

Psicologia Organizacional e do Trabalho e os Impedimentos da Atividade

Organizational and Work Psychology and Activity Impediments

Psicología Organizacional y del Trabajo y los Impedimentos de la Actividad

Estudos empíricos

Amanda Dias Dourado¹

<https://orcid.org/0000-0003-2709-6367>

E-mail:

amanda.dias.dourado.rh@gmail.com

Paulo César Zambroni-de-Souza²

<https://orcid.org/0000-0002-7353-4420>

E-mail: paulozamsouza@yahoo.com.br

Beatriz Amália Albarello²

<https://orcid.org/0000-0002-7116-7428>

E-mail: beatrizamalia@gmail.com

Wilza Karla dos Santos Leite³

<https://orcid.org/0000-0002-1405-1672>

E-mail: wilzakarlas@unifap.br

¹ Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Feira de Santana, Bahia (BA), Brasil

² Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, Paraíba (PB), Brasil

³ Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), Macapá, Amapá (AP), Brasil

Editora Associada Responsável:

Mary Sandra Carlotto

<https://orcid.org/0000-0003-2336-5224>

Como citar:

Dourado, A. D., Zambroni-de-Souza, P. C., Albarello, B. A., & Leite, W. K. S.

(2025). Psicologia Organizacional e do Trabalho e os Impedimentos da Atividade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 26, e26423.

<https://doi.org/10.5935/rpot/e26423>

Resumo: A psicologia tem sido convidada para maximizar a produtividade ao lado da promoção de bem-estar e saúde no contexto laboral. Este estudo utiliza a ótica da abordagem teórico-metodológica da Clínica da Atividade (CA) para alcançar o objetivo de analisar os impedimentos de atividades neste campo. Foi realizado um estudo de caso que utilizou a técnica da Instrução ao Sósia (IaS) para uma co-análise da atividade de trabalho de uma psicóloga organizacional de uma empresa de especialidades médicas na Bahia. As análises apontam para produções subjetivas de mobilizações de ações de saúde que assumem preponderância em relação às diretrizes empresariais dessa atuação ao lado da sobrecarga, pressão para mostrar desempenho e dificuldades com a liderança. Os resultados revelam a contribuição da metodologia utilizada na criação de espaços reflexivos que promovam um equilíbrio entre o saber e o fazer da profissão.

Palavras-chave: psicologia organizacional e do trabalho, clínica da atividade, instrução ao sósia.

Abstract: Psychology has been called upon to maximize productivity while promoting well-being and health in the workplace. This study uses the theoretical-methodological approach of the Activity Clinic (AC) to analyze impediments to activities in this field. To this end, a case study was conducted using the Instruction to Double (IaS) technique to co-analyze the work activity of an organizational psychologist at a medical specialty company in Bahia. The analyses point to subjective productions of health action mobilizations that take precedence over corporate guidelines for this activity, coupled with overload, pressure to perform, and leadership difficulties. The results reveal the contribution of the methodology used in creating reflective spaces that promote a balance between the profession's knowledge and practice.

Keywords: organizational and work psychology, activity clinic, instruction to the sósia.

Resumen: La psicología ha sido convocada para maximizar la productividad al mismo tiempo que promueve el bienestar y la salud en el entorno laboral. Este estudio utiliza el enfoque teórico-metodológico de la Clínica de la Actividad (CA) para analizar los impedimentos en las actividades dentro de este campo. Con este fin, se realizó un estudio de caso utilizando la técnica de la Instrucción al Doble (IaD) para coanalizar la actividad laboral de una psicóloga organizacional en una empresa de especialidades médicas en Bahía. Los análisis señalan producciones subjetivas de movilizaciones de acción en salud que se antepone a las directrices corporativas de esta actividad, junto con la sobrecarga, la presión por el rendimiento y las dificultades de liderazgo. Los resultados revelan la contribución de la metodología utilizada en la creación de espacios reflexivos que promueven un equilibrio entre el saber y la práctica de la profesión.

Palabras clave: psicología organizacional y del trabajo, clínica de la actividad, instrucción al sósia.

