

# PSICODINÂMICA DO TRABALHO COMO INSTRUMENTO DE GERÊNCIA NA ENFERMAGEM

*Autores:*

Sônia Maria Dias<sup>1</sup>  
Ilda Cecília Moreira da Silva<sup>2</sup>

## RESUMO

*Este estudo aborda princípios da psicodinâmica do trabalho como elementos que servem para nortear o trabalho gerencial da enfermeira. O objetivo é pontuar, por meio de conceitos, a dinâmica sofrimento, prazer e trabalho. Dejours é o autor escolhido para apoiar a fundamentação teórica. A conclusão evidenciou como necessárias para enfrentar os desafios impostos para desenvolver o processo de trabalho. Esse conjunto de conhecimentos abrange aspectos do contexto histórico da sociedade contemporânea, que inclui fatores econômicos e políticos da realidade social, assim como aspectos ligados à perícia técnica inerente ao campo profissional, a ciência da administração e do comportamento humano, devendo ser esses conhecimentos permeados pela ética como princípio fundamental para tomada de decisões.*

**UNITERMOS:** *Psicodinâmica do trabalho, Sofrimento e prazer, Gerência.*

## INTRODUÇÃO

A diversidade de ações que envolve os serviços de saúde, em particular aqui os serviços de enfermagem, passa a exigir do profissional que ocupa função gerencial o aporte de diferentes expressões do conhecimento como necessárias para enfrentar os desafios impostos para desenvolver o processo de trabalho. Esse conjunto de conhecimentos abrange aspectos do contexto histórico da sociedade contemporânea, que inclui fatores econômicos e políticos da realidade social, assim como aspectos ligados à perícia técnica inerente ao campo profissional, a ciência da administração e do comportamento humano, devendo ser esses conhecimentos permeados pela ética como princípio fundamental para tomada de decisões.

No entanto, cabe ressaltar que, para exercício da função gerencial, a participação de todos os atores sociais que o compõem e dão vida aos serviços tem propósito fundamental, que visa em última instância, o alcance de metas definidas para funcionamento da estrutura do sistema macroorganizacional. Disso decorre a importância do gerente reconhecer que, o comportamento humano nas organizações deve ocupar espaço de preocupação, porque é através das pessoas, a partir de uma saudável interação constante entre líderes e liderados, que os resultados do trabalho podem ser mais bem delineados e alcançados.

Motta<sup>10</sup> diz que os dirigentes devem entender a gestão em dois sentidos. O primeiro deles é tratar a gerência como algo científico e racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações eficientes. O outro sentido é o de aceitar, na existência da gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe confere a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e irracional, que transcende o domínio da capacidade puramente técnica de interferir na realidade através de passos previamente estruturados, em conformidade a uma lógica de natureza científica.

Esta renovação na abordagem da gerência incorpora a emergência de outras disciplinas básicas do conhecimento como a antropologia, a soci-

ologia, a psicologia social, colocando em relevo dimensões até então ignoradas no mundo dos negócios. A psicodinâmica do trabalho veio para preencher uma das lacunas existentes na relação entre trabalho-trabalhador ou empregado-empregador, para facilitar a compreensão da complexidade organizacional do trabalho e seus efeitos na estrutura psíquica do operário.

Dejours<sup>2,4,5</sup> é um dos estudiosos que se preocupam com a abordagem da psicodinâmica do trabalho. Mesmo tendo dirigido sua investigação para problemas de operários da indústria, sua obra tem sido também discutida e empregada na área de saúde. Para este autor a organização do trabalho visa sua transformação, estudando a relação existente entre sofrimento, prazer e trabalho.

O presente estudo se insere no âmbito desta abordagem, pois procurou-se explorar na literatura, as vinculações de sentimentos tão dialeticamente tão contraditórios como a organização do trabalho. Seu objetivo é pontuar por meio de conceitos o reconhecimento na área de saúde, como é configurada a dinâmica sofrimento, prazer e trabalho.

## CONTRIBUIÇÕES DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Se nos debruçarmos sobre a forma de organização científica do trabalho, consagrada no início do século XX por Heloani<sup>7</sup> e Faria<sup>6</sup> vemos nos mostram que as marcas da rigidez e racionalidade do trabalho, se propunham a maximizar, simultaneamente, o rendimento das máquinas e tempo de execução da tarefa pelo operário. Na seqüência do trabalho, este operário era justaposto à máquina como acessório dela, num ambiente no qual o homem era encarado apenas como produtor de tarefas. Aqui eram ignorados sua participação para decidir questões do processo de trabalho e também os efeitos deste sobre a vida psíquica do trabalhador.

