

# De Outras Tecituras Possíveis em Psicologia do Trabalho

On Other Considerations about Labor Psychology

De Otros Entrelazados Posibles en Psicología del Trabajo

Carmela de Lima  
Tubino, Marcia Giovana  
Pedruzzi-Reis & Rosane  
Neves da Silva

Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul

Experiência



**Resumo:** Este escrito se propõe a discutir uma experiência de estágio em Psicologia do Trabalho, a partir das indagações advindas de um estranhamento suscitado no encontro com práticas e discursos cristalizados relativos ao fazer do psicólogo em uma organização. Para tal reflexão, tomamos a prática do *acompanhamento funcional (af)*, realizada junto a servidores considerados ‘funcionários-problema’, como um analisador que tensiona o engessamento de estratégias de intervenção centradas nos conflitos individuais do trabalhador. Ao longo de nossa experiência, percebeu-se que a escuta do trabalhador poderia ser uma via de acesso às relações de trabalho, uma vez que os funcionários ocupavam o lugar de porta-vozes de um grupo, possibilitando uma análise da produção de demanda do local. Apesar de nos depararmos com uma prática cristalizada do *af* centrada no indivíduo-problema, ressaltamos ser imprescindível que o psicólogo possa se movimentar dentro deste instituído e compreender as formas como o local de trabalho se organiza, e, através de uma análise de implicação, pensar como a própria Psicologia vem se organizando, naquele local, para atender aos pedidos que lhe são dirigidos.

**Palavras-chave:** Psicologia do trabalho. Análise institucional. Análise de implicação. Produção de demanda.

**Abstract:** This study propose to debate an traineeship experience in Psychology of Work, that began with the questions from a strangeness founded in the encounter with practices and crystallizes speeches related with the work of a psychologist inside of an organization. For this reflection, we used the *functional attendance (fa)* practice, realized with workers considered “problem-employees”, like an analyzer that tensions crystallizes intervention strategies centered in individual conflicts of the worker. Throughout our experience, we saw that the listening of the employees could be an access road to the work relationships, since the workers occupied a place of a spokesman of a group, allowing a analysis of the production of demand of the place. Although we come across a crystallized practice of (fa), that is centered in the problem-person, we emphasized that is indispensable that the psychologist could move into this instituted and comprehend the forms of how this work place is organized, and, throughout a implication analysis, think how the own Psychology has been organizing itself, in that place, to attend the request that been addressed to it.

**Keywords:** Work psychology. Institutional analysis. Implication analysis. Demand production.

**Resumen:** Este artículo se propone a discutir una experiencia de prácticas en Psicología del trabajo desde las indagaciones advenidas de un extrañamiento suscitado en el encuentro con prácticas y discursos cristalizados relativos al hacer del psicólogo en una organización. Para tal ponderación, tomamos en práctica del *acompañamiento funcional (af)*, realizada junto a servidores considerados “empleados-problema”, como un analizador que tensa el enyesado de estrategias de intervención centradas en los conflictos individuales del trabajador. A lo largo de nuestra experiencia, se percibió que la escucha del trabajador podría ser una vía de acceso a las relaciones de trabajo, una vez que los empleados ocupaban el lugar de portavoz de un funcionamiento colectivo, lo que posibilitaba un análisis de la producción de demanda del local. A pesar de que nos encontramos con una práctica cristalizada del *af*, centrada en el individuo-problema, resaltamos ser imprescindible que el psicólogo pueda moverse dentro de ese contexto y comprender las formas como el local de trabajo se organiza, y, a través de un análisis de implicación, evaluar como la propia Psicología viene organizándose, en aquel local, para atender los pedidos que le son dirigidos.

**Palabras clave:** Psicología del trabajo. Análisis institucional. Análisis de implicación. Producción de demanda.

O objetivo do presente estudo consiste em propor reflexões possíveis acerca das relações entre Psicologia e trabalho. Tomamos como campo de análise a experiência de uma prática de estágio que nos permitiu pensar e interrogar o fazer *psi* no âmbito dos processos de trabalho. O estágio teve início em 2006, se estendendo até 2007, completando, ao final, um ano de experiência, período em que nos inserimos no Setor de Psicologia de um órgão de segurança pública da cidade de Porto Alegre, RS. Para auxiliar na construção das reflexões

e questionamentos suscitados ao longo dessa vivência, tomamos o *acompanhamento funcional (af)* como um importante analisador para disparar discussões que versam acerca das seguintes questões: a problematização dos processos de trabalho no contexto do serviço público; o questionamento acerca do tipo de escuta exercido pelo psicólogo nesse contexto; a cristalização de uma única forma de intervenção, centrada em uma perspectiva individualizante, evidenciando um engessamento das formas de ação e circulação da Psicologia naquela organização.