Introdução

Em 2025 o Conselho Federal de Psicologia lançou uma cartilha para orientação da atuação dos profissionais da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) que também estão sistematizados na Nota Técnica CFP nº 18/2024. Nos últimos anos, o cenário das relações de trabalho tem passado por profundas transformações com impactos nos modos de subjetivações. Nesse sentido, uma das possibilidades de atuação envolve a Gestão de Pessoas, um departamento com práticas e políticas que influenciam o comportamento nas organizações (Souza & Vasconcelos, 2021) este campo abrange profissionais de diversas áreas, incorporando diferentes metodologias e olhares ao mesmo tempo em que descobrem novos objetos de estudo. Como exemplo, os profissionais da psicologia que se consolida como uma profissão de base científica que incentiva investigações para guiar boas práticas nesse departamento (Renteria et al., 2020).

Percebe-se que POT não representa uma subárea privilegiada na escolha da atuação dos psicólogos (Yamamoto & Costa, 2010) e no investimento de ensino institucional (Abreu & Melo, 2019; Silva & Cardoso, 2022). Diante de um campo que é marcado pela diversidade de teorias e metodologias para a prática que não parte de um corpo unificado de conhecimentos científicos e práticos (Peixoto et al., 2020). Ressalta-se a importância da busca de uma integração entre a visão crítica característica da chamada Psicologia do Trabalho na construção de itinerários formativos que percorrem os espaços institucionais tradicionalmente vinculados à Psicologia Organizacional (Fonseca et al., 2023; Gondim et al., 2020; Peixoto et al., 2020; Renteria et al., 2020). É valioso para a profissão que não exista, de um lado, os psicólogos que atuam sem nenhum embasamento crítico e, do outro, psicólogos que fazem a crítica sem nenhum embasamento prático. Spink (1996) aborda a necessidade de a psicologia colocar o trabalho em cena não apenas por razões instrumentais, mas estimulando a capacidade de problematizar o campo.

Evidências sugerem um cenário laboral de transformações tecnológicas originadas na reestruturação econômica que geram mudanças nos modelos de produções e que influenciam em novas formas de gestão que levam ao adoecimento mental em um contexto de precarização social do trabalho (Calvosa, 2022, Camilo, 2021; Cardoso, 2022; Dejours, 2012; Enriquez, 1997; Gaulejac, 2014; Gomes-Souza & Tramontano, 2024; Lopes et al., 2020; Secco & Kovalski, 2022).

Desta forma, o objetivo deste estudo é analisar os impedimentos de atividades de uma psicóloga organizacional, sobretudo pelos embates vividos no real da atividade. Para tanto, estimula-se uma compreensão da construção sócio-histórica desse conhecimento, bem como, a produção de saber sobre práticas que colocam o profissional como protagonista para o agir no trabalho diante das transformações da sociedade.

Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT)

Desde o seu surgimento no início do século XX com a publicação do livro de Hugo Munstemberg sobre seleção nas indústrias (Zanelli & Bastos, 2004), os processos produtivos e as formas de organização do trabalho resultaram em diferentes possibilidades e direcionamentos para o campo da atual POT (Gondim et al., 2020). Segundo Zanelli e Bastos (2004), a evolução da atuação da psicologia no ambiente laboral começa se resumindo ao processo de recrutamento e seleção de pessoal com foco na avaliação psicotécnica (prática consolidada no Brasil em 1940), evoluindo para a psicologia organizacional em 1950 (com investimento de estudos e atuação na liderança, relações interpessoais, cognição, emoções, afetos, aprendizagens, teorias de dinâmica de grupos e motivação) e, por fim, a psicologia do trabalho com expansão em 1980 (que busca a compreensão do trabalho humano considerando seus desejos, esforços, saúde mental e contexto histórico político das relações sociais). As características de cada fase não indicam que elas tenham sido completamente distintas, mas modificadas pela introdução de novas formas de pensar o trabalho e novas técnicas de intervenção. A história evidencia a sofisticação das práticas.

