de novos clientes, de alternativas para divulgação do seu trabalho, entre outros); ou, no uso de estratégia defensiva de racionalização, que levam as consultoras à sujeição, com a anulação de seu poder e de sua subjetividade para ter a garantia da sobrevivência e da segurança. Principalmente, aquelas que não contam com outras fontes de rendimentos ou com o apoio financeiro do cônjuge.

Nesta pesquisa, foi possível verificar e apresentar alguns dos efeitos que a interação com a empresa cliente, no trabalho, produz na subjetividade do consultor organizacional. Havendo o risco das consultoras se alienarem, com o agravamento do sofrimento, podendo chegar a descompensação e a uma crise de identidade, caso as estratégias defensivas se tornem ineficazes. Alguns sinais já estão sendo percebidos por algumas entrevistadas, quando relatam a necessidade de retornar ao processo analítico ou psicoterápico, bem como alguns relatos de somatizações.

A fala de uma das participantes, durante o Grupo Focal, expressa um dos grandes desafios dessas profissionais. A busca pela autonomia foi um dos principais motivos pela escolha de ser consultora, mas diante dos constrangimentos da organização do trabalho a possibilidade de manter sua integridade e saúde mental será: “sem abrir mão tanto de si”(P5).

O consultor como trabalhador da área de desenvolvimento de pessoas, tem contribuído significativamente para o aprimoramento de seus clientes e sustentabilidade das organizações. Pesquisar os efeitos da relação com a organização-cliente na subjetividade do consultor, numa perspectiva sistêmica contribui para os estudos organizacionais. Bem como, para os gestores das organizações que valorizam a qualidade das interfaces com seus prestadores de serviços e para os profissionais que atuam ou pretendem atuar na área de consultoria organizacional.

Entretanto, indica-se a realização de estudos futuros, que contemplem mais grupos, outros segmentos de consultoria, profissionais com outras formações profissionais e gênero. Estas indicações contribuirão para ampliar e aprofundar o estudo do objetivo aqui proposto tendo como objeto o consultor organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABCO – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONSULTORES ORGANIZACIONAIS. **Perfil das Empresas de Consultoria no Brasil 2015**. Disponível em: <<http://www.abco.org.br/wp-content/uploads/2016/11/Perfil-das-Empresas-de-Consultoria-no-Brasil-2015.pdf>>. Acesso em: 03 jul. 2017.
- ABRAHÃO. J.I.; TORRES. C.C; **Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade**. Revista Produção, v. 14, n. 3, p. 067-076, Set./Dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 06 abr. 2018.
- ANJOS, F.B. Organização do Trabalho. In MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.
- ARTHUR, S.; NAZROO, J. Designing Fieldwork Strategies and Materials In RITCHIE, J.; LEWIS, J. **Qualitative Research Practice**. A Guide for Social Science Students and Researchers. London: SAGE Publications, 2003.
- AUGUSTO, M.M.; FREITAS, L.G; MENDES, A.M. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v.20, n.1, p.34-55, abr.2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682014000100004>. Acesso em: 06 abr. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70. 2004.
- BARROS, P.C.R.; COSTA, V.P.; MENDES, A.M. **Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário**. Rio de Janeiro, v.3, n.1, 2003. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/7778>>. Acesso em: 05 abr. 2018.
- BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BITTAR, E.C.B. **Curso de ética jurídica: ética geral e profissional**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BOTTEGA, C.G.; MAGNUS, C.N.; MERLO, A.R.C. Espaço público de discussão. In MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.
- BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, DF, 13 jul. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm> Acesso em: 17 set. 2018.

CARVALHO, P. H. S. **A Reforma Trabalhista principais alterações. Lei 13.467/2017 e MP 808/2017.** Disponível em:

<http://www.portaldopresariocontabil.com.br/images/arquivos/reforma_trabalhista_alteracoes.pdf>. Acesso em: 17 set. 2018.

CORTELLA, M.S. **Qual é a tua obra?:** inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

COSTA, S.H.B. Trabalho prescrito e trabalho real. In MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho.** Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

CHAGAS, P. V. Após 6 meses, efeitos da reforma trabalhista são controversos; o que mudou? **UOL**, Brasília, 11 mai. 2018. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2018/05/11/6-meses-reforma-trabalhista.htm>>. Acesso em: 17 set. 2018.

CHIZOTTI, A. **A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios.** Disponível em:

<[http://www.grupodec.net.br/wpcontent/uploads/2015/10/Pesquisa Qualitativa em Ciencias Sociais e Humanas - Evolucoes e Desafios 1 .pdf](http://www.grupodec.net.br/wpcontent/uploads/2015/10/Pesquisa%20Qualitativa%20em%20Ciencias%20Sociais%20e%20Humanas%20-%20Evolucoes%20e%20Desafios%201.pdf)>. Acesso em: 02 ago. 2016.

DEJOURS, C. Avant-propos para a edição brasileira. In LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.** Tradução Franck Soudant. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004a. p.15-21.

_____. Addendum – Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.** Tradução Franck Soudant. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004b. p.47-104.