“...Os espaços coletivos de discussão vão se esvaziando, cada vez mais se tornam difíceis de sustentar, de serem mantidos. A falta de tempo, a urgência domina tudo e a todos, produzindo uma perda na capacidade de potencializar os encontros. As circunstâncias vividas podem trazer uma forte individualização das ações, impedindo outras relações de trabalho, outros sentidos e práticas mais coletivas”.

(Coimbra & Nascimento, 2004)

Pretendemos orientar nossa análise partindo das seguintes indagações: como se configura o pedido da instituição em relação à Psicologia? Como se caracterizaria uma produção de demanda e, conseqüentemente, de oferta do trabalho da Psicologia no local? Tais indagações permitem problematizar tanto os modos de trabalhar da Psicologia quanto os processos de trabalho da instituição estudada e suas relações com a Psicologia.

Segundo Nascimento (2004), torna-se imprescindível pensar a respeito de quais lugares têm ocupado o psicólogo, bem como quais as concepções de saúde que atravessam suas práticas. Trata-se apenas de reproduzir modelos operados pela doença e centrados em uma perspectiva individualizante, alheios ao contexto onde se produz a intervenção? Ou, ao contrário, há um movimento que se reporta a processos de desconstrução e reconstrução de espaços coletivos – o coletivo como dispositivo de ação –, propiciando aproximações e novos arranjos entre instituições e profissionais, agenciando outros modos de fazer Psicologia? Neste sentido, a hipótese de Matos (2004, p. 17) parece-nos servir de guia, qual seja, de que

a proposição é dar lugar para outras vozes, outros regimes discursivos que possam fazer durar esta experiência num exercício problematizante, numa atitude analítica de seus efeitos e, nestes movimentos, quer-se dar passagem para o desejo de fazer falar outras possibilidades, outras ações coletivas: a permanente criação de estratégias coletivas para o enfrentamento dos desafios contemporâneos que a cultura propõe à Psicologia.

Do contrário, segundo aponta Lazzarotto (2004, p. 64), “permaneceremos orientados por um modelo psicológico que se centra no diagnóstico, na norma, no ajuste e em uma aplicação da técnica como finalidade, não encontrando as demandas, nem produzindo ofertas; apenas passando por elas”.

## O trabalho psi e a rede: de outras tecituras

Parece-nos que não há uma Psicologia do Trabalho que não atue no âmbito do coletivo. Como pensar apenas no indivíduo se este está inserido em uma rede de relações, em uma rede de produção e se seu fazer, mesmo quando isolado, produz efeitos nesta rede? Mas o que se entende aqui como rede? Podemos, sim, dizer que se trata de um emaranhado de saberes/fazeres que perpassam indivíduos, produzindo, assim, laço, encontro. Diante disso, os processos de trabalho são, pois, da ordem do coletivo, posto que cada trabalhador, cada cargo, exerça influência sobre os demais, tal como um efeito dominó. Na prática do acompanhamento funcional, realizado nessa experiência de estágio, tal questionamento era suscitado ao pensarmos nossa intervenção, visto que, a cada novo encaminhamento de um servidor, se fazia necessário problematizar as relações estabelecidas entre o funcionário e sua chefia, entre colegas, bem como entre o profissional de segurança e a comunidade pertencente ao seu setor de trabalho. Dessa forma, a tentativa de trabalhar sob a perspectiva de rede – tomada como uma lente que tem como efeito ampliar o nosso olhar – convoca a uma prática *multi* e talvez *transdisciplinar*, vindo a provocar de fato tensão no que se nomeia *coletivo*. A intervenção, nesse sentido, deveria ser pensada desde o *contexto* do servidor, isto é, desde um *coletivo*. Deste modo, coloca-se em questão não o *funcionário-problema*, aquele que, não raras vezes, é apenas porta-voz do grupo, mas o *coletivo*, problematizando e propondo ações que tenham por finalidade colocar em análise o funcionamento de uma rede de relações na qual o funcionário está fazendo ruído.

## O acompanhamento funcional e seu potencial molecular

O instituído não sinaliza algo de negativo, como tendemos a pensar, mas tão somente

uma base que é dada àquele que chega, e de acordo com a qual passamos a trabalhar. O instituído pode ser entendido como amarragem ao que se traz de novo, o que certamente não significa “ficar amarrado”. O instituinte ficaria perdido sem esta amarragem, sem uma macroestrutura – o molar – que oferece superfície para novos deslocamentos, para que o molecular se produza.

É preciso tomar o pedido, problematizá-lo a fim de que se possa deslizar do instituído para o novo, superando a dificuldade que reside em simplesmente atender a um pedido sem atualizá-lo ou tensioná-lo nos movimentos da própria instituição. É preciso poder escutar desde um lugar sempre novo, sempre outro. O novo remete ao plano da criação (Deleuze & Guattari, 1991, citados por Kastrup, 2000), àquilo que muitas vezes está ali pedindo passagem, instigando a produção de novos sentidos. Podemos dizer que a cristalização em torno do acompanhamento funcional, fazendo dessa atividade a única forma de intervenção possível na aproximação da Psicologia com os processos de trabalho no local, expressam, assim, certa estereotipia nas práticas e fazeres *psi*.