É imprecisa a distinção entre o que deve ser uma psicologia do trabalho crítica e outra acrítica. No entanto, seguindo Bernardo et al. (2017) faz-se referência aqui a uma psicologia do trabalho mais preocupada com a relação entre o trabalho e a saúde de quem trabalha, que detém uma postura mais crítica sobre a nocividade nos meios laborais. É nesta linhagem que se situa a Clínica da Atividade que se toma como referência no presente artigo e que será apresentada na seção seguinte. O texto ora apresentado mostra o desejo dos profissionais de POT de adotar uma postura que favoreça a harmonia entre a produção e a saúde, mas que é impedido por fatores relacionados à sobrecarga desses profissionais, às dificuldades na comunicação com a hierarquia da organização, a necessidade de constantemente ter que demonstrar sua competência e à relação muitas vezes nociva que esse trabalho tem com a sua saúde. Desse modo, seu dia a dia acaba por exigir uma dedicação muito maior às técnicas de Gestão de Pessoas, sem poder discutir a atividade de trabalho propriamente dita. Adota-se nesse artigo a hipótese de que, para além de um arcabouço técnico e normativo, é importante acrescentar a esse debate a perspectiva crítica, alinhada com um referencial da psicologia do trabalho, aceitando a problematização dos impedimentos do agir do trabalho nos seus modos de subjetivação. Cada vez mais, emerge a necessidade de se aproximar das práticas do

trabalho de maneira a explorar, analisar e compreender o que é real na interação de múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações pensando em estratégias para preservar o bem-estar e a qualidade de vida, sem deixar de lado a produtividade da qual depende o atendimento das necessidades dos indivíduos e dos grupos sociais.

Clínica da Atividade (CA)

A Clínica da Atividade (CA) compreende uma perspectiva teórico-metodológica da psicologia do trabalho que é fruto de pesquisas conduzidas por Yves Clot e por um grupo de colaboradores vinculados à perspectiva da Psicologia Histórico-Cultural Soviética, fundada por Vygotski. Essa abordagem enxerga o trabalho em um processo de implicação de quem faz e do que o meio impõe ao fazer. A experiência do sujeito não é diretamente acessível, sendo necessário dispor de um método que confronte o trabalhador para gerar uma provocação de análises. Nessa abordagem o trabalho passa a ser estudado como uma atividade dirigida e como uma função psicológica.

Para Clot (2006), o trabalho é considerado uma atividade de estratégia de adaptação e constante recriação, envolvendo a criatividade sob novas formas pela qual o sujeito consegue desempenhar suas tarefas diante dos desafios que surgem. Este método permite ao mesmo tempo gerar uma transformação no sujeito e na atividade, bem como, tornar real e explícito um universo de elementos que estão implicados em cada escolha. Para tanto, vai além da perspectiva ergonômica sobre a tarefa (conjunto de prescrições) e a atividade (processo complexo de adaptação ao que se faz) que são aspectos indissociáveis do trabalho. O real do trabalho é apresentado não apenas sobre o ato de seguir regras, mas envolve a criação, negociação e reinvenção diante das situações concretas, do coletivo e das contradições do contexto organizacional. Pode-se falar aqui em (re)normalizações da atividade desenvolvida pelo sujeito. Em que Clot (2006) explica que o "real da atividade" consiste também no que não se pode fazer, mas gostaria de fazer, e até mesmo no que se faz para não fazer aquilo que deveria ser feito. Essa premissa para realizar as intervenções salienta que é essencial "transformar para compreender" ao lado do desligar e religar a experiência para redescobrir o objeto, de sua recriação em um novo contexto (Clot et al., 2021).

Os psicólogos no contexto do trabalho podem auxiliar como consultores, críticos, peritos, pesquisadores ou mediadores das necessidades da gestão e dos trabalhadores. O foco vai depender do referencial utilizado e do objetivo proposto na perspectiva metodológica. Aqui se apresenta a problemática desta pesquisa como uma lacuna sobre como a Psicologia do Trabalho pode contribuir com a Psicologia Organizacional. A partir disto, o estudo explora o protagonismo de uma psicóloga organizacional nos dilemas no seio da sua atividade.

