



## **A Dimensão Comunicativa nas Relações de Trabalho – uma Abordagem Dejouriana<sup>1</sup>**

Maria Ivete Trevisan Fossa – Universidade Federal de Santa Maria<sup>2</sup>  
Jossiele Fighera<sup>3</sup>

### **Resumo**

O objetivo principal deste artigo é analisar a fala de trabalhadores de uma equipe de saúde a fim de compreender como o processo comunicativo influencia na díade prazer x sofrimento no contexto de uma organização hospitalar. O estudo, baseado em pesquisa de natureza exploratória e interpretativa, utiliza como método de pesquisa o Estudo de Caso e tem por suporte teórico a visão psicanalítica de Dejours. A coleta de dados fez-se através de entrevistas em profundidade com membros da equipe de saúde de uma instituição hospitalar, bem como a observação do ambiente de trabalho. Este enfoque de pesquisa privilegia a vivência coletiva ao criar um espaço para a palavra a fim de que os trabalhadores passem a usá-la livremente de modo a poder expressar com segurança como é a sua relação com o trabalho e quais são as fontes de prazer e sofrimento.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; relações de trabalho; abordagem dejouriana; prazer e sofrimento no trabalho.

### **Introdução**

A fundamentação teórica dessa pesquisa é buscada nos estudos realizados pela Escola Dejouriana que se propõe a pensar as relações que se estabelecem no trabalho e o sofrimento psíquico produzido nos trabalhadores, seja pelos sistemas de comunicação, seja pelas condições de trabalho, seja pelas relações com a hierarquia, com as chefias, com a supervisão e com os outros trabalhadores.

Entre os vários fatores que podem influenciar a díade prazer e sofrimento no trabalho encontram-se os processos comunicativos, que acontecem no contexto de qualquer organização. Estes processos são cercados de aspectos ambivalentes, pois tanto podem servir para que a comunicação flua livremente como para que ela trave em alguma fase do processo em função dos ruídos que acontecem na emissão, codificação, mensagem, canal, decodificação, recepção e feedback.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom

<sup>2</sup> Professora Adjunta da UFSM, Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo, Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na linha de pesquisa Estratégia e Cultura nas Organizações. Atua no Programa de Graduação em Relações Públicas e Programa de Mestrado em Administração da UFSM na linha de pesquisa Aprendizagem e Cultura Organizacional.

<sup>3</sup> Psicóloga formada pela Universidade Franciscana de Santa Maria e Relações Públicas formada pela Universidade Federal de Santa Maria. Mestranda em Psicologia Clínica na PUC/RS.



Na concepção de Dejours (2001), entre os distúrbios que afetam a comunicação, alguns estão relacionados à mensagem propriamente dita. No entanto, afora as perturbações voluntárias do espaço de discussão, sabemos também que as dificuldades da comunicação no tocante às questões suscitadas pelo ajustamento da organização do trabalho não podem, por razões teóricas, ser totalmente superadas. Inclusive a mentira não é senão uma das formas de perturbação, ao passo que outros componentes involuntários, não-intencionais ou inconscientes provocam igualmente deformações na comunicação.

A psicodinâmica do trabalho se interessa pelas relações subjetivas e intersubjetivas das pessoas em situação de trabalho e em descobrir como fazem os trabalhadores para equilibrar as exigências do trabalho com os desejos individuais. Também se interessa em saber como agem os trabalhadores para protegerem-se dos aspectos negativos da organização de trabalho. Portanto, pela psicodinâmica do trabalho é possível compreender se a organização através de seus processos comunicativos formais e informais permite a construção da identidade do empregado como sujeito do trabalho.

A escolha por esse tema se justifica pela nova demanda criada nas organizações, visto que cada vez mais se busca entender os aspectos emocionais do trabalhador e a forma como eles podem influenciar no desempenho de suas atividades. Optou-se por estudar o cotidiano dos trabalhadores de saúde e compreender como um grupo de empregados que exercem um trabalho similar em uma mesma organização, interpretam suas experiências de trabalho. Este enfoque de pesquisa privilegia a vivência coletiva ao criar um espaço para a palavra a fim de que os trabalhadores passem a usá-la livremente de modo a poderem expressar com segurança como é a sua relação com o trabalho, quais são as fontes de motivação (prazer) e quais são as fontes de insatisfação (sofrimento).

