

V CBEO - Curitiba



CBEO

Congresso Brasileiro de
Estudos Organizacionais

V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

O TRABALHO DO CONSULTOR ORGANIZACIONAL: UMA PERSPECTIVA BASEADA NA
PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Ana Silvia Alves Borgo (UTFPR) - anasilvia@faktorconsult.com.br
Aluna de Pós-graduação - Mestrado em Administração

Leonardo Tonon (UTFPR) - leonardotonon@utfpr.edu.br
Professor Doutor de Pós-graduação - Mestrado em Administração

INTRODUÇÃO

No atual cenário sócio econômico com alto índice de desemprego, os trabalhadores empregados convivem com o medo de perdê-lo. Para minimizar este medo, empenham-se em atender as exigências da organização na melhoria do seu desempenho, esforçando-se de diferentes maneiras, como na busca da atualização e do desenvolvimento de novas competências para aumentar a sua produtividade. Diante desta pressão, sua saúde mental e física não ficará ileso, quer seja apresentando uma doença mental ou somática, ou uma “enigmática normalidade” diante de situações de aparente sofrimento. Uma visão que integre o psiquismo com o corpo e que se propõe a investigar esta “enigmática normalidade” é a abordagem Psicodinâmica do Trabalho, elaborada por Christophe Dejours e será o elemento teórico desta pesquisa.

Neste atual cenário, verifica-se, também, o aumento de trabalhadores sem vínculo empregatício, que, portanto, não estão sob a “proteção” da CLT - Consolidação das Leis do Trabalho ou de um estatuto de uma instituição pública. Entre esses trabalhadores está o consultor organizacional, uma atividade profissional, que cresce significativamente no mercado, muitas vezes como uma alternativa para a situação de desemprego. Denominados de profissionais autônomos ou liberais, sua prática não condiz com esta denominação, pois não lhe isenta da pressão para a manutenção de sua atividade profissional e das consequências desta para a sua saúde mental e somática. Esta pesquisa expressa o interesse, portanto, em promover discussões, a partir das noções propostas pela Psicodinâmica do Trabalho, dessas consequências, definindo então, o consultor organizacional da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas como objeto de estudo.

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

Num contexto de relação entre o consultor e as organizações clientes, Mendes e Saraiva (2014) chamam a atenção para a ausência de pesquisas, que possibilitem o estudo e aprofundamento desta relação, bem como as consequências para a saúde mental deste profissional. Desse modo, o objetivo desta pesquisa consiste em: investigar quais os possíveis efeitos da interação com a organização cliente na subjetividade do consultor organizacional em seu trabalho.

Para a realização desta pesquisa, o nível de análise foi um grupo de estudos de profissionais da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas, vinculados a empresas de diferentes segmentos, o grupo foi formado há 26 anos, sendo que alguns profissionais permanecem desde o início. Desse modo, a unidade de análise desta pesquisa são os consultores organizacionais autônomos ou proprietários de empresas de consultorias, que participam deste grupo. Caracterizando-se, portanto, como um Estudo de Caso, esta pesquisa contou com a realização de entrevista com profissionais participantes deste grupo, sendo que os dados permitiram a categorização analítica segundo os pressupostos da Análise de Conteúdo

(BARDIN, 2004). Na sequência, poderão ser observadas as contextualizações teóricas que permitiram o desenvolvimento do estudo.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

A abordagem teórica da Psicodinâmica do Trabalho, que dará a base para esta pesquisa, será apresentada nesta seção. Antes, porém, serão traçadas algumas considerações acerca do trabalho do consultor organizacional.

2.1 Trabalho do consultor e a ilusão da autonomia

Desde as considerações sobre o trabalho artesanal, passando pela revolução industrial, Taylorismo e Fordismo, diversas foram as alterações vivenciadas com relação ao mundo do trabalho. Sem ter a intenção de se aprofundar nesta seara, pode-se afirmar que, nesse lapso temporal, foi possível perceber que o trabalho artesanal, dotado de certa completude quanto ao significado e organização por parte do trabalhador, vai cedendo espaço ao operário que, no regime industrial passa a ser submetido a uma diferente rotina, cada vez mais fragmentada e precarizada. Em meados do Século XX, com a retomada dos elementos clássicos, passa a receber destaque na gestão a figura do Staff ou mesmo do prestador de serviço, dotado de características diferentes daqueles trabalhadores relatados até então. É nesse contexto que surge a figura do consultor organizacional.