Método

Delineamento

Trata-se de um estudo de caso, que constitui uma estratégia metodológica de investigação empírica que visa à análise aprofundada de um fenômeno de forma integrada aos processos, significados e dinâmicas que estruturam o objeto investigado, respondendo a questões do tipo como e por que (Yin, 2015). O estudo de caso mostra-se particularmente pertinente por possibilitar a apreensão do trabalho como atividade histórica e situada, sem pretensão de generalização estatística, mas com validade científica sustentada pela generalização analítica e pela coerência teórico-metodológica (Schwartz & Durrive, 2007). Foi realizada uma análise qualitativa descritiva e exploratória que precedeu com o método de Instrução ao Sósia (IaS) que foi criada por Yvar Oddone, nos anos de 1970 ao tentar discutir sobre a forma que cada trabalhador realizava a sua atividade na FIAT. Esta técnica foi reelaborada por Yves Clot na França, no início dos anos de 1990 na busca por transformar a atividade por meio da sua coanálise, baseando-se na concepção de Vygotsky sobre as possibilidades da ação humana (Vygotsky, 1925/1994, p. 41, citado por Clot, 2007, p. 115), especialmente no que Clot, (2010, p. 104) chamou de real da atividade a partir dos dilemas entre que é e o que não é feito, apesar das tentativas ou desejos. Na metodologia da CA há a recriação da experiência do passado que é revivida no momento atual e em condições necessárias para que os profissionais aumentem a sua consciência sobre o que é feito de modo automático, ampliando o seu poder de agir para conseguir transformar o seu ofício. A redefinição da IaS nesta abordagem coloca o sujeito como o efetivo transformador do seu trabalho ao visualizar os desafios da atividade com destaque para o uso da linguagem e da confrontação (simples, individual ou cruzada, em grupo).

Participantes

O critério para a escolha da participante foi uma profissional da psicologia organizacional e do trabalho que desde a graduação tenha optado pelo campo da psicologia organizacional (no estágio e interesse pela disciplina), sendo uma área da sua escolha e interesse e que tivesse experiência profissional de pelo menos dois anos no campo. A informação da profissional escolhida será explorada agora. Juliana (nome fictício) tem 32 anos é formada em psicologia (2021) e com pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas; (2021-2022). Desde a graduação se interessou pela área

organizacional, fez estágio na empresa de especialidades médicas de uma cidade da Bahia e foi promovida para ser a psicóloga organizacional da empresa assim que se formou. Está atuando há dois anos, não pensa na área clínica e deseja se dedicar apenas na área organizacional. Atualmente recebe R\$3.500,00 para uma jornada de 40 horas em um trabalho na modalidade da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). A psicóloga em questão é responsável pelo departamento de recursos humanos e está sozinha desenvolvendo as seguintes atividades: recrutamento e seleção de pessoal; processo demissional; gestão de conflito; engajamento e motivação do trabalhador; remuneração e recompensa; avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento; e *feedback* dos trabalhadores. A empresa da sua atuação trata de um centro de profissionais de saúde da medicina e odontologia, tem 20 anos de história, 8 filiais e 120 trabalhadores (médicos de diferentes especialidades, dentistas de diferentes áreas, recepcionistas, serviços gerais, contadores, administradores, psicólogos, nutricionistas, endomarketing, liderança, segurança e direção). Esta empresa oferta serviços médicos especializados em clínica própria, cujas atividades incluem exames, avaliação, atendimento clínico e cirurgia, apoiada por estrutura funcional e tecnologia avançada para os procedimentos de saúde. Os profissionais que atuam seguem a modalidade de serviço por contrato e por CLT.