### **Prazer e Sofrimento no Trabalho – uma abordagem psicanalítica**

O termo trabalho tem assumido uma gama variada de significados e, dependendo da perspectiva em que é analisado assume diferentes sentidos. Os significados em geral se diferenciam em função de alguns aspectos que são tomados como balizadores para a construção do construto trabalho. Os conceitos na sua maioria se definem por tomar como referência aspectos particulares do trabalho como a sua especificidade técnica, ou fisiológica, ou moral ou social ou econômico do trabalho,



sendo que alguns conceitos se constituem pela combinação de dois ou mais destes aspectos que caracterizam o trabalho humano.

Fugindo destas particularidades, Fromm (1944) apresenta uma definição que se aplica ao sentido que se pretende empregar nesta reflexão. Fromm (1994) afirma que o trabalho não é para o homem apenas uma necessidade inevitável. É também o seu libertador em relação à natureza uma vez que o ser humano em seu processo de moldar o mudar a natureza exterior a ele molda e modifica a si mesmo. O trabalho é uma forma, portanto, do indivíduo perseguir seus interesses, seus questionamentos internos e traçar sua história de vida.

Justamente pelo fato do homem ser visto como produto e produtor da sociedade, e considerando que o trabalho ocupa lugar central na vida desse homem, o trabalho pode ser visto como fruto dessa sociedade mutante. O valor do trabalho torna-se, com isso, muito relativo: depende da sociedade em que está inserido, da cultura, da época e do contexto econômico. Para que seja atribuído um valor ao trabalho, depende, inclusive, dos traços de personalidade que possui a pessoa que o está avaliando. Ou seja, apesar de ocupar lugar central na vida de diferentes comunidades, o trabalho também apresenta suas particularidades.

Desde a Revolução Industrial (1780-1914) e da introdução do sistema tayloriano de trabalho (1903), o trabalhador vem gradativamente perdendo o sentido do ato do trabalho. Se a Revolução Industrial, de um lado, potencializou o uso de ferramentas e permitiu que o processo de trabalho prescindisse da habilidade do trabalhador para dar forma ao objeto de trabalho, por sua vez, o taylorismo provocou a fragmentação de atividades em função da divisão do trabalho.

Assim, no sistema de trabalho taylorizado não há mais a obra coletiva. Cada trabalhador é isolado dos outros, e em muitas ocasiões o sistema coloca os indivíduos em oposição aos demais. Dejours aponta os paradoxos do sistema tayloriano quando afirma que “o sistema dilui as diferenças, cria o anonimato e o intercâmbio enquanto individualiza os homens frente ao sofrimento” (Dejours, 1992, p. 39).

No entanto, sem desconsiderar o efeito perverso resultante do método de organização científica do trabalho introduzido por Taylor (1856-1915), Dejours (1994) apresenta uma abordagem renovada do trabalho, não o reduzindo somente às pressões físicas, químicas, biológicas, psicosensoriais e cognitivas do posto de trabalho, concebidas geralmente sob a denominação de condições de trabalho, cujo estudo é objeto da ergonomia. Para Dejours (1992), é necessário considerar no trabalho a



dimensão organizacional, ou seja, a divisão das tarefas e as relações de produção. Segundo o autor, o trabalho não é só um modo de sobreviver, é também uma forma de inserção social onde os aspectos psíquicos e físicos estão fortemente correlacionados.

A relação do homem com a organização do trabalho é a origem da carga psíquica do trabalho. A organização do trabalho torna-se fonte de sofrimento quando entre outros fatores há ausência de comunicação e de condições de desenvolvimento do próprio indivíduo. Também é gerado pela falta de reconhecimento de capacidades físicas, cognitivas, emocionais do trabalhador e, quando a organização não propicia condições favoráveis para que os trabalhadores possam gerir eles mesmos seu sofrimento e descobrirem formas criativas de livrarem-se da energia pulsional acumulada no aparelho psíquico.

A carga psíquica do trabalho se forma em decorrência de excitações de ordem psicossensorial, vindas do exterior, tais como informações visuais, auditivas, táteis e olfativas e de excitações vindas do interior, tais como sentimentos de ódio, inveja, desejo entre outros. O conjunto destas excitações transforma-se no aparelho psíquico em energia pulsional.

Uma relação de trabalho autoritária, que não oferece uma saída apropriada para a energia pulsional, tende a conduzir a um aumento da carga psíquica. Assim, para diminuir a carga psíquica e transformar a organização do trabalho em um fator de equilíbrio e desenvolvimento humano é necessário flexibilizar a sua organização. A flexibilização está diretamente relacionada à liberdade concedida ao indivíduo de ele próprio rearranjar seu modo operatório. A busca pelo melhor modo de executar o trabalho leva o indivíduo a um estado de prazer no que faz, ou seja, o indivíduo ao se perceber como sujeito da organização do trabalho desencadeia uma expansão ou uma diminuição da carga psíquica gerada pelo contexto de trabalho (Dejours, 1994).