No entanto, o acompanhamento funcional, embora tomado neste estudo como um analisador que problematiza algo de uma prática engessada e pouco fluída, em alguns casos pôde criar esse deslocamento na busca de novos sentidos, produzindo efeitos que extravasavam o âmbito estritamente individual.

Apresentaremos a seguir o percurso habitual do acompanhamento funcional: na maior parte das vezes, o funcionário ‘desadaptado’, ou seja, aquele que estaria causando problemas em seu posto de trabalho ou que não estivesse cumprindo satisfatoriamente suas funções, era encaminhado ao Setor de

Psicologia por sua chefia. Poucas foram as vezes em que o funcionário procurou pelo serviço de Psicologia espontaneamente, e, em muitas destas situações, buscava apenas defender-se de uma ‘convocação’ que logo lhe chegaria às mãos. A sistemática dos encaminhamentos nos levava inicialmente a refletir a respeito do lugar em que o acompanhamento funcional estaria sendo colocado. Diante disso, nos interrogávamos se o trabalho que vínhamos desenvolvendo, centrado quase que exclusivamente em torno do acompanhamento funcional, não estaria limitado a uma prática carente de sentido e pouco efetiva, a uma intervenção momentânea apenas. Tal intervenção não encontraria, enfim, continuidade a partir do momento em que aquele servidor deixasse nossa sala e retornasse para o mesmo posto de trabalho, sem nenhum tipo de análise do contexto onde este servidor estava inserido.

Entendemos ser imprescindível para o profissional *psi* o exercício de conhecer qual de fato é o seu fazer em seu local de trabalho. No caso explicitado, os servidores nos eram encaminhados a partir de uma queixa da chefia, e o funcionário, por sua vez, utilizava-se daquele momento para proteger-se e, geralmente, falar de problemáticas ditas ‘pessoais’. Contudo, refletimos: que tipo de prática poderíamos realizar que pudesse ir além do nível da queixa, de ambas as partes? Como fazer uma escuta dos casos que chegavam ao Setor de Psicologia sem reproduzir uma intervenção estereotipada, centrada unicamente no *indivíduo-problema*? Como pensar uma prática que pudesse fazer outra leitura daquela instituição?

Ao tomarmos o *acompanhamento funcional como analisador*, entendemos que esta intervenção pode sim configurar-se como uma importante via de escuta da instituição, tornando-se possível construir um projeto fundamentado na problemática das relações

daquele coletivo que está se fazendo ouvir, no *af*, por meio de um servidor. Na situação vivenciada ao longo do estágio, passamos a sentir necessidade de não permanecer somente na sala, ouvindo os enunciados daqueles servidores que nos eram encaminhados, pois entendíamos que aquelas falas remetiam à importância de se investigar as relações de trabalho no coletivo daquele funcionário. Percebíamos a indispensável tarefa de conhecer o contexto de trabalho que nos era relatado pelos trabalhadores. Conforme Dejours (citado por Lancman & Sznclwar, 2004, p. 33),

apreender e compreender as relações de trabalho exige mais do que a simples observação e, sobretudo, exige uma escuta voltada para quem executa o trabalho. Para apreender o trabalho em sua complexidade, é necessário entendê-lo e explicá-lo para além do que pode ser visível e mensurável: é necessário que se considere também a qualidade das relações que ele propicia. A escuta deve ser realizada de forma coletiva e desenvolvida a partir de um processo de reflexão realizado com o conjunto dos trabalhadores, criando um espaço público de discussão.

De acordo com Dejours (citado por Lancman & Sznclwar, 2004), tais reflexões são condição *si ne qua non* para que o sujeito seja capaz de se reapropriar da realidade de seu trabalho, permitindo aos trabalhadores de um mesmo contexto a mobilização necessária para que mudanças possam ser impulsionadas, tornando o trabalho menos penoso e mais saudável.

O acompanhamento funcional, desde este entendimento, assume especial relevância na medida em que, a partir de falas dos servidores, faz-se possível ler, desvelar o sintoma da instituição, redirecionando nosso olhar e re-situando nossa escuta para as relações de trabalho ali estabelecidas.

Do mesmo modo, é possível compreender os processos de trabalho ali colocados em ato, ampliando assim nossa capacidade de intervenção que não se restringe mais ao indivíduo adoecido pelo trabalho, mas busca colocar em análise um contexto de relações. A escuta em exercício no acompanhamento funcional parece, mais do que oferecer respostas, ser produtora de novas perguntas, por exemplo: de que maneira esse funcionário é afetado e afeta a problemática institucional? De que forma vem se mostrando como sintoma da instituição?