Em geral, as atividades previstas ao consultor organizacional, no CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) do MTE - Ministério do Trabalho e Emprego (MTE online, 2017), são ligadas as funções como: planejar, organizar e controlar organizações diversas nas suas mais diversas áreas. O consultor é um profissional, que não possui vínculo empregatício com a organização cliente podendo ser um profissional autônomo ou sócio proprietário de uma empresa de consultoria.

Moscovici (2001) elabora uma metáfora dos papéis e funções que permitem compreender o papel do consultor e da sua relação com a organização cliente. A autora propõe uma analogia simbólica do consultor organizacional com o *Profeta*, que “surge como um líder que se contrapõe ao rei e ao povo, denunciando excessos e incoerências, desvio da lei divina, e apregoando desgraças que se abaterão sobre todos se persistirem naquela maneira viciosa de agir (MOSCOVICI, 2001, p. 32)”. Moscovici (2001, p. 55) acrescenta, que:

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

Segundo a autora, verifica-se que há por parte da organização, expectativas e idealização sobre a figura do consultor, que possui o poder para resolver o que se apresentar, misteriosamente, ou seja, uma competência que não pode ser explicitada ou ensinada. Nesta interação, o sentimento do cliente para o consultor manifesta-se num misto de temor e admiração, gerando crenças profundas em suas sabedorias, transformando-o numa espécie de *guru* a ser venerado e obedecido (MOSCOVICI, 2001).

Via de regra, o consultor organizacional, não estará isento a estes critérios de avaliação e nem as relações de poder, como visto, anteriormente, ele dependerá da indicação da organização cliente para a conquista de novos clientes. Tendo esta necessidade, o consultor ficará refém da

organização cliente, podendo se obrigar a alinhar seu desempenho aos indicadores dela. Nesse contexto, Mendes e Saraiva (2014, p.129-130) apresentam o seguinte pressuposto:

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

Tais colocações apresentadas até aqui permitem que, na sequência, elementos da psicodinâmica do trabalho sejam desenvolvidas, com vistas ao aprofundamento do estudo.

2.2 Psicodinâmica do Trabalho

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

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

2.2.1 Subjetividade e Intersubjetividade

“A subjetividade é constituída pela identidade e pela diversidade, podendo ser entendida como experiência de si e como resultante de processos que vão além dela, contemplando as dimensões humanas do universal, do particular e do singular (MARTINS, 2013, p. 433)”.

A subjetividade é aquilo que diz respeito ao sujeito, podendo ser caracterizada como individual e singular, ou seja, a maneira como sente, pensa e reage ao seu mundo interno e externo. Na perspectiva psicanalítica, a subjetividade é resultado das experiências vividas com objetos, que são introjetados e passam a “viver” no inconsciente e consciente de cada indivíduo. Estes conteúdos introjetados, por meio de processos transferenciais, influenciarão a relação com o externo e com o outro. Ao citar o outro, cita-se a intersubjetividade, resultado da subjetividade de cada um e das transferências, que são atualizadas na relação social (LAPLANCHE; PONTALIS, 1986). Cada indivíduo se constrói a partir das relações intersubjetivas que estabelece, no olhar do outro tem o reconhecimento que contribui para a construção da sua identidade. Segundo Lima e Martins (2015, p. 54) “por ser um processo construído na relação com o outro e na cultura, a subjetividade, invariavelmente, é intersubjetividade”.

2.2.2 Organização do Trabalho

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

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

Para Costa (2013) o trabalho real é como o trabalhador irá executar o trabalho, lidando com a complexidade e diversidade das situações reais do trabalho. Estas situações incluem as interações sociais com colegas, diferentes níveis hierárquicos, fornecedores, clientes e com os recursos disponibilizados para a execução do trabalho. Nestas interações o trabalhador se defronta com o imprevisto o inusitado, com o real do trabalho. Em outras palavras “não existe uma organização do trabalho perfeita, ou ideal. Trata-se de uma dinâmica subjetiva entre o sofrimento vivenciado e as defesas utilizadas para mediá-lo (ANJOS, 2013, p. 272)”.

Ainda neste processo, é importante considerar as relações sociais de trabalho, que são aquelas que dizem respeito às interações internas estabelecidas, no trabalho, com diferentes níveis hierárquicos, grupos e externas com clientes e fornecedores (DEJOURS; ABDOUCHELLI 1994). Permeiam estas interações o afeto, os medos, a confiança, a colaboração, a solidariedade, a competição, o reconhecimento, relações de poder, enfim produtos da subjetividade e da intersubjetividade no trabalho. Cabe acrescentar que as interações de confiança contribuirão para a construção de um ambiente solidário e cooperativo.