Não existe uma regra geral para diminuir a carga psíquica e melhorar a qualidade de vida do trabalhador. Existem, no entanto, estratégias individuais e coletivas que podem e devem ser adotadas pelos trabalhadores a fim de garantir que o trabalho se constitua em um fator de equilíbrio psíquico. Este é possível quando a organização de trabalho permite a retomada por parte do indivíduo de seus desejos e aspirações mais profundas uma vez que por intermédio do trabalho o indivíduo engaja-se nas relações sociais transferindo questões herdadas de seu passado e de sua história afetiva, fenômeno este denominado por Dejours (1993) de ressonância simbólica.



De certa forma, ao sentir-se participante do processo de trabalho, o indivíduo tende a responsabilizar-se pelo mesmo. Tal participação proporciona-lhe consciência mais ampla de si mesmo e dos meios de produção e possibilita-lhe desenvolver sua liberdade de opção diante do contexto de trabalho e, por extensão, da sociedade de maneira geral. Conseqüentemente, este caminho possibilita-lhe apropriar-se de sua cidadania, que lhe proporciona condições de desenvolvimento e equilíbrio psicológico (Kanaane, 1999).

Quando um trabalhador não coloca um pouco de si no seu trabalho, quando não se sente inserido no processo de produção, é muito complicado que sinta prazer na realização de suas atividades. Ou seja, somente na medida em que o trabalhador dê ou empreste um significado ao seu trabalho é que esse trabalho terá significado para ele e é possível que sinta prazer no que faz. No entanto, faz-se necessário lembrar que os indivíduos reagem de forma diferente às dificuldades das situações de trabalho uma vez que chegam a este trabalho com a sua história de vida pessoal.

O trabalhador quando entra na organização traz consigo sua história de vida, suas angústias e suas alegrias. A organização, por sua vez, também possui uma história construída. O que acontece é que o homem tem que se adaptar à organização, aderir suas normas e seguir o modelo pré-determinado, ou seja, precisa se inserir no contexto pré-existente, sem contribuir em nada para sua construção. Em muitas situações o homem/trabalhador não concorda com algumas das regras instituídas pela organização, mas se submete a elas, pois disso depende sua sobrevivência. Ao ter necessidade de "deixar de lado" sua história de vida e sua subjetividade surge o sofrimento psíquico do trabalhador, que compromete sua saúde mental e contamina sua vida fora do trabalho.

No entanto, existem situações, onde o trabalhador se realiza dentro da organização, principalmente quando a organização se constitui em um espaço de palavra, permitindo que os sentidos construídos coletivamente possam ser modificados através de um processo interpretativo, ou seja, o sujeito reelabora os sentidos e graças às estratégias de defesa, minimiza a percepção da realidade que o oprime e o faz sofrer.

Pesquisa realizada por Silva (1998) demonstra que os sistemas sociais de defesa se formam para possibilitar o convívio com situações potencialmente geradoras de ansiedade. A autora traçou uma correlação entre a rigidez das estruturas defensivas desenvolvidas pelas enfermeiras e a intensidade do sofrimento mostrado pelos pacientes. Observou que um caráter de negação e de distanciamento afetivo mascarava essas defesas. Na conjuntura atual, os baixos salários fazem com que os adicionais de

insalubridade ou de periculosidade e os ganhos por horas-extras sejam extremamente bem aceitos e desejados. Sem esses adicionais, o dinheiro se tornaria insuficiente para a sobrevivência. A importância do trabalho surge como algo central, algo que se superpõe às demais experiências do cotidiano individual e familiar, passando inclusive a reger as condições de convívio e participação social. A profunda transformação do cotidiano dos que trabalham em regime de turnos alternados atinge toda a família e resulta em variados distúrbios psicossociais.

### **O Processo Comunicativo e a Díade Prazer e Sofrimento no Trabalho**

Chanlat & Bedard (1992) afirmam que quaisquer que sejam as razões profissionais que no ambiente de trabalho levam as pessoas a se comunicarem, é importante ressaltar que o fracasso nesse domínio é doloroso para as pessoas envolvidas e, também onerosa para a empresa como um todo.