Somado a isso, o acompanhamento funcional igualmente apontava os locais onde seria possível escutar este coletivo. Em conseqüência a estas reflexões, torna-se importante problematizar se, efetivamente, o Setor de Psicologia tem conseguido exercitar este movimento de sair do individual e escutar o coletivo.

## O movimentar do UM que movimenta o TODO... O dominó em movimento

Esse "Um" que produz movimento no *todo* nos remete ao caso de um servidor que trabalha no referido órgão de segurança da cidade de Porto Alegre e que há muitos anos vem apresentando um quadro de alcoolismo que o impede de exercer sua função adequadamente. Este servidor é encaminhado ao Setor por sua chefia. O caso deste servidor vem a ilustrar uma experiência de escuta que se propôs a colocar em movimento não apenas um indivíduo frente ao seu sofrimento psíquico, mas que buscou movimentar um conjunto de pessoas, de valores, normas, produzindo, assim, uma mudança na rede.

Os atendimentos aconteceram ao longo de cinco meses, numa frequência semanal. No

acompanhamento funcional deste servidor percebeu-se que a escuta de sua família produziu efeitos positivos em sua implicação, tanto em relação à sua vida funcional, quanto no que concerne à sua vida particular. A relação com o *af*, que inicialmente significava algo persecutório e punitivo, fora aos poucos sendo ressignificada. O atendimento então passa a ser nomeado por este servidor como um espaço a partir do qual ele passou a refletir acerca do alcoolismo e sobre o cuidado com sua saúde física e psíquica. Ele iniciou tratamento clínico e psiquiátrico em função dos sintomas da abstinência e de sua ansiedade. Além do atendimento que foi destinado à família, foram realizadas reuniões com as chefias, no intento de trabalhar as expectativas e preconceitos em relação a este servidor. Percebe-se que em um caso que congregou Setor de Psicologia, Ouvidoria, chefias, equipe médica e família, produziram-se efeitos para além do caso deste servidor, apontando para uma via de intervenção possível que transcende o atendimento individual, articulando um contexto mais amplo e nele intervindo.

Tal caso é entendido também como esse micro ou molecular que, em um efeito dominó, desacomoda antigos fazeres, produz novos olhares para o velho problema, agenciando, portanto, intervenções outras. Para Barenblitt (1996), o molecular é o que compõe uma superfície de produção, despertando o surgimento do novo ou uma metamorfose das entidades molares que se desestratificam, formando linhas de fuga. Nesta dimensão, há novos agenciamentos, e outras produções de sentido são possíveis. Não se trata, portanto, de uma mera reprodução. Questionam-se, então, a partir deste caso, as potencialidades que uma mesma intervenção pode assumir desde que o profissional seja capaz de, sob uma forma crítica e criativa, constantemente recriá-la, reinventá-la a cada abordagem, uma vez que a escuta é sempre outra, sempre nova.

Certamente, os pedidos no cotidiano do fazer *psi* podem apresentar-se de forma semelhante, todavia cabe a nós nos interrogarmos a respeito disso que o cliente, o paciente, enfim, este que nos fala – e fala ‘sem saber’ o que diz – produz a partir de sua queixa; uma demanda pode assim surgir ainda que seja tomado como ponto de partida uma situação conflituosa acerca do ‘funcionário-problema’. Uma prática no campo *psi*, por conseguinte, pode ser tanto alienante quanto produtora de autogestão e de criação: dependerá da forma como for exercida, e de como esta prática será pensada e repensada pelo profissional.

### Análise de produção de demanda: deslocamentos e transformações - criação de uma oferta

Questionamos a dificuldade da Psicologia em compreender sua prática no campo do Trabalho: uma escuta que se vê ensurdecida por duas queixas – a do funcionário-problema *versus* a da instituição que reclama do ‘desfuncionamento’ do servidor. Diante deste contexto de trabalho, acreditamos que nosso papel enquanto psicólogos deva aliar alguns aspectos, quais sejam: entender os movimentos institucionais como uma complexa rede de relações que pode vir a adoecer quando as *trocias linguageiras* (Dejours, citado por Lancman & Sznelwar, 2004, p. 38) não encontram acesso à circulação; o constante repensar e reconstruir das práticas *psi*, em função de uma análise ininterrupta do objetivo e da pertinência da mesma; um trabalho que possa identificar os riscos, constituindo-se em promotor de saúde, fazendo com que a partir do *af* possa-se problematizar as relações no contexto institucional; por fim, que o profissional *psi* seja capaz deste exercício de sair do individual para escutar o coletivo, construindo ações que, de fato,

sejam operadoras de mudanças e produzam um deslocamento nas formas cristalizadas de funcionamento da instituição.