_____. A metodologia em psicopatologia do trabalho. In LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.** Tradução Franck Soudant. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004c. p.105-126.

_____. O trabalho como enigma. In LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.** Tradução Franck Soudant. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004d. p.127-139.

_____. Sofrimento e prazer no trabalho: A abordagem pela psicopatologia do trabalho. In LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.** Tradução Franck Soudant. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004e. p.141-163.

_____. Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política. In LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.** Tradução Franck Soudant. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004f. p.165-194.

_____. Análise psicodinâmica das situações de trabalho e sociologia da linguagem. In LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Tradução Franck Soudant. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004g. p.197-241.

_____. Inteligência prática e sabedoria prática: duas dimensões desconhecidas do trabalho. In LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Tradução Franck Soudant. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004h. p.277-299.

_____. **A banalização da injustiça social**. Tradução Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Coordenação de Maria Irene Stocoo Betiol. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

DEJOURS, C. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 3, p. 363-371, jul./set. 2012.

DEJOURS, C.; DERANTY J-P. **The Centrality of Work**. *Critical Horizons*, 11:2, 167-180. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1558/crit.v11i2.167>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

DEJOURS, C. **Entrevista com Christophe Dejours**. *Ágora*, v. IV, n.2, jul/dez 2001. p.89-94. Entrevista concedida a Marta Rezende Cardoso. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-14982001000200007>. Acesso em: 25 jun. 2016.

DUARTE, F.S.; MENDES, A.M. Mobilização subjetiva. In MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1979.

FERREIRA, J.B. Real do trabalho. In MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

FERREIRA, M.C. Ergonomia da atividade. In MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M. Focus Group. In Godoi, C. K.; Mello, R. B.; Silva, A. B. (Orgs.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2010.

GARCIA, F.C.; VIEIRA, A.; VILELA, E.F. **Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor Universitário: estudo de caso em uma instituição pública**. *Revista Eletrônica de Administração*, n.2, p.p. 517-540, 2013.

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

KUMAR, R. **Research Methodology: a step-by-step guide for beginners**. London: SAGE, 2005.

LAPLANHCE, J.; PONTALIS, J.-B. **Vocabulário da psicanálise**. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1986.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Tradução Franck Soudant. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004. p.13-14.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 21(3):pp. 984-989, mai-jun, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/csp/v21n3/39.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2017.

LIMA, S.C.C. **Coletivo de trabalho**. In MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

LIMA, S.C.C. **Reconhecimento e Coletivo de trabalho**. In MENDES, A.M.; MONTEIRO, J.K.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Trabalho & Prazer: teoria, pesquisa e práticas**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2015.

_____, S.C.C. **Reconhecimento no trabalho**. In MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

MARTINS, S.R. **Subjetividade (Intersubjetividade)**. In MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

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

MENDES, A. M.; MERLO, A.R.C. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 12, n. 2, pp. 141-156, 2009. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/viewFile/25746/27479>. Acesso em: 01 jun. 2017.

MENDES, A.M.; MORRONE, C. **Trajetória e pesquisas brasileiras sobre prazer e sofrimento no trabalho**. In MENDES, A.M. et al. (Orgs.). **Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros**. Curitiba: Juruá Editora, 2014.

MENDES, A.M.; SARAIVA, L.A.S. Consultores de Mercado, sua Lógica Perversa de Gestão e Normopatia. **Revista Polis e Psique**, 4(1): p.128-145, 2014. Disponível em: <http://lpct.com.br/wp-content/uploads/2012/11/Consultores-de-mercado-sua-l%C3%B3gica-perversa.pdf>. Acesso em: 19 ab. 2017.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>. Acesso em: 17 ago. 2017.

MORAES, R.D. Estratégias defensivas. In MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

MORAES, R.D. Sofrimento criativo e patogênico. In MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013b.

PICHON-RIVIÈRE, H. **O processo grupal**. 8. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

SIQUEIRA, M.V.S. Autonomia. In MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

TEIXEIRA, E.B. A Análise de Dados na Pesquisa Científica importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**. Editora Unijuí, n. 2, jul./dez.2003.

VASCONCELOS, A.C.L. Inteligência prática. In MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

VASCONCELOS, A.C.L. Sofrimento ético. In MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista estruturada

Idade:

Profissão:

Naturalidade:

Estado Civil:

Nº de filhos:

Tempo de experiência profissional:

Tempo de experiência como consultor organizacional:

Tempo no Grupo de Estudos:

BLOCO 01 - Organização do trabalho:

Fale um pouco como é o seu trabalho?

Por que você escolheu esta profissão?

Quais são as principais regras do seu trabalho?

Quem faz as regras do seu trabalho?

Como é a prática do seu trabalho?

Na sua prática de trabalho é possível cumprir sempre as regras?

Como você age quando não é possível realizar o trabalho conforme está no seu planejamento?

BLOCO 02 - Condições de trabalho:

Onde você realiza o seu trabalho?

Como são as condições físicas de trabalho?

Você mudaria alguma coisa nessas condições? Por quê?

BLOCO 03 - Relações sociais de trabalho.

Quem são seus colegas/parceiros de trabalho?