A comunicação é um índice de como a organização funciona. Quando o processo comunicativo está com problemas, isto significa que alguma coisa está errada. Então, o primeiro passo é buscar as causas desse mau funcionamento, o que nem sempre é tarefa fácil. Muitas vezes, é preciso mexer em estruturas já consolidadas, e isso gera um desconforto inicial nas pessoas envolvidas. Depois de descobertas a causa do problema é necessário instituir uma nova e mais eficiente forma de comunicação, e isso pode levar muito tempo, até que as pessoas comecem a se adaptar ao novo sistema.

Segundo Bateson *apud* Chanlat (1992), a maneira como o ser humano dialoga, e todo comportamento é comunicação. Toda interação supõe por definição um modo de comunicação, ou seja, um conjunto de disposições verbais e não verbais que são responsáveis por exprimir, traduzir, registrar uma palavra, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação. A comunicação verbal não é a única forma de comunicação.

Neste mesmo sentido, Cosnier & Brossard (*apud* Chanlat,1992) dizem que comunicação não verbal envolve, ao mesmo tempo, elementos contextuais, ou seja, elementos mimogestuais (mímicas, movimentos corporais, etc) e elementos vocais (timbre de voz, entonação, etc), que acompanham o texto falado, e os elementos contextuais, que envolvem todos os marcadores e índices de contextualização: espaços corporais, distintivos de origem e marcadores relacionais. O conjunto destes marcadores associados às características espaciais e temporais do lugar onde se situa o ato de comunicação, define o contexto situacional.



Friedmann (1983) acredita que deve se considerar o papel que o trabalho desempenha para o indivíduo, atestando que a concepção de trabalho corresponde ao engajamento e às predisposições pessoais, diferentes das encontradas nas realizações de atividades coagidas, que são exercidas com o objetivo de atingir um fim prático. O trabalho, para este autor, significa um fator de equilíbrio e de desenvolvimento para o indivíduo, que lhe assegura a inserção no real, em termos dos diferentes grupos existentes na sociedade.

Em uma reflexão sobre o mundo de trabalho capitalista, Grisci & Guareschi (1993) apontam que a fase de predominância da administração científica, não só como escopo teórico, mas também como ideologia, enquadrava a visão acerca do homem como um ser neutro, desprovido de história, que ao engajar-se com a parcela específica da tarefa que lhe era designada tornava-se automaticamente apenas uma engrenagem a mais no sistema produtivo. Um ser amorfo, como se possível fosse, desprovido de subjetividade.

Além disso, esses mesmos autores constataram que o sofrimento físico e psíquico do trabalhador é uma constante em suas verbalizações. O sofrimento físico é o mais destacado, possivelmente por ser mais visível e de certa forma o menos ansiogênico, uma vez que o trabalhador vai à enfermaria, é medicado e já volta ao trabalho, aguardando o corpo se restabelecer. O sofrimento psíquico, no entanto, com todo seu malefício, não é visível, não é palpável e em grande parte não é compartilhado. É imbuído do espírito que apregoa a individualização, que o trabalhador sofre sozinho e adoce coletivamente.

Existem uma série de aspectos que podem interferir na relação entre prazer e sofrimento no trabalho e os processos comunicativos fazem parte desta série, pois do mesmo modo como podem contribuir para as vivências de prazer dentro do ambiente de trabalho, também são responsáveis pelo sofrimento psíquico do trabalhador. É exatamente esse aspecto que esta pesquisa busca, através da fala do trabalhador, analisar como funciona esse processo de prazer e sofrimento no trabalho, levando em consideração a influência do processo comunicativo.

### **Metodologia da Pesquisa**

A questão central do presente estudo consistiu em compreender como o processo comunicativo influencia na díade prazer x sofrimento no contexto de uma organização hospitalar. Levando em consideração os princípios teóricos da abordagem dejouriana no





trabalho, a coleta de dados é diferente daqueles estudos realizados por questionários, estudos de formas de gestão e estudos de processos e fluxos comunicativos.

Pela visão da psicodinâmica do trabalho se procura compreender como um grupo de trabalhadores, que compartilhem um trabalho similar em uma mesma organização, interpretam suas experiências de trabalho. Assim, pela abordagem da psicodinâmica do trabalho, o papel do investigador é o de favorecer a criação do espaço de palavra, analisar o diálogo e como as pessoas implicadas na pesquisa interagem entre si. A análise se traduz principalmente na produção de um informe das vivências e dos significados produzidos no ambiente de trabalho.