Todavia, através de nossa experiência, entendemos não ser simples partir desta queixa do funcionário-problema e permitir-se enfrentar o instituído ao estender a questão para o âmbito da instituição. Percebe-se que nas situações de acompanhamento funcional, uma questão que seria da ordem do trabalho tende a ser escutada como queixa clínica, restringindo assim a compreensão acerca do contexto da instituição e, por conseguinte, a capacidade de intervenção. O psicólogo deve perceber que o trabalhador formula ali uma outra queixa. O sujeito, quando chega ao Setor de Psicologia, deve ele mesmo formular um pedido, que muitas vezes não coincide com a queixa que o local fez a seu respeito. Há um hiato entre quem encaminha e quem é encaminhado, e o fazer do psicólogo é propor uma interlocução, transformando a dissociação em discussão e diálogo, mediando encontros, tecendo laços. Desse modo, nosso papel tem como característica uma intervenção ao estilo proposto por Lourau (citado por Coimbra & Nascimento, 2004):

fazer uma intervenção significa, dentre outras coisas, 'articular lacunas, ver relações onde só se percebiam elementos coerentes e homogêneos, comprovar um problema onde se julgava existirem soluções'. Ou seja, estranhar e mesmo questionar a homogeneidade, a coerência, a naturalidade dos objetos e dos sujeitos que estão no mundo. Ao mesmo tempo, afirmar as multiplicidades, as diferenças, a potencialidade dos encontros que são sempre coletivos e a produção histórica desses mesmos objetos e sujeitos.

O hiato, por sua vez, é produzido no ponto em que o profissional *psi* se perde, isto é, quando se deixa ensurdecer pelas queixas dissociadas e individualizadas, não conseguindo dar conta nem do problema

da instituição, nem da demanda do sujeito. Há uma dificuldade em entender o que se produz neste hiato, neste intervalo oco de sentido que, na ausência de palavras, tende a produzir angústia. E na tentativa de 'dar conta' de seu trabalho, de oferecer uma resposta, tamponando assim de forma fugaz a angústia, acaba tomando o encaminhamento e o pedido da instituição como demanda. Nesse caso, não se faz uma análise do pedido e, conseqüentemente, não se pode produzir uma demanda. Que oferta de trabalho é, então, possível? Qual a sua efetividade? Corre-se o risco, pois, de ficar preso ao tarefismo de 'dar conta' dos acompanhamentos funcionais, respondendo meramente ao imediatismo institucional.

Assim, indaga-se: como transformar o pedido em demanda? Entendemos ser fundamental deslocar-se da queixa, problematizando-a para que se produza uma demanda. A partir daí é que se torna possível estruturar uma oferta de trabalho para a instituição. A demanda é parte do inconsciente da instituição e o profissional *psi* deverá ler a demanda na queixa do trabalhador ou do grupo. A demanda é algo que emerge. O servidor, quando chega ao Setor de Psicologia, dá outro sentido para a queixa, não semelhante àquele atribuído por seu chefe, provocando o hiato anteriormente referido. O psicólogo, almejando uma prática que produza diferenças, não deverá aceitar este servidor apenas como 'mais um funcionário-problema', conforme a perspectiva da instituição, mas ponderar por que razão tal indivíduo está sendo colocado neste lugar. Questionamo-nos: o psicólogo vem conseguindo de fato colocar em prática tais propostas?

Para pensar a respeito de tais questões faz-se importante entender de que forma a demanda é produzida, isto é, de que forma a demanda é analisada. Há um *debulhamento do pedido* ou apenas atende-se ao que é

solicitado? Paulon (2005) questiona a forma de responder a um pedido que, embora aparentemente simples, carrega consigo muitas outras implicações. Reside neste ponto, enfim, a importância de problematizar a questão de *ao quê responder*. O cliente pede por aquilo que ele imagina precisar, construindo, como infere a autora, uma fantasia de cura. No local onde realizamos nosso estágio, percebeu-se o intenso pedido por acompanhamentos funcionais. A queixa dizia respeito ao *funcionário-problema*. Todavia, é importante perguntar-se sobre as condições institucionais que fizeram do servidor a imagem do problema daquele grupo. Em diversos momentos, o *af* não se mostrava o caminho mais interessante para abordar-se o conflito. Contudo, diante de uma dificuldade de colocar em prática o 'diferente', terminávamos reproduzindo a lógica de atender ao pedido, sem intervir na demanda, mesmo a tendo escutado. Observava-se, somado a isso, certa dificuldade por parte das chefias em valorizar o fazer *psi* para-além dos acompanhamentos funcionais, um estranhamento talvez, posto que, afinal, fosse de fato isso que era ofertado em um determinado momento pelo Setor de Psicologia.

De que forma, então, se produzia a demanda a partir do pedido que nos chegava? Como ofertávamos nosso serviço? Segundo Baremlitt (1996, p. 109),

quando a gente recebe uma demanda, a primeira coisa que ocorre é que a gente tende a pensar que não tem nada a ver com a crítica dessa demanda; se o sujeito está demandando em primeira instância, somos levados a aceitar que é porque já se sabe o que está demandando. E se me procura estou a seu dispor. Procura-me porque algum lado do problema tem a ver com o que faço, e então o atendo, esquecendo-me que, se ele me procura, é porque me ofereci.