A título de recordação, a realidade dura e hegemônica de organização do trabalho dessa época, foi trazida às telas pela imagem do ator Charles Chaplin em *Tempos Modernos*. Aquele ator aparecia atarraxando parafusos numa seqüência monótona, porque fazia um único movimento o tempo todo. Isso nos mostra que, a administração do tempo no conjunto de trabalhadores, se dava ao ritmo imposto por uma esteira. O trabalhador era colocado dentro deste modelo de gerência como desprovido de visão global, e carregava as marcas do distanciamento entre o processo de produção e ele, este era o modelo desenhado para atender exclusivamente os interesses do capital. Desse modo, era desqualificado as avaliações da personalidade, ao impor o ritmo e a forma de execução das tarefas numa organização extremamente autoritária.

Na medida em que as instituições nos países centrais se fortaleciam no caminho da democracia, Caruso<sup>1</sup> afirma que a reação dos operários, principalmente a partir do final dos anos sessenta, se tornava mais intensificada contra os mecanismos impostos pelo modelo rígido de organização do trabalho. Portanto, um dos vetores de mudança dos princípios da forma de organizar o trabalho, foi a pressão dos operários contra a banalização das tarefas e a esterilização de seu saber-fazer que certamente causavam ampla insatisfação na classe trabalhadora. Daí, os novos modelos de organização passaram a incorporar com maior afinco uma mudança nas relações de trabalho. Surgiram estudos mais ostensivos destinados ao conhecimento humano nas instituições para reformular a maneira de organizar o trabalho, que a cada momento, está sendo refina-

1 - Mestre, Livre Docente e Doutoranda em Enfermagem - Professora Adjunta IV do Departamento de Enfermagem Aplicada - Faculdade de Enfermagem UFJF - MG.

2 - Mestre, Livre Docente e Doutora em Enfermagem - Professora Adjunta IV do Departamento de Metodologia - Escola de Enfermagem Anna Nery - UFRJ - RJ.

da pelas descobertas que se descortinam.

Portanto é possível observar na literatura que a abordagem da psicodinâmica do trabalho do pensamento de Dejours<sup>4</sup> com seus refinamentos, passou a contribuir para ampliar a compreensão das questões do trabalho que geram sofrimento, como também, as situações que originam prazer na vida do trabalhador, cenários estes complexos e insuficientemente debatidos.

Psicodinâmica do trabalho é a denominação mais atual do campo de análise dos estudos sobre subjetividade e trabalho, disciplina antes conhecida como psicopatologia do trabalho. O referencial para escolha dessa nova terminologia está pautado na confirmação de que o trabalho e seus impactos sobre o trabalhador não têm via única, ou seja, não caminham apenas para produção do mal na vida do trabalhador.

O trabalho na realidade se revela como ambivalente, uma fonte inescapável de paradoxos. Diz Dejours<sup>5</sup> (p.141) que o trabalho "incontestavelmente dá origem a terríveis processos de alienação, mas pode ser também um possante instrumento a serviço da emancipação, bem como do aprendizado e da experimentação da solidariedade e da democracia".

No início dos estudos da subjetividade do trabalho da qual se ocupava a psicopatologia, Dejours<sup>4</sup> afirma que as abordagens foram dedicadas ao estudo de síndromes e perturbações psíquicas de origem de realidades ocupacionais específicas, pondo em evidência doenças ligadas ao trabalho. A exemplo: o pó de carvão que causa a silicose dos mineiros. O processo continuado da pesquisa nesta área propiciou a reconstrução epistemológica da psicopatologia do trabalho, por ficar constatado que havia elos intermediários entre o trabalho e a saúde mental. Isso fez com que a doença mental fosse colocada de lado e o alvo da investigação passasse a ser o equilíbrio, a estabilidade, a normalidade como indícios de uma luta contra a doença mental.

Dejours<sup>4</sup> (p. 152) enfatiza que esse alvo "não tem saída porque as pressões normativas da vida do trabalho são suficientemente seletivas para eliminar da empresa os sujeitos que sofrem de sintomas mentais ou distúrbios do comportamento, mesmo que sejam leves. De maneira que, na empresa a maioria dos trabalhadores está no limite da normalidade". Portanto a normalidade percebida nos comportamentos pessoais é um enigma que não implica em ausência de sofrimento e, este, não exclui o prazer.

Diante disso temos o caráter ambivalente do trabalho, deixando claro que há aspectos de natureza sofredora como também prazerosa. O conjunto desses aspectos consolida aquilo que Dejours<sup>5</sup> chama de psicodinâmica do trabalho, que leva em conta na análise, não somente a maneira negativa, isto é, o trabalho como causa de doenças ou de loucura, mas a natureza positiva derivada dele, que se materializa em outras situações como realização pessoal, forma de ganhar dinheiro e projeção social. Essas representações de sofrimento e de prazer se organizam na mente do trabalhador e estruturam a vida dentro da dialética saúde-doença.