A pesquisa foi realizada com oito (8) participantes. O corpus de análise é resultante de um processo de escolha não-aleatória onde se privilegiou a vontade dos trabalhadores em querer participar do estudo. Adotou-se como método de coleta de dados a escuta clínica, também conhecida como método de associação livre a fim de permitir não somente a expressão espontânea dos envolvidos como também ler nas entrelinhas os sentidos subjacentes às narrativas apresentadas. Para realizar este estudo, foi convidada para atuar na coleta de dados, uma pesquisadora com experiência em escuta clínica, a fim de que se pudesse acessar níveis de compreensão mais profundos, aprender a experiência objetiva e subjetiva dos sujeitos e, através da interpretação dos dados buscar a construção de um sentido a estas práticas.

O estudo em questão foi realizado através do método de estudo de caso. Segundo Lapierre *apud* Fossá (2003), um estudo de caso tem a intenção de produzir uma história que revele uma rede coerente e complexa de fatos, sentimentos e sensações, objetivando traduzir realidades subjetivas e objetivas, buscando com isso a compreensão de fenômenos.

Para a realização desta pesquisa buscou-se a escolha de uma organização hospitalar. Os dados foram coletados através de entrevistas realizadas com oito profissionais de cargos semelhantes, com diferentes tempos de serviço (no mínimo um ano de serviço no setor) e pertencentes a diferentes unidades dentro do hospital. O número de entrevistados seguiu o “critério de saturação” proposto por Muchielli (1990). Essa saturação, segundo o autor, aparece na pesquisa qualitativa ao fim de certo tempo, quando os dados que são coletados deixam de ser novos, configurando-se uma estrutura comum sobre o fenômeno estudado.

As entrevistas caracterizaram-se de forma semi-estruturada, com uso de gravador previamente autorizado pelos entrevistados, durante um período de





aproximadamente 60 (sessenta) minutos. Os sujeitos da pesquisa foram selecionados através da técnica de seleção deliberada (Karmel e Polasek, 1974). Nessa técnica, os principais critérios de escolha de unidades representativas são a intencionalidade e a conveniência do investigador. A adoção deste critério justifica-se devido ao fato de que as entrevistas foram realizadas na residência dos indivíduos, pois o ambiente de trabalho não oferecia as condições necessárias para a realização de uma entrevista como falta de privacidade e falta de tempo dos trabalhadores.

Também foram importantes instrumentos de coleta de dados a observação do contexto hospitalar e a análise de documentos e bibliografias relativos à organização. A observação do ambiente hospitalar serviu como subsídio para a análise dos sentimentos de prazer e sofrimento, bem como dos processos comunicativos que se estabelecem. Já a análise de documentos e bibliografias relativos à organização serviu para contextualizar o ambiente onde os participantes da pesquisa estão inseridos.

Realizadas as entrevistas, as observações e os estudos pertinentes, partiu-se para a análise e interpretação dos dados fornecidos – e também os percebidos – no decorrer da pesquisa. Para isso, as entrevistas foram transcritas e posteriormente fez-se uma análise qualitativa dos dados.

### **Resultados Atingidos**

O estudo evoca, de maneira condensada, os resultados da análise efetuada pelos pesquisadores e pelos trabalhadores participantes. Não há pretensão em descrever detalhadamente como está organizado o trabalho, nem em se realizar uma análise das estruturas hierárquicas. Tampouco o leitor vai encontrar soluções, já que o estudo privilegia um trabalho de compreensão e de identificação das práticas sociais vivenciadas em uma situação de trabalho. Pretende-se sim, reconstituir os significados conferidos ao trabalho pelos próprios trabalhadores envolvidos no estudo, reconstituição esta que é vista pelos olhos dos investigadores, porém é revisada pelos participantes.

A análise reflete as dimensões que são julgadas importantes pelos participantes e neste sentido observa-se haver um descontentamento em relação à maneira como os supervisores se relacionam com os trabalhadores, mostrando-se por vezes, descorteses e intransigentes. A maioria dos trabalhadores envolvidos na pesquisa afirma que o maior desgaste físico e mental que eles sofrem decorrem em função de eles exercerem um trabalho parcelar. A divisão do trabalho no ambiente hospitalar faz com que as funções



intelectuais passem a ser concebidas e controladas pela administração ou por quem a representa, cuja função primordial é harmonizar as atividades parciais desenvolvidas no contexto organizacional.

No caso do ambiente hospitalar, pelo fato de cada profissional ter sua função definida faz com que o trabalho seja fragmentado sendo que cada profissional contribui apenas com uma parte na consecução do objetivo final e isso dificulta a possibilidade de que o trabalhador da saúde veja o paciente como um todo e, mais importante que isso, dificulta que o profissional veja o resultado de seu trabalho. Em função disso surge o descontentamento com o trabalho e o sentimento de impotência, muito comum entre os profissionais de saúde.