Para Baremlitt (1996), a análise da produção da demanda consiste em um cuidadoso

exame que o profissional realiza a respeito do modo como ele ofereceu os seus serviços: trata-se, assim, de um estudo da forma como o profissional produziu a demanda a partir do pedido que lhe fora feito e, para isso, é necessária a realização constante de sua análise de implicação.

Dessa forma, é necessário ser capaz de deslocar-se entre o pedido e a demanda, abrindo outras significações possíveis para o sintoma, problematizando as tentativas de cura, bem como analisando-se as instituições que ali atuam, os atravessamentos e as transversalidades, as hierarquias e as relações de poder implicadas na problemática.

Dejours (1999) refere que todas as demandas exigem respostas que não somos capazes de dar – respostas de caráter terapêutico – diante do sofrimento do trabalhador. Deste modo, se aceitam apenas os casos em que a demanda inicial possa ser objeto de transformação, de elaboração, ou seja, é preciso que o trabalhador mesmo possa implicar-se num processo de reflexão acerca de seu sofrimento, buscando ressignificá-lo, transformá-lo. A demanda por soluções é, então, deslocada para uma demanda por elaboração. Portanto, o trabalho do analista institucional refere-se a promover o deslocamento entre pedido (que diz de uma queixa) e demanda (que diz de uma implicação que expressa também o modo como o trabalho do psicólogo é oferecido à instituição).

Entender de quem é o pedido e de quem é a demanda não é tarefa simples. O pedido e a produção da demanda são atravessados por fatores diversos, sociais, culturais, da ordem do coletivo e da singularidade. Enfim, quando recebemos um pedido – de um chefe ou de um servidor – somos convocados a filtrar o que de fato é da ordem do institucional. O pedido aparece como um conjunto heterogêneo, um emaranhado complexo de

aspectos do sujeito, da instituição, da cultura. O pedido é, assim, anterior à demanda. O pedido vem atravessado por elementos discursivos que não serão, necessariamente, alvo de intervenção. A direção de escuta e de intervenção será construída tendo como referencial o viés de trabalho a ser desempenhado: por exemplo, a escuta em um contexto institucional se diferencia de uma escuta terapêutica. Portanto, a leitura deste emaranhado discursivo depende do viés de trabalho. No exercício de nossa prática de estágio tentávamos escutar, ler no pedido a demanda da instituição e não do sujeito. Assim, a demanda somos nós que produzimos junto com a instituição, na própria problematização do pedido. Nessa lógica, perguntar-se *quem é o nosso alvo, a quem queremos atingir?* Torna-se fundamental, visto que esta questão norteia nosso projeto de intervenção. Todavia, tal pergunta deve andar concomitantemente à seguinte questão: quem é o meu alvo a partir do meu desejo enquanto profissional *psi*, profissional este que formula a oferta de trabalho e, conseqüentemente, a demanda da instituição.

Permitir-se explorar o pedido e construir uma demanda é autorizar-se a sempre construir intervenções outras, que no âmbito do trabalho, não raras vezes, convocam a ações que extravasam o individual.

O atendimento individual pode, na realidade, ser usado para proteger o profissional do desafio de ampliar seu olhar e sua escuta e, conseqüentemente, de ampliar o alcance de sua intervenção. Abrir-se para novos projetos pode causar certa apreensão devido ao risco de encontrarem-se novas demandas, questões acerca das quais não possuímos pleno conhecimento da forma como abordar. Por outro prisma, Dejours (citado por Lancman & Sznelwar, 2004, p. 241) nos aponta que “escutar sobre o sofrimento é aceitar o risco de não mais estar na mesma

posição subjetiva e social anterior ao discurso; ouvir é engajar-se, mediante a ética do testemunho”. Além disso, Dejours infere que a escuta implica um risco que se corre não apenas ouvindo, mas compreendendo o que realmente dizem os trabalhadores; assumir este risco é, pois, aceitar pôr à prova, a cada nova escuta, a teoria e a experiência acumulada, o risco, enfim, de colocar tudo em questão.

Diante disso, avalia-se ser de fato mais conveniente para o profissional entender que o pedido para uma intervenção que lhe chega reduz-se apenas a um único trabalhador. No entanto, na medida em que se explora o contexto deste funcionário, ao observar as relações que ali se estabelecem, pode-se perceber que a demanda, diferentemente do pedido, aponta para um contexto grupal, da ordem do coletivo. O indivíduo, nesse caso, pode ser entendido como porta-voz da realidade do grupo. Sendo assim, o profissional *psi* tem como desafio lançar-se num movimento de ampliar a escuta e perceber desde que lugar advém a questão, em que realidade está esse trabalhador para que emerge tal sintoma.