Instrumentos

Foi utilizada a Instrução ao Sósia (IaS). Nesta técnica um sujeito (trabalhador) voluntário recebe uma tarefa: "Suponha que eu seja o seu sósia e que amanhã eu deva substituir você em seu trabalho. Quais instruções você deveria me transmitir para que ninguém perceba a substituição?" (Clot et al., 2021). Cabe ao sósia (pesquisador) fazer perguntas a respeito da atividade do sujeito que ele mesmo não se faria (Clot et al., 2021) e "imaginar certas situações" (Clot, 2010, p. 209) para apreender os detalhes da atividade, de modo a levar o sujeito a apreender os esquemas de atividades implícitas. O instrutor (participante) deve se referir à sua atividade para o outro e não para si e o sósia será um questionador sobre o como e não o porquê fazer; para tanto, não deve tomar decisões diante das possibilidades colocadas mas "multiplica os obstáculos a fim de aprender mesmo aquilo que o outro não previu lhe ensinar" (Clot, 2007, p. 149) considerando o que está implícito e subentendido na relação do trabalhador com sua própria tarefa, colegas, hierarquia e organização informal (Oddone et al., 1981). O resultado dessa fase é, sobretudo, a descrição das escolhas feitas pelo sujeito na realização de sua atividade (Scheller, 2001).

A escolha pela IaS simples foi determinada pelas características das atividades da categoria profissional da participante da pesquisa. Por ser uma profissional que lida com uma diversidade de situações confidenciais e envolve-se com variadas instâncias hierárquicas da instituição, tornou-se inviável a utilização de filmagem e observação, bem como, impossibilitando a aplicação dos métodos de autoconfrontação cruzada. A IaS foi realizada em uma sala da empresa de especialidades de profissionais de saúde (médicos e dentistas) que conta com 120 profissionais que prestam atendimento ao público de uma cidade do Estado da Bahia, no segundo semestre de 2024. A psicóloga organizacional assumiu o papel de instrutora e a pesquisadora assumiu o papel de sósia. O ambiente estava livre de ruído e interrupção para a participante refletir sobre a sua atividade em um processo de transformação desta, como uma pesquisa clínica qualitativa, buscou-se fazer pesquisa "com" a psicóloga organizacional e não "para" ou "sobre" ela.

Procedimento de coleta de dados e cuidados éticos

Os preceitos éticos das pesquisas com seres humanos foram rigorosamente observados, conforme atestado pela aprovação do estudo sob o CAAE nº 59011222.2.0000.5188, especialmente no que se refere à preservação do anonimato e à confidencialidade das informações, de modo a evitar qualquer possibilidade de identificação direta ou indireta. A participante foi devidamente esclarecida acerca dos objetivos, procedimentos, riscos e potenciais benefícios do estudo, tendo manifestado sua concordância por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assegurando-se a participação voluntária e o direito de desistência a qualquer momento, sem quaisquer prejuízos.

Para evitar a identificação de terceiros e assegurar a confidencialidade das informações, em consonância com os princípios éticos da pesquisa com seres humanos, a gravação da realização do trabalho e da entrevista da participante apresenta limites éticos específicos, pois sua atividade interage com pessoas não participantes da pesquisa. Isto representa o limite do estudo, que circunscreve os resultados a uma experiência singular e não alcança outras dimensões da atividade. Contudo, tal delimitação não reduz o valor do trabalho, uma vez que a profundidade analítica proporcionada pela IaS e CA permite apreender dimensões relevantes da atividade real, contribuindo de forma consistente para a compreensão do trabalho e para o avanço teórico-metodológico na área.

Não existe uma fórmula única para se utilizar a técnica de IaS e, sim, uma orientação fornecida pela literatura disponível. O método pressupõe a participação do coletivo e o desenvolvimento da função psicológica desse coletivo, todavia, não impede contextos específicos em que o diálogo ocorra sozinha. No caso, em questão, a profissional atua sozinha no departamento de Gestão de Pessoas. Dentro de uma diversidade de possibilidades de atuação, a entrevista aconteceu individualmente em

dois momentos com o intervalo de uma semana. Foi dada a orientação de selecionar uma sequência de atividade do cotidiano de trabalho. Essa atividade de trabalho deveria ser realizada na outra semana com data e horário definidos. A instrução ao sósia aconteceu em função da sequência escolhida pela psicóloga, cuja finalidade é a de delimitar um trecho específico dentro da amplitude de toda a atividade cotidiana de trabalho. Segundo Clot (2006) demarcar uma sequência de trabalho facilita a focalização nos detalhes da atividade laboral.