Percebe-se que a distribuição de tarefas fragmentadas cria dificuldades de comunicação e realização dos objetivos manifestos de um hospital que é o de cuidar da saúde de sua clientela. No entanto, o modo de organização do trabalho não tem sido questionado pelos entrevistados e a desculpa manifestada pelos entrevistados deve-se em função da falta de tempo e dos processos comunicativos. Outro fator destacado leva em consideração a distribuição das tarefas numa enfermaria hospitalar. Esta se concentra na parte da manhã, deixando a tarde com um mínimo de trabalho e a noite numa calma em que “nem se pode dormir, nem há do que se ocupar”, como afirma um dos entrevistados. Assim, devido a essa má distribuição das tarefas os conflitos surgem entre as equipes de um mesmo setor do hospital.

De outro lado, observa-se que rotinas estafantes, cobrança por melhores resultados, individualismo, sobrecarga de tarefas, realização de tarefas extremamente rotineiras e monótonas, atividades contínuas e que exigem um alto nível de concentração e atenção, trabalho executado sob condições inseguras e/ou insalubres, medo físico relacionado à fragilidade do corpo quando exposto a determinadas condições de trabalho, medo do julgamento dos outros, excesso de horas extras, canais de comunicação excessivamente burocratizados e formais levam a uma série de distúrbios sendo os mais freqüentes a ansiedade, o estresse, desânimo, agressividade, sensação de solidão e depressão. Por outro lado, as práticas de gestão de pessoal constituem-se em processos de regulação de conflitos, buscando ocultar o conflito através de processos estruturados de divisão de turnos, escalas de trabalho e ausência de reuniões coletivas.

Em situações normais do cotidiano, a comunicação recebe interferência das mais variadas formas. O conteúdo da mensagem é atravessado por uma gama de fatores



que vão desde o momento em que é emitido até chegar em seu receptor e é justamente nesse "espaço" que existe entre emissor-receptor que ocorrem as distorções. Em uma organização hospitalar, particularmente em um hospital escola como é o caso estudado, essas distorções são muito mais comuns de acontecerem, devido principalmente ao grande número de pessoas que circulam diariamente pelo hospital.

Outro fator que dificulta a comunicação é o regime em que trabalham as equipes de saúde, caracterizando-se por possuírem 3 (três) turnos diferentes e que funcionam em escalas, ou seja, um profissional pode trabalhar durante 4 (quatro) dias e depois ter 1 (um) dia de folga. Isso dificulta o processo comunicativo, pois as informações não atingem mais o seu propósito, na medida em que ou demoram muito para chegar até o receptor ou chegam de uma forma muito distorcida da original.

À luz da análise desenvolvida nesta pesquisa, o nível de sofrimento parece importante e resulta de um lado, da exigência pelo comprimento de rotinas trabalhistas e, por outro lado, pelo vazio de significados em algumas tarefas executadas, mais especificadamente nas funções desempenhadas pelos enfermeiros e geralmente subestimadas pela equipe médica.

Para resistir e/ou conformar-se às situações de trabalho, os trabalhadores desenvolvem estratégias que embora não coesas, dispersas e que possuem lógica e racionalidade definidas pelos seus sujeitos, acabam por se constituírem em espaços políticos de luta e resistência. Tais estratégias vão desde o âmbito individual e inconsciente como os mecanismos de defesa e as doenças psicossomáticas e mentais, passando pelas atitudes individuais e conscientes de desinteresse, absenteísmo, insubordinação e, chegando às estratégias coletivas que no caso estudado, aparecem na forma de calosidade profissional.

Um aspecto interessante ressaltado pela pesquisa foi com relação a sensibilidade no trabalho, onde os entrevistados foram unânimes em ressaltar que com o passar do tempo de trabalho a sensibilidade diminuiu visivelmente. Isso pode ser considerado um mecanismo defensivo utilizado pelos profissionais da saúde, denominado por Canon (2002) de calosidade profissional. Esse tipo de mecanismo serve para proteger o profissional de saúde do sofrimento presente em seu cotidiano de trabalho, uma vez que, sem ele, o profissional possivelmente não suportaria a carga emocional depositada nele diariamente.

Uma outra defesa observada na postura dos profissionais de saúde é o deslocamento, através do qual um impulso ou sentimento é inconscientemente



deslocado de um objeto original para um objeto substituto. Por meio do deslocamento, o indivíduo é protegido do sofrimento que resultaria da consciência da real origem de um problema. No caso do presente estudo, o deslocamento manifesta-se com relação a contaminação do tempo fora do trabalho, onde o profissional muitas vezes acaba levando problemas do trabalho para casa e o "desloca" para pessoas, objetos e/ou situações que em nada tem a ver com o problema original e verdadeiro causador de sofrimento, como foi manifestado pelos entrevistados.