Parece-nos mais fácil e confortável atribuir uma culpa ao funcionário-problema do que pensar o funcionamento do grupo no qual ele está inserido. Em nossa vivência de estágio, buscou-se exercitar um possível debulhamento do pedido, isto é, poder de alguma forma escutar além do que era dito. Isto porque há uma diferença entre o que é pedido e o que realmente demanda intervenção, conforme já discutido anteriormente. De acordo com Lourau (citado por Paulon, 2005) a demanda é sempre da ordem do social, “um elemento essencial do funcionamento dos grupos, a saber, o conjunto de fatores que atuam sobre o desejo com a finalidade de encobri-lo ou de revelá-lo em uma linguagem”. A demanda refere-se ao conteúdo grupal inconsciente,

abarcando o sintoma ou a problemática de um determinado grupo. Por essa razão, a demanda nunca é espontânea, visto que desvela aquilo que gera sofrimento e aquilo de que o grupo nada quer saber. Por isso, todos os aspectos não-ditos e inconscientes implicados na demanda devem, como afirma Paulon (2005), “ser considerados como produto e produtores da oferta de serviços em questão”. Neste sentido, destacam-se, na referida organização, as perguntas e os desabafos em relação à fragilidade da identidade do servidor e à ausência de sentido na função desempenhada por estes.

### Desejo: matéria prima de fios que tecem uma rede de saberes / fazeres

Para Lazzaroto (2004, pp. 64-65) “o que define a práxis não é somente a tarefa, mas também os pressupostos e intencionalidade de quem as executa, ou seja, uma práxis é mediada pelo sujeito da ética e estética da experiência histórica”. E, interrogar-se sobre o desejo nesse contexto é um convite a debulhar o que entendemos aqui por desejo, isso que move o homem e que é atravessado pelo coletivo, pelo público, estando, deste modo, enredado em questões que vão além da singularidade, remetendo nossa reflexão a um passeio pela história, a uma inserção na cultura, na arte, no social, na sociedade, nisto que o homem produz enquanto é produzido. Portanto, conforme nos diz Lazzarotto (2004), nosso fazer é guiado por uma multiplicidade, tendo como palco um campo formado por uma rede de saberes que, em suas interfaces, produz um encontro entre disciplinas diversas. Nesse sentido, buscamos, de acordo com a autora, romper com modelos institucionalizados. A demanda, por conseguinte, é formulada por um profissional que também está atravessado,

afetado por estas mesmas questões culturais institucionais e individuais.

Não obstante, é preciso que exista, por parte do profissional que escuta, um investimento e um desejo em poder ampliar sua capacidade de intervenção, lançando-se para-além das fronteiras do tradicional *setting* de trabalho do psicólogo. Este modo de escuta, este exercício de deslocar-se, não diz apenas do *setting* clínico, mas pode fundamentar e instrumentalizar qualquer relação de trabalho do profissional psicólogo.

Desta forma, torna-se imprescindível perceber que a análise da organização e a auto-análise do profissional psi – no sentido de repensar sua prática em relação ao seu objetivo – devem andar juntas e de forma ininterrupta, posto que as duas partes atravessam-se, reproduzem-se, complementam-se e devem fazê-lo da forma mais produtiva e saudável possível.

Em relação à importância desta auto-análise, entendemos que o modo como reconhecemos nossa função, nossas ações afetam a forma como apresentamos nossa oferta de trabalho. Portanto, se considerarmos que nossa proposta de trabalho refere-se exclusivamente aos atendimentos individuais, os demais profissionais irão esperar de nós apenas esta oferta. Através desta hipótese, percebemos que tal era a sistemática de trabalho instituída no Setor de Psicologia do dito Órgão de Segurança Pública.

Entendemos que esse lugar instituído da Psicologia não se modifica através de alguma espécie de decreto, por assim dizer. Trata-se, portanto, de pequenas e sucessivas práticas que ampliarão o fazer da Psicologia: abrir brechas que permitam aos demais profissionais que nos circundam a pensar em outras possibilidades

de atuação e de intervenção do psicólogo. A partir disso, trabalhar em “processos de construir e desconstruir espaços coletivos que propiciem aproximações e novos arranjos entre instituições e profissionais, agenciando outros modos de fazer política e psicologia” (Nascimento, 2004, p. 15).

## Considerações Finais

Ao longo da prática do estágio, o estranhamento frente ao modo como o acompanhamento funcional era realizado acabou nos servindo de disparador para algumas reflexões a respeito do lugar do psicólogo dentro daquela organização e das práticas que vinham sendo exercidas pelo Setor. Parece que, de fato, por não havermos encontrado uma prática de estágio com que nos identificássemos, algo de um desconforto nos desacomodou, mobilizando-nos a problematizar os processos de trabalho e a forma como a Psicologia se inseria nestas relações.

Estas dissonâncias, este hiato de que falamos, estes espaços que pareciam carentes de sentido talvez tenham justamente servido de catalisadores para novas buscas, um desejo por aprender, por novas leituras e pelo entender de novas práticas, aprender, pois, sem ficar apreendido, capturado. A partir de novos aprendizados, alçar quiçá um respaldo a outras ações possíveis.