A IaS, gravada por áudio de 47 minutos, foi passada para a participante escutar e depois agendar um novo encontro para comentar sobre o que ouviu. Foi explicitado que o objetivo não é corrigir erros e acertos, mas se perceber na situação. A pesquisadora assumiu hipoteticamente a função de sósia, e a trabalhadora a de instrutora. Em seguida, a pesquisadora deu a participante a questão: "Suponha que eu sou seu sósia e que amanhã eu me encontro em situação de substituí-la em seu trabalho. Quais são as instruções que você deveria me transmitir a fim de que ninguém se dê conta da substituição?". Objetivou-se confrontar as instruções verbalizadas a fim de que ela pudesse comentá-las. Após esta entrevista, foi entregue a gravação para a participante e após uma semana foi agendado outro momento de escuta sobre os comentários da sua própria instrução. O segundo momento foi direcionado para uma análise da atividade impedida no seu trabalho e durou 41 minutos. Também foi gravado, transcrito e analisado. As informações construídas a partir da IaS dimensionam uma análise clínica da atividade sobre os impedimentos em ações de saúde.

Procedimentos de Análise de Dados

A análise e a sistematização dos dados de campo produzidos por meio da IaS foram conduzidas com base em procedimentos consolidados da pesquisa qualitativa, em articulação com a análise temática como técnica científica de ordenamento e interpretação do material empírico. Inicialmente, os registros foram integralmente transcritos, respeitando a sequência discursiva e a lógica da atividade narrada, conforme recomenda a CA para a apreensão do trabalho real (Clot, 2010). Em seguida, realizou-se leitura reiterada e analítica das transcrições, visando à identificação de unidades de sentido relacionadas às ações, regulações, dilemas e conflitos do trabalho. O processo de codificação ocorreu de forma indutiva, sem definição prévia de categorias, permitindo que os temas emergissem do próprio material empírico, em consonância com os pressupostos da análise temática (Bardin, 2016; Braun & Clarke, 2006). As categorias temáticas foram construídas a partir do agrupamento de trechos discursivos que apresentavam regularidades semânticas e funcionais, sendo continuamente confrontadas com o referencial teórico da CA e com os objetivos do estudo. Esse procedimento possibilitou evidenciar as tensões entre o trabalho prescrito, o trabalho realizado e o trabalho possível, eixo central da análise na IaS (Clot, 2006; Faïta, 2004).

Após a transcrição dos dois momentos da entrevista a análise buscou identificar as regras implícitas do ofício da profissional e das vozes do métier presentes nos enunciados desta que forneceu as instruções à sósia. O foco foi dado para o segundo momento da entrevista, com a reflexão gerada pela psicóloga ao ouvir as suas próprias instruções. A detecção de subentendidos foi feita a partir do contexto de enunciação e a análise clínica foi organizada em dimensões construídas a partir do conteúdo discursivo da participante da pesquisa e dos pressupostos teóricos da CA. Para Faïta (2005, p. 19) "falar do trabalho, implica em trabalhar a fala". A linguagem representa o despertar da consciência por meio da metacognição que pode gerar mudança de comportamento sobre o próprio trabalho (Faïta, 2010, p. 178). O direcionamento da análise escolhido pela psicóloga envolveu ações em saúde. As reflexões geradas serão exploradas a partir da perspectiva de Clot (2010) sobre os dilemas entre "o que se faz habitualmente em sua atividade de trabalho, o que não se faz, o que não deveria fazer em hipótese alguma se for substituído, e o que ele poderia fazer, mas não faz".