Através das entrevistas, pode ser constatado que o mecanismo defensivo da sublimação é o grande responsável pela transformação do sofrimento vivenciado no trabalho em prazer (no qual a comunicação desempenha um importante papel). A busca pelo prazer no trabalho se justifica em função da gratificação que o trabalho proporciona aos indivíduos trabalhadores de saúde. A sublimação está presente principalmente em casos de sucesso no tratamento de pacientes e quando existe reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

Na concepção de D'Andrea (1997) a sublimação é o processo pelo qual o impulso é modificado de forma a ser expresso de conformidade com as demandas do meio. Este processo inconsciente é considerado sempre como uma função do ego normal. Já para Dejours & Abdoucheli (1994), a sublimação seria um processo psíquico insólito graças ao qual as pulsões encontrariam uma saída dessexualizada no campo social. A sublimação diz respeito essencialmente às pulsões ditas parciais, ou seja, aquelas que não são submetidas a autoridade e ao primado genital. A sublimação é, portanto, caracterizada por três elementos: ela se dá no campo social e notadamente no trabalho; está sempre associada às aspirações narcisistas; é animada pela parte perversa da sexualidade.

O trabalho é então uma das possibilidades para a sublimação que pressupõe criatividade e oportunidades de o indivíduo transformar situações adversas em situações de prazer. Sublimação e prazer estão intrinsecamente relacionados e estão associados à liberdade de escolha que pressupõe apropriação consciente da história de vida do indivíduo e do contexto que as relações de trabalho se estabelecem.

Com relação ao significado que o trabalho possui na vida dos entrevistados, um aspecto importante refere-se a dependência que o trabalho pode causar, chegando a tal ponto que o indivíduo não consegue mais imaginar a sua vida sem que ela esteja relacionada ao seu trabalho. Por meio das entrevistas foi possível perceber que existem sentimentos ambivalentes com relação ao trabalho. De certo modo, ele é fonte de



gratificação e de prazer nos trabalhadores, como nos casos onde a recuperação do paciente surpreende até a própria equipe de saúde. Por outro lado, existem situações que mobilizam muita ansiedade e geram sofrimento na equipe, como nos casos de óbitos de pacientes, principalmente de crianças.

Compensação aparentemente natural das violências do trabalho, o tempo fora do trabalho não traz para todos as vantagens que poderíamos esperar. Se levarmos em conta o custo financeiro das atividades fora do trabalho (esporte, cultura, formação profissional) e do tempo absorvido pelas atividades inelásticas (tarefas domésticas, deslocamentos) poucos são os trabalhadores que podem organizar o lazer de acordo com seus desejos e suas necessidades fisiológicas: alguns conseguem usá-lo harmoniosamente, de maneira a contrabalançar os efeitos mais nocivos da Organização Científica do Trabalho. O uso do tempo fora do trabalho é muitas vezes situado à distância da coletividade dos trabalhadores, e permanece enquanto sistema defensivo, fortemente individualizado, mesmo nas práticas paternalistas em vigor no começo do século, relativas às equipes esportivas de empresa (Dejours, 1992).

O tempo fora do trabalho existe para que o trabalhador descanse de sua rotina muitas vezes exaustiva. No entanto, na maior parte dos casos não é isso que acontece, principalmente entre os profissionais da área da saúde. Como o trabalho é em regime de turnos, geralmente esses profissionais procuram outro emprego para complementar a renda familiar. Dessa maneira, o tempo deixa de ser livre, e o trabalhador continua trabalhando, mesmo em seus "momentos de descanso". Isso ocorre, principalmente, devido a dois fatos: o primeiro é o fator econômico envolvido, e o segundo tem relação com o sistema cultural, onde o ócio é condenado e visto como vadiagem.

### **Considerações Finais**

Tomando-se como referência o estudo de caso feito para a realização deste trabalho, pode-se inferir que os processos comunicativos influenciam de maneira significativa nas vivências de prazer e sofrimento dentro de uma organização. A comunicação realizada de forma eficaz amenizaria os inconvenientes causadores de desconforto dentro da equipe. Com a existência de um mecanismo formal de comunicação, acredita-se que diminuiriam as "focacas" no ambiente de trabalho, causadas por distorções de informações. Ou seja, a ausência de processos comunicativos satisfatórios no ambiente de trabalho gera sofrimento na medida em que



não possibilita ao indivíduo uma participação mais ativa no que diz respeito ao desenvolvimento de suas atividades e ao contexto onde se encontra inserido.