2.2.3 Sofrimento criativo, patogênico e ético

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

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

Entretanto, segundo Moraes (2013b), por meio de processos psicodinâmicos, o trabalhador poderá criar soluções, alternativas para mudança, contribuindo para a organização do trabalho e para a sua realização pessoal. Este processo é denominado de sofrimento criativo, conduz ao prazer e dá sentido ao trabalho, quando recebe o reconhecimento de superiores hierárquicos, clientes e/ou dos colegas de trabalho.

O processo denominado sofrimento patogênico ocorre quando “a dinâmica do reconhecimento está paralisada, o sofrimento não pode mais ser transformado em prazer, não pode mais encontrar sentido: só pode gerar acúmulos que levarão o indivíduo a uma dinâmica patogênica [...] (DEJOURS, 2004a, p. 77)”. Ou quando, as estratégias defensivas podem esgotar seus recursos, criando um quadro depressivo e de desestabilização, gerando uma crise

de identidade, em que terá dúvidas de suas capacidade e competências, levando o trabalhador a apresentar patologias psíquicas, somáticas e até ao suicídio (MORAES, 2013a).

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

2.2.4 Mobilização subjetiva

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

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

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

2.2.5 Inteligência prática

“A inteligência prática é pulsional, manifesta-se de forma espontânea entre os trabalhadores. O envolvimento e dedicação do sujeito para garantir sua astúcia no uso da inteligência prática tem como benefício o sentido do trabalho (VASCONCELOS, 2013a, p. 239)”.

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

possui poder de criar e inovar; é amplamente difundida entre os indivíduos (DEJOURS, 2004d).

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

De certo modo é possível afirmar, que “o trabalho que produz a inteligência e não a inteligência que produz o trabalho (DEJOURS, 2004d, p. 278)”. Portanto, quando o trabalho possibilita ao trabalhador aplicar sua inteligência prática ou astúcia na resolução de problemas e/ou dos desafios do dia-a-dia, como consequência ele obtém o reconhecimento, o prazer, o sentido ao trabalho, contribuindo para a construção da sua identidade.

2.2.6 Reconhecimento

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

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

A dinâmica do reconhecimento, por meio dos julgamentos da hierarquia e dos pares, é, portanto, de contribuição-retribuição simbólica, que permite a transformação do sofrimento em prazer. Entretanto, quando não há o reconhecimento o indivíduo pode desmobilizar-se e com isto, comprometer sua saúde mental (DEJOURS, 2004a).

2.2.7 Espaço público de discussão

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

Espaço público de discussão é um termo desenvolvido por Dejours e é fundamental na psicodinâmica do trabalho. Refere-se ao espaço de discussão entre os trabalhadores, que é legitimado pelo coletivo de trabalho. Não ocorrem somente discussões de ordem técnica, ocorrem: a visibilidade de ações, ações públicas e políticas com a finalidade de gerir a organização do trabalho, tomadas de decisões, deliberações, consenso, construção de regras e

acordos. É um espaço onde o falar e o escutar são essenciais, bem como a autenticidade para construir relações de confiança e cooperação. Os vínculos psicoafetivos construídos entre os trabalhadores, por vezes, extrapolam os espaços públicos formais, ocorrendo em situações informais, como: cafezinho, refeições, comemorações, vestiários e outros (DEJOURS, 2004d).

2.2.8 Coletivo de trabalho

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

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

2.2.9 Estratégias Defensivas

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

Este conceito formulado por Dejours, baseado nos mecanismos de defesa do ego postulados por Freud, resultou das pesquisas em psicopatologia do trabalho, que deram início a abordagem da psicodinâmica do trabalho. Enquanto a psicopatologia do trabalho estuda o sofrimento e as doenças mentais e somáticas geradas pelo trabalho, a psicodinâmica do trabalho iniciou-se pela investigação da “normalidade enigmática”. Em suas pesquisas, na década de 1980, chama a atenção de Dejours a “normalidade” dos trabalhadores diante de situações que geravam um sofrimento aparente. O autor constatou que os trabalhadores não adoeciam porque elaboravam, inconscientemente, estratégias para se defenderem do sofrimento, proteger seu psiquismo e continuar trabalhando (MORAES, 2013a).