Resultados

A análise permitiu ampliar a compreensão de que a sobrecarga relatada pela profissional não se limita a um aspecto individual, mas expressa um fenômeno coletivo de intensificação do trabalho. Segundo Clot (2010), o impedimento de realizar um trabalho bem-feito gera perda de sentido e pode adoecer ao trabalhador. É fundamental que a organização crie dispositivos coletivos de discussão da atividade, de modo a restaurar o poder de agir e prevenir o sofrimento psíquico. A partir das instruções feitas para ações em saúde, as análises foram respaldadas no segundo momento da entrevista, ou seja, a reflexão gerada pela psicóloga ao ouvir as suas próprias instruções dadas a sósia (pesquisadora). Suas conclusões levam a sobrecarga de trabalho; dilemas de reconhecimento; impasse na comunicação com a direção e liderança; e, mobilização para o desenvolvimento de ações em saúde. Ao ouvir o áudio, a profissional relata que percebeu uma visão mais romântica do trabalho e que há muitos sofrimentos em cada atividade que ela passou, suas falas evocam reflexões sobre a necessidade de cuidado da sua própria saúde mental e como suas ações possuem uma motivação intrínseca com experiências passadas do que julgou afetar a sua satisfação no trabalho. Em contraposição à ideia mecanicista, dualista e biologicista de se pensar a saúde no trabalho, os aportes teóricos da teoria da subjetividade, na perspectiva cultural-histórica, desenvolvidos por González Rey (2019) têm possibilitado aos pesquisadores abrir outras zonas de inteligibilidade que

evidenciam os desafios cotidianos que enfrentam os profissionais e geram uma compreensão sobre a atuação a partir do reconhecimento do caráter gerador da cultura e da história de vida desse profissional, em seu processo de desenvolvimento, como indissociável de sua prática. Este estudo toma como parâmetro a construção da história do sujeito dentro do próprio trabalho.

Uma reflexão sobre a sobrecarga de trabalho

Clot et al. (2021) defendem que o coletivo é um recurso para a saúde no trabalho, pois permite compartilhar e renegociar normas. Implementar reuniões periódicas para análise de casos críticos pode fortalecer a cooperação e reduzir a vivência de urgências desorganizadoras. Este resultado evidencia a importância de institucionalizar espaços de debate sobre as prioridades de tarefas e recursos disponíveis. A IaS correspondeu ao fornecimento de estratégias sobre como conseguir desenvolver muitas atividades ao mesmo tempo, diante de tantas demandas. A entrevistada diz: "Refletir sobre o cuidado com a minha saúde mental e que enfrento muitas dificuldades de que cobram, cobram e não percebem que você já está sobrecarregada". A participante explora mais esses contextos de emergências que atrapalham uma dedicação maior na parte de projetos de saúde e na qualidade de serviço, bem como, compromete a sua saúde mental por não conseguir fazer as coisas com a qualidade que gostaria. Juliana diz: "pode surgir uma demissão imediata que a pessoa saiu do serviço e tem que ser substituída imediatamente, você vai precisar fazer uma entrevista mais rápida, sem a cautela de uma avaliação psicológica, porque não vai dar tempo". Na modalização "você vai precisar", é possível localizar a voz do *métier* afirmando que essa função lida com demandas imediatista que se configura como um pré-construído entre esse coletivo mais amplo de uma realidade de emergências. Para Clot (2010), a perda de significado da atividade a desvitaliza. Logo, a impossibilidade de realizar um trabalho bem-feito ou de discutir sobre a qualidade do que se faz, impede os trabalhadores de se reconhecerem no próprio trabalho, gerando uma atividade vazia. Em outro ponto, a fala da entrevistada traz uma reflexão sobre uma carreira conduzida pela dúvida em um cenário de precarização. A subjetividade constitui uma fonte essencial para compreender a atuação profissional e o contexto social e econômico também são relevantes para pensar sobre a motivação, segurança e autonomia para as escolhas do exercício profissional. Juliana diz:

Uma característica marcante é que todo dia tem mil coisas acontecendo ao mesmo tempo, tenho a sensação de que precisava de mais cinco pessoas para ajudar a organizar minhas atividades e até acho que eu merecia ganhar mais, mas nunca que vou pedir isso. O dono já não acha o meu cargo necessário. Então vou aguentando, dando meu melhor, preciso mostrar serviço, garantir meu emprego, é uma sensação boa está no modelo CLT, tem o décimo, férias, enfim, não é tão simples conseguir emprego para quem se formou a pouco tempo na psicologia, acho que essa é uma das vantagens da área organizacional. O mercado de trabalho gosta dos recém-formados que topam tudo.