O acompanhamento funcional operou, enfim, como um analisador para pensar os processos de trabalho da organização, bem como por meio do qual se pôde realizar uma análise da produção de demanda do local. Apesar de nos depararmos com uma prática cristalizada do *af*, centrado no indivíduo-problema, ressaltamos ser imprescindível que o psicólogo possa se movimentar dentro deste instituído e compreender as formas como o local de trabalho se organiza, e, através de

uma análise de implicação, pensar como a própria Psicologia vem se organizando, naquele local, para atender aos pedidos que lhe são dirigidos, transformando-os, assim, em reais demandas.

Nossa experiência de estágio tornou-se rica justamente por nos levar a pensar no papel do psicólogo dentro da Psicologia do Trabalho, e problematizamos o quanto tem estado este profissional pronto para realmente entender as demandas do local, e tomar uma prática instituída, como neste caso o acompanhamento funcional, como apenas uma das formas de se trabalhar, indo para além disso, criando outras práticas, ampliando o olhar e identificando-se outros espaços de trabalho, entendendo que nestas brechas o diferente, o instituinte, pode ser produzido. Além disso, entendemos ser a partir de uma análise de implicação que o profissional pode acessar o instituído em que ele mesmo se *sobreimplica*, onde se deixa cristalizar pela forma engessada de trabalho da instituição. A leitura deste instituído pode viabilizar a saída da lógica da reprodução para uma lógica de produção.

Parece-nos que a função do psicólogo em uma organização tem sido a de exercer um controle, produzir uma certa adequação do trabalhador no seu ambiente de trabalho, prática esta que advém do modo como a própria Psicologia surge no contexto do Trabalho. Porém, se insistimos na Psicologia é porque acreditamos na criação de outras estratégias, de outras formas de ação, mas para tanto é preciso entender a história da Psicologia no âmbito do Trabalho. A questão que nos fica é de que outras estratégias de intervenção são possíveis desde que o profissional *psi* possa se interrogar a respeito de qual é seu objeto de intervenção em cada um dos pedidos que lhe chega, desnaturalizando práticas e discursos já instituídos.

**Carmela de Lima Tubino**

Psicóloga; Psicóloga do Setor de Psicologia Clínica/Hospital Espírita de Porto Alegre; Terapeuta da Clínica de Atendimento Psicológico da UFRGS.  
E-mail: carmelatubino@yahoo.com.br

**Marcia Giovana Pedrucci-Reis**

Psicóloga; Membro do Laboratório de Pesquisa em Psicanálise, Arte e Política (LAPPAP)/ Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional da UFRGS.  
E-mail: marciapedrucci@terra.com.br

**Rosane Neves da Silva**

Psicóloga, Professora do Instituto de Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional da UFRGS  
E-mail: rosane.neves@ufrgs.br

**Endereço para envio de correspondência:**

Rua Barbedo, 581/ 304, Porto Alegre – RS – Brasil, CEP: 90110-260

Recebido 15/07/2008 Aprovado 09/01/2009

## Referências

- Baremblytt, G. (1996). *Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.
- Coimbra, C. M. B., & Nascimento, M. L. do. (2004). *Sobreimplicação: práticas de esvaziamento político*. Apresentação de trabalho/Comunicação.
- Dejours, C. (1999). *Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo: Edições Fundap.
- Kastrop, V. (2000). A psicologia na rede e os novos intercessores. In T. M. G. Fonseca & D. J. Francisco (Orgs.), *Formas de ser e de habitar a contemporaneidade* (pp. 13- 26). Porto Alegre: Editora da Universidade.
- Lancman, S., & Sznclwar, L. I. (Orgs.). (2004). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Lazzarotto, G. D. R. (2004). A construção de possibilidades na formação do psicólogo: moradas de invenção e acolhimento. In C. A. T. do Nascimento et al., *Psicologia e políticas públicas: experiências em saúde pública* (pp. 59-72). Porto Alegre: CRP-07.
- Matos, R. da L. (2004). A psicologia como prática político-social. In: C. A. T. do Nascimento et al., *Psicologia e políticas públicas: experiências em saúde pública* (pp. 17-30). Porto Alegre: CRP-07.
- Nascimento, C. A. T. do. (2004). Construindo processos de organização dos psicólogos em saúde pública. In C. A. T. do Nascimento et al., *Psicologia e políticas públicas: experiências em saúde pública*, CRP 7º.
- Paulon, S. M. (2005). A análise de implicação como ferramenta na pesquisa-intervenção. *Psicologia e Sociedade*, 17(3), 16-23.
- Programa de Saúde Mental para os Trabalhadores da Segurança Pública. (2002). *Sujeitos e instituições: modos de cuidar e tratar*. Publicação: Secretaria da Justiça e da Segurança, Governo do Estado do Rio Grande do Sul.