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

As estratégias defensivas podem se transformar em *ideologia defensiva*, que estará presente no coletivo, quando este buscar defender a estratégia defensiva, preterindo o sofrimento. Tornando a defesa das defesas mais importante do que o sofrimento (MORAES, 2013a). Para Mendes (2007), este processo ocorre, por exemplo, quando o coletivo, diante de uma ameaça grave, real ou fantasiosa, fica mobilizado por uma ansiedade. A ideologia defensiva, portanto,

manifesta-se no coletivo com a força de um pacto inconsciente, para garantir a sobrevivência, caso algum trabalhador não siga suas regras, será excluído pelo grupo (DEJOURS, 2004b).

3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 Delineamento da Pesquisa e Coleta de Dados

Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, na medida em que possibilitou investigar e analisar aspectos subjetivos dos pesquisados (CHIZZOTTI, 2003). Há de se acrescentar que a pesquisa qualitativa está epistemologicamente alinhada à psicodinâmica do trabalho.

A perspectiva temporal desta pesquisa foi seccional, tendo em vista sua realização no período de abril a dezembro de 2017. O nível de análise foi um grupo de estudos de desenvolvimento de pessoas, composto por 58 profissionais vinculados a empresas de diferentes segmentos, deste total, 36 eram consultores organizacionais. Este grupo iniciou suas atividades numa cidade da região sul do Brasil, há 26 anos, sendo que alguns profissionais permanecem desde o início. Os objetivos do grupo são: as trocas de informações, a auto atualização e o auto aprimoramento; para tanto, realizam reuniões presenciais mensais com duração em torno de três horas. Além da comunicação presencial, o grupo possui uma página (grupo fechado) em uma rede social e um grupo virtual num aplicativo de mensagens de celular (Whatsapp®). A unidade de análise desta pesquisa foram dez consultoras organizacionais autônomas ou proprietárias de empresas de consultorias, todas do sexo feminino.

O convite para pesquisa foi enviado ao grupo de profissionais, por meio do aplicativo Whatsapp, informando: o objetivo da pesquisa e a etapa de coleta de dados (entrevista estruturada). Quatorze participantes responderam ao convite, informando interesse e disponibilidade para participarem da pesquisa. Entretanto, para a etapa de entrevistas individuais, 10 participantes tiveram disponibilidade, no período estabelecido pela pesquisadora.

Considerando, que a população pesquisada pertence a um mesmo grupo, o método escolhido foi o estudo de caso. Segundo Yin (2001, p.18) “para o estudo de caso, isso ocorre quando se faz uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

A técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi a entrevista estruturada (KUMAR, 2005). A data, o horário e o local para realização da entrevista foi definido pela participante, conciliando com a disponibilidade da pesquisadora. O roteiro de entrevista foi elaborado com uma seção inicial para levantar os dados pessoais da participante e blocos de questões considerando a categoria analítica e os objetivos da pesquisa, totalizando 33 questões. A duração de cada entrevista variou de 46 minutos à quase 2 horas e foram transcritas, na íntegra, para análise posterior. Os dados coletados foram analisados a partir de categorias iniciais baseadas no referencial teórico, seguindo-se a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2004).

3.2 Análise

Quanto ao perfil das participantes, todas do sexo feminino, com idade entre 42 e 62 anos, quanto ao estado civil: nove casadas e uma divorciada, apenas uma não tem filho, quanto a escolaridade: nove graduadas em psicologia e uma em serviço social, sendo duas com especialização, uma cursando mestrado, duas com mestrado, uma com doutorado. Tempo de

experiência profissional em média de 27 anos e de participação no grupo de profissionais varia de dois a 26 anos. As entrevistadas denominaram sua profissão como: administradora, *coach* e consultora de RH, consultora, consultora organizacional, psicóloga, psicóloga e consultora, psicóloga autônoma, e psicóloga e psicanalista.

Na pesquisa realizada, a escolha pela consultoria foi influenciada por diferentes motivações e contingências da vida das entrevistadas. Nas falas apareceram, desde a expressão “caí de paraquedas” usada pela entrevistada E07, que queria ser professora universitária, até a busca pela autonomia e independência de discurso pela entrevistada E03. As principais motivações relatadas: liberdade de atuação; autonomia; independência de posicionamento; permanecer no mercado de trabalho; busca pelo crescimento pessoal e profissional; ter um pouco mais de liberdade de atuação; por não aguentar mais situações relacionadas à gestão; e por acreditar que teria mais flexibilidade, mesmo que esta não tenha sido vivenciada de fato.