É por isso que Dejours e Jayet<sup>3</sup> dizem que as questões da relação do trabalho e saúde mental não podem ser reduzidas somente às pressões físicas como barulho, temperatura; as questões químicas por exemplo: a poeira, os vapores; as pressões biológicas de vírus, bactérias e fungos; e mesmo as pressões cognitivas presentes no posto de trabalho, que têm o corpo como alvo principal.

Tais pressões indicam os aspectos gerais do conjunto de condições de trabalho, perigosos para a saúde somática do trabalhador, objeto de pesquisa utilizado em ergonomia. Estes autores afirmam que, considerar no trabalho a dimensão organizacional, significa compreender: a divisão social e técnica do trabalho que implica a regulação de tarefas entre os trabalhadores, de onde derivam o sistema hierárquico, o plano e as normas de trabalho impostos, o poder estabelecido entre trabalhadores, as responsabilidades e o sistema de controle de produção.

Konder<sup>9</sup>, ao citar Marx, afirma que a divisão social do trabalho é a primeira causa de deformação do próprio trabalho. O princípio dessa divisão reside tanto na fragmentação social como na fragmentação técnica de um mesmo processo. Isso promove a alienação do operário, caracterizando a dissociação entre atividade executada e os sentimentos humanos desse trabalhador.

Ao olhar pelo prisma da forma de como o trabalho é organizado, entendemos que é possível detectar que dela se origina sentimento de prazer ou de sofrimento no trabalhador.

Outro aspecto importante destacado por Dejours<sup>4</sup> são as articulações existentes entre sofrimento singular e atual. O sofrimento singular é herdado da história psíquica própria de cada indivíduo, sendo que esse sentimento é influenciado pelas características pessoais, traços da personalidade e abrange a dimensão denominada de diacrônica. Já o sofrimento atual surge do reencontro do sujeito com a situação do trabalho e abrange a dimensão sincrônica.

No caso do sofrimento atual, o destino que levará a pessoa é para a luta contra esse sofrimento. A pessoa passa a canalizar esforços, a formular soluções que são, em geral, favoráveis simultaneamente à produtividade e à própria saúde. Esse sofrimento é denominado criativo. A pessoa veicula em sua vida a construção fértil da própria história, faz descobertas e se transforma. Se ao contrário, na luta contra o sofrimento, a pessoa pode chegar a soluções desfavoráveis, tanto a produtividade no trabalho quanto a sua saúde, podem transformar o sofrimento em estado patológico.

Fica evidente que, se o sofrimento não se faz manifestar pela doença, é porque contra ele o trabalhador elabora e emprega as estratégias defensivas de forma coletiva e individual. Descreve Dejours<sup>5</sup> (p. 18) que em "*matéria de defesa contra o sofrimento, não há leis naturais e, sim, regras de conduta construídas por homens e mulheres*". As estratégias coletivas são denominadas de ideologias defensivas da profissão e correspondem aos movimentos sindicais e às reivindicações trabalhistas.

As estratégias individuais de defesa são relevantes para adaptação ao sofrimento, mas têm pouca influência contra a violência social, pelo fato de serem de natureza individual. No entanto, este autor comenta que, nos últimos vinte anos, as pesquisas revelaram a existência de estratégias defensivas muito diferentes. Elas tendem a contribuir para tornar aceitável aquilo que não deveria sê-lo. Nesse contexto, elas cumprem papel paradoxal, porém essencial nas motivações subjetivas da dominação do sofrimento.

Lisboa<sup>8</sup>, no seu estudo sobre as representações sociais do sofrimento e do prazer da enfermeira, admite a importância de considerar além das articulações entre sofrimento singular e atual, citados anteriormente, também considerar as estratégias defensivas construídas e empregadas pelo grupo amostral. Quanto a essas articulações, esta estudiosa inclui em sua pesquisa dados relacionados à vida profissional, somados aos dados da vida pessoal, assim como das escolhas das enfermeiras, para tornar elucidativa a forma utilizada por elas nas vivências do dia-a-dia.

Foi possível detectar que as estratégias defensivas elaboradas pelo grupo amostral eram empregadas dentro e fora do local de trabalho. Esta autora sinaliza a importância do profissional desenvolver tais estratégias para não adoecer, visto que ele vai envelhecer no seu trabalho, mesmo sem ter consciência desse processo de envelhecimento.