Como é o seu relacionamento com essas pessoas?

Como esses relacionamentos lhe afetam?

Como é o seu relacionamento com seus clientes?

Como esses relacionamentos lhe afetam?

Além do Grupo de Estudos você participa de algum grupo de profissionais?

Por que você considera importante participar desse(s) grupo(s)?

BLOCO 04 - Vivências de prazer no trabalho

O que você mais gosta no seu trabalho?

O que faz com que você sinta prazer no trabalho?

BLOCO 05 - Vivências de sofrimento no trabalho

O que você menos gosta no seu trabalho?

Como você se sente diante dessas situações?

Você tem algum problema de saúde ou sintoma, que acredita que tem alguma relação com o seu trabalho?

BLOCO 06 - Estratégias de enfrentamento ou defensivas no trabalho.

Quais as principais dificuldades que você enfrenta no seu dia a dia de trabalho?

Como você age diante dessas dificuldades?

Você costuma compartilhar essas dificuldades com alguém? Quem?

Como você age quando algo lhe desagrada no seu trabalho?

Como você age quando acontece algo inesperado no seu trabalho?

Qual a sua autonomia para agir diante do inesperado?

Quem colabora/coopera com você no seu trabalho?

Por fim uma última pergunta:

Tem algo que eu não perguntei ou que você não disse?

APÊNDICE B - Termo de consentimento informado, livre e esclarecido. Termo de consentimento para uso de imagem e som de voz

Prezado(a) entrevistado(a):

Solicitamos sua participação voluntária na pesquisa do Mestrado em Administração da UTFPR intitulada **OS EFEITOS DA INTERAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO-CLIENTE, NA SUBJETIVIDADE DO CONSULTOR ORGANIZACIONAL**, de autoria de Ana Silvia Alves Borgo. Essa pesquisa pretende: *investigar quais os possíveis efeitos da interação com a organização-cliente na subjetividade do consultor organizacional em seu trabalho, em que pese os aspectos relacionados ao prazer e sofrimento*. Os procedimentos adotados serão *entrevista semiestruturada gravada (áudio), Grupo Focal gravado (áudio)) e filmagem, e desenho projetivo*. Espera-se, com esta pesquisa, enriquecer o debate sobre o tema.

A qualquer momento, você poderá solicitar esclarecimentos sobre o trabalho que está sendo realizado e, sem qualquer tipo de cobrança, poderá desistir de sua participação. A pesquisadora está apta a esclarecer esses pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para contornar qualquer dúvida ou problema que possam surgir em decorrência da pesquisa.

Os dados obtidos nesta pesquisa serão utilizados na publicação de artigos científicos, contudo, assumimos a total responsabilidade de não publicar qualquer dado que comprometa o sigilo de sua participação. Nomes, endereços e outras indicações pessoais não serão publicados em hipótese alguma. Os bancos de dados gerados pela pesquisa só serão disponibilizados sem esses dados. Na eventualidade de sua participação nesta pesquisa causar qualquer tipo de dano a sua pessoa, a pesquisadora compromete-se a reparar este dano, ou prover meios para a reparação. Sua participação será voluntária, não recebendo por ela qualquer tipo de pagamento.

Aceite de Participação Voluntária

Eu, _____, declaro que fui informado(a) dos objetivos da pesquisa supramencionada e concordo em participar voluntariamente como entrevistado(a) da mesma, através de entrevista semiestruturada gravada (áudio) e Grupo Focal gravado (áudio) e filmagem. Declaro, que possuo cópia do Termo de Consentimento Informado, Livre e Esclarecido que ora assino. Sei que a qualquer momento posso revogar este aceite e desistir de minha participação, sem a necessidade de prestar qualquer informação adicional.

Declaro, também, que não recebi nem receberei qualquer tipo de pagamento por esta participação voluntária.

Curitiba, ____ de novembro de 2017.

Voluntário (a) _____

O presente termo está sendo feito em duas vias, sendo uma para o arquivo da pesquisadora e outra para o(a) entrevistado(a).

Pesquisadora: _____

Ana Silvia Alves Borgo

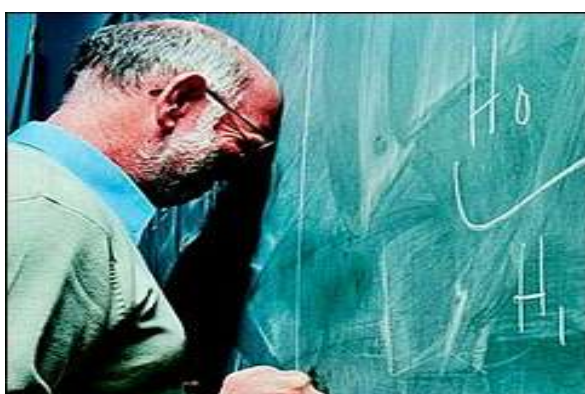
anasilvia@faktorconsult.com.br (41)99671-6135

ANEXO A – Imagens prazer no trabalho



Fonte: Google imagens

ANEXO B – Imagens sofrimento no trabalho



Fonte: Google imagens