A busca pela autonomia, portanto, aparece como principal motivação, na maioria das entrevistadas. Todavia, a desejada flexibilidade nem sempre se mostra, como na fala de E06: “Eu achava que eu teria mais flexibilidade, não tive nenhuma, não é; porque daí eu trabalhava mais, porque daí eu tinha que ter produtividade para ter resultado, não é; que a gente...é, fazia o meu salário. Mas acaba tendo, não é, por exemplo, se eu precisar...”. Outro ponto destacado ainda pelas entrevistadas foca-se na questão de “utilidade” frente ao mercado de trabalho ou mesmo na alternativa com relação às formas de emprego convencionais.

Retornando-se ao foco principal das discussões aqui propostas, é importante enfatizar que as análises, apresentadas na sequência, se baseiam nas seguintes categorias analíticas, citadas por Dejours, Abdouchelli e Jayet (1994): organização do trabalho; condições de trabalho; relações sociais de trabalho; vivências de sofrimento no trabalho; vivências de prazer no trabalho; estratégias de enfrentamento ou estratégias defensivas no trabalho. Deve-se destacar que as falas de algumas das entrevistadas são apresentadas para exemplificar, discutir ou corroborar as análises.

3.2.1 Organização do Trabalho

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

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

Os aspectos da organização do trabalho, que se manifestam no entremeio entre o prescrito e o real, pode ainda ser aproximado da busca pelo zelo com relação ao trabalho, que segundo Dejours (2012) o zelo trata-se de duas coisas: da inteligência que cria soluções e a mobilização desta inteligência diante de situações de conflito nas relações sociais de trabalho, ambas com o propósito de diminuir a distância entre o trabalho prescrito e o real. Nesse sentido, todas as entrevistadas participam, periodicamente, de cursos para o aprimoramento e desenvolvimento de competências ou mesmo do grupo de estudos, para que possam responder frente a situações inusitadas do trabalho, mesmo diante de uma autonomia limitada, e ter o seu trabalho reconhecido pelo cliente e pares. Tal afirmação pode ser corroborada na fala de E05 ao destacar a “ânsia” por ir além, de aprender e desenvolver suas competências. Em suma, é possível resgatar que para Dejours (2004, p.29) “o trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, saber fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar”.

3.2.2 Condições de trabalho

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

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

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

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

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

3.2.3 Relações sociais de trabalho

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

3.2.3.1 Relações sociais de trabalho com clientes

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

Distanciar-se da relação com o cliente para saber quem é, o que quer e não se deixar seduzir, dá condições à consultora de se emancipar para intervir no trabalho prescrito. Contribuindo para que o trabalho real esteja alinhado a seus princípios, objetivos e competências. Atitudes de distanciamento podem ser percebidas ainda na seguinte fala:

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

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

Para algumas entrevistadas a confiança estabelecida com o cliente, baseada na transparência e em valores éticos, é determinante para efetivar um contrato de prestação de serviço, fornecer informações técnicas ou para elaborar um relatório técnico, que forneça informações referentes a um funcionário. Quando não há esse sentimento, algumas escolhem não efetivar o contrato ou omitir informações do funcionário, que possam ser usadas para prejudica-lo. Tal afirmação pode ser corroborada com a fala de E04 ao prezar por seguir seus valores e se dar “o direito de não aceitar alguns clientes”, cuja confiança não fora estabelecida.

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

3.2.3.2 Relações sociais de trabalho com parceiros

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

Todas as entrevistadas estabelecem ou estabeleceram parcerias de trabalho, estas relações proporcionam ao consultor trocas psicoafetivas, de conhecimento e de experiência,

prevalecendo a cooperação inclusive na indicação de outros trabalhos. Mas, uma das entrevistadas em sua fala, transcrita abaixo, expressa uma condição do trabalho do consultor que é “solitário” e a motivação de buscar parcerias para atender à necessidade de “viver junto”.

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

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

3.2.4 Vivências de Sofrimento no Trabalho

No que tange às vivências de sofrimento no trabalho relatadas pelas entrevistadas estão relacionadas às atividades de prospecção e venda do trabalho, a realização do trabalho burocrático, inconstância do trabalho, não ter certeza de receber o pagamento do trabalho e relacionamento com o cliente.