O trabalhador procura uma relação mais gratificante com o trabalho principalmente quando busca transformar o contexto organizacional em um espaço de palavra. A comunicação quando amplamente favorecida em todas as sentidas da via hierárquica promove a construção da identidade pessoal e social e por sua vez faz com que o indivíduo possa se sentir útil, produtivo e realizado.

Fica como sugestão uma proposta de continuidade deste estudo uma vez que existem múltiplas perspectivas conceituais que podem ser exploradas para o aprofundamento e o entendimento da comunicação organizacional. No entanto, uma vertente teórica que pode ser explorada diz respeito a sociocultura organizacional, e nesse caso, o objeto de análise se concentra sobre a cultura organizacional e a conseqüente formação do clima interno.

Além disso o processo comunicativo pode ser analisado pela perspectiva sociológica, tendo por foco de análise a teoria de formação de grupos. Neste sentido, um exemplo que pode ser explorado com vistas à aplicação de técnicas de comunicação eficientes é a criação de grupos de reflexão sobre a tarefa profissional (grupos Balint), que se caracterizam pela apresentação e discussão de casos clínicos de pacientes que estão sendo atendidos por um ou mais profissionais de diferentes âmbitos assistenciais (Martins, 2002).

Vale também afirmar que esses grupos poderiam servir para melhorar a comunicação no ambiente de trabalho, troca de experiências, estabelecer e/ou fortalecer vínculos entre a equipe de trabalho para, dessa forma, amenizar o sofrimento causado por determinadas situações ansiogênicas que atrapalham a obtenção de prazer tanto fora quanto dentro da instituição.

### **Referências bibliográficas**

ALMEIDA, W.C. **Defesas do Ego: Leitura Didática de seus Mecanismos**. São Paulo: Ágora, 1996.

CAMON, V.A.A. Breve Reflexão sobre a Postura do Profissional da Saúde diante da Doença e do Doente. In: CAMON, V.A.A. (org.) **Urgências Psicológicas no Hospital**. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2002, p. 41-60.

CHANLAT, A. & BEDARD, R. Palavras: A Ferramenta do Executivo. In: CHANLAT, J. F. (coord.). **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992. p. 125-148.



D'ANDREA, F.F. **Desenvolvimento da Personalidade**: Enfoque Psicodinâmico. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

DEJOURS, C. Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações. In: CHANLAT, J. F. (coord.). **O Indivíduo na Organização**: Dimensões Esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **A Loucura do Trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.

\_\_\_\_\_. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_; DESSOURS, D. & DESRIAUX, F. Por um Trabalho, Fator de Equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**. v. 3, n. 33, p. 98-104, mai./jun. 1993.

\_\_\_\_\_. **A Banalização da Injustiça Social**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

FOSSÁ, M.I.T. **A Cultura de Devoção nas Empresas Familiares e Visionárias** - uma definição teórica e operacional. 2003. 296f. Tese (Doutorado em Escola de Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FRIEDMANN, G. **O Trabalho em Migalhas**. São Paulo: **Perspectiva**, 1983.

.FROMM, Eric. **Psicoanálises de la sociedad contemporánea**. México: FCE, 1944.

GRISCH, C.L.I. & GUARESCH, P.A. **A Fala do Trabalhador**. Petrópolis: Vozes, 1993.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**: O Homem Rumo ao Século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

KARMEL, P.H.; POLASEK, M. 1974. Levantamentos por Amostragem. In: KARMEL, P.H.; POLASEK, M. (orgs.). **Estatística Geral e Aplicada para Economistas**. São Paulo: Atlas. p. 190-221.

MARTINS, L.A.N. Saúde Mental dos Profissionais de Saúde. In: BOTEGA, N.J. (org.). **Prática Psiquiátrica no Hospital Geral**: Interconsulta e Emergência. Porto Alegre: ArtMed, 2002, p. 130-144.

MUCHIELLI, A. 1990. **Les Méthodes Qualitatives**. Coleção Que sais-je?. Paris: França: Presses Universitaires de France.

SILVA, E.S. **Desgaste Mental no Trabalho Dominado**. Rio de Janeiro: Cortez, 1994.

SILVA, C.O. **Trabalho e Subjetividade no Hospital Geral**. **Psicologia Ciência e Profissão**, 18(2). 1998. p. 26-33.