A sublimação é um outro dado que Dejours<sup>4</sup> considera na relação do trabalho. Na ótica deste autor a sublimação é um mecanismo que se refere à identidade e ao reconhecimento social. Ambos, graças ao trabalho, emergem como mecanismo de satisfação. Quando a qualidade do trabalho realizado é bom e reconhecido pelo outro, os esforços, as angústias, as dúvidas, as decepções, adquirem sentido positivo. Então, significa que o sofrimento não foi em vão, teve um sentido que foi reconhecido pelo trabalho bem feito. É assim que a dinâmica do reconhecimento funciona; o trabalhador se beneficia pela retribuição simbólica. Então o trabalho se inscreve na dinâmica de realização do ego, no campo social. Dessa forma, a identidade e o reconhecimento social apoiados na sublimação operam como elementos essenciais à saúde mental.

Nos estudos de Pitta<sup>11</sup>, foi utilizado um modelo epidemiológico de investigação sobre questões dos trabalhadores de hospital. Decorre que, o próprio objeto de trabalho é a dor, o sofrimento e a morte do outro e as formas de organização desse trabalho. Ressalta esta autora que o mesmo objeto de trabalho, paradoxalmente, é capaz de produzir satisfação através de mecanismos defensivos de natureza sublimatória, quando o trabalhador encontrar na própria profissão reconhecimento social valorizado. Disso nasce o prazer no trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ficou evidente para nós que discutir as especificidades da psicodinâmica do trabalho configura-se numa abstração, que somente ganhará contornos mais definidos à medida que os grupos de trabalhadores, em particular da enfermagem, forem cuidadosamente estudados para estruturar

a relação trabalho e prazer. Diante dos conteúdos conceituais que cercam a psicodinâmica do trabalho vistos neste estudo, entendemos que é salutar a gerente de enfermagem interrogar se a organização do trabalho da qual ela é dirigente, contribui simultaneamente para produtividade e realização profissional e pessoal com preservação da saúde mental dos atores sociais que compõem os serviços de enfermagem.

Haja vista que pensar na gerência requer estar de olhos abertos para o que há de novo e diferente, assimilando paradigmas de organização do trabalho compromissada com as transformações em períodos de ambiente repleto de diversidades. Aqui, a interação humana constitui-se na melhor maneira de vencer os desafios impostos pelo sistema de trabalho, devendo porém, estar envolvida com dose de satisfação.



## SUMMARY

### WORK PSYCHODYNAMICS AS A MANAGEMENT TOOL IN NURSING

*This study approaches work psychodynamics principles as elements that serve to direct nurse management work. The proposed objective tends to mark, through concepts, the way suffering, pleasure and work dynamics are represented. Dejours is the chosen author to support the theoretical basis. In conclusion, it was evidenced that the way work is organized, and depending on how the person lives with his working routine, leads to suffering or pleasure in this worker's life.*

## KEY WORDS

*Work psychodynamics, Suffering and pleasure, Management.*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 - CARUSO, L.A.C. Políticas de formação profissional: elementos para discussão. In: Kuenzer, A.Z. e outros. *Trabalho e educação*. 2 ed. Campinas, Papyrus, 1994. p.129-134.

2 - DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Tradução: Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5 ed. São Paulo, Cortez-Oboré, 1992, 168 p.

3 - DEJOURS, C. e JAYET, C. *Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso*. In: Dejours, C.; Abdoucheli, E. e Jayet, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. Coordenação: Maria Irene Stocco Betiol. São Paulo, Atlas, 1994. p. 67-118.

4 - DEJOURS, C. *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações*. In: Chanlat, J-F. *Organização: Ofélia de Lanna Sette Tórreres. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3 ed. São Paulo, Atlas, V. I, 1996. p. 149-173.

5 - DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Tradução: Luiz Alberto Monjardim. 3 ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2000, 158 p.

6 - FARIA, J.C. *Administração: introdução ao estudo*. 4 ed. São Paulo, Pioneira, 1997, 168 p.

7 - HELOANI, R. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. 2 ed. São Paulo, Cortez, 1996, 112 p.

8 - LISBOA, M.T.L. *As representações sociais do sofrimento e do prazer da enfermeira assistencial no seu cotidiano de trabalho*. Orientadora: Ângela Arruda. Rio de Janeiro, 1998. [Tese-Doutorado – Escola de Enfermagem Anna Nery – Universidade Federal do Rio de Janeiro].

9 - KONDER, L. *O que é dialética*. 17 ed. São Paulo, Brasiliense, 1987, 87 p.

10 - MOTTA, P.R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 9 ed. Rio de Janeiro, Record, 1998, 256 p.

11 - PITTA, A. *Hospital dor e morte como ofício*. 3 ed. São Paulo, HUCITEC, 1994, 198 p.