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

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

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

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

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

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

3.2.5 Vivências de Prazer no Trabalho

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

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

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

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

Vivências de prazer passam ainda pela satisfação e percepção de gratificações na carreira (GARCIA; VIEIRA; VILELA, 2013). Tais situações, aliadas a processos intelectuais e criativos também são utilizados pelas consultoras para a realização de seus trabalhos junto ao cliente:

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

3.2.6 Estratégias Defensivas

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

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

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

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

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

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

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

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A constante pressão do mercado de trabalho atual tem contribuído para que diversas profissões atendam às demandas de flexibilidade e adaptação constante. Este é um caso que age diretamente sobre as profissões ligadas à consultoria. Somando-se às demandas por participação, criatividade e desenvolvimento, verifica-se que as consultorias na área de treinamento e desenvolvimento de pessoal têm ganhado destaque. Nesse sentido, esse trabalho, procurou alterar o direcionamento dos olhares de investigação, considerando que

muitas vezes esses profissionais, vistos como gurus ou salvadores, via de regra, não são pensados como pessoas dotadas de subjetividade, e influenciados pelos aspectos psicodinâmicos que envolvem o seu trabalho.

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

O reconhecimento do cliente pelo julgamento de utilidade do trabalho da consultora e a transformação do sofrimento em sofrimento criativo, promovem vivências de prazer nas entrevistadas, bem como a conquista da identidade e de realização pessoal no campo social. Entretanto, a necessidade de reconhecimento que se relaciona à subjetividade e a história pessoal de cada consultora, podem levá-las a estabelecerem um jogo de sedução com a empresa cliente, estabelecendo uma relação de servidão ou de quem está “sempre em débito” com o cliente. Como resultado deste jogo, algumas entrevistadas trabalham gratuitamente, prestando consultoria “em nome da amizade” ou elaborando trabalhos extras para atender solicitações extras do cliente não cobrando porque “o sistema é burocrático”. Constatando-se o uso de estratégias defensivas individuais de negação e racionalização.

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

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

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

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

Entretanto, constatam-se algumas limitações, como: trabalhar com apenas um grupo, apenas um segmento de consultoria, as entrevistadas terem, na maioria, a mesma formação profissional e todas as participantes serem do mesmo gênero. Estas limitações indicam a importância de pesquisas futuras, que ampliem e aprofundem o estudo do objetivo aqui proposto tendo como objeto o consultor organizacional.

REFERÊNCIAS

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

BOTTEGA, C.G.; MAGNUS, C.N.; MERLO, A.R.C. Espaço público de discussão. In: MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

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

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

Disponível em:

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

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

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

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

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

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

- DEJOURS, C; **Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução**. Tradução Gustavo A. Ramos Mello Neto. Psicologia em Estudo, Maringá, v. 17, n. 3, p. 363-371, jul./set. 2012.
- DUARTE, F.S.; MENDES, A.M. Mobilização subjetiva. In: MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.
- KUMAR, R. **Research Methodology: a step-by-step guide for beginners**. London: SAGE, 2005.
- LAPLANHCE, J.; PONTALIS, J.-B. **Vocabulário da psicanálise**. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1986.
- LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.). **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Tradução Franck Soudant. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004. p.13-14.
- LIMA, S.C.C. **Coletivo de trabalho**. In: MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013a.
- _____, S.C.C. **Reconhecimento no trabalho**. In: MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013b.
- LIMA, S.C.C.; MARTINS, S.R. **Reconhecimento e Coletivo de trabalho**. In: MENDES, A.M.; MONTEIRO, J.K.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Trabalho & Prazer: teoria, pesquisa e práticas**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2015.
- MARTINS, S.R. **Subjetividade (Intersubjetividade)**. In: MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.
- MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MENDES, A.M. Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. In: MENDES, A.M. (Org.). **Trabalho & Saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá Editora, 2011.
- MENDES, A.M.; SARAIVA, L.A.S. Consultores de Mercado, sua Lógica Perversa de Gestão e Normopatia. **Revista Polis e Psique**, 4(1): p.128-145, 2014. Disponível em: <http://lpct.com.br/wp-content/uploads/2012/11/Consultores-de-mercado-sua-l%C3%B3gica-perversa.pdf> Acesso em: 19 ab. 2017.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível em: <http://www.mteco.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf> Acesso em: 17 ago. 2017.
- MORAES, R.D. Estratégias defensivas. In: MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013a.
- MORAES, R.D. Sofrimento criativo e patogênico. In: MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013b.
- MOSCOVICI, F. Simbolismo bíblico na empresa. In: MOSCOVICI, F. et al. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio Ltda, 2001.
- SIQUEIRA, M.V.S. Autonomia. In: MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013.
- VASCONCELOS, A.C.L. Inteligência prática. In: MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.; VIEIRA, F.O. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Coordenadora Ana Magnólia Mendes. Curitiba: Juruá Editora, 2013a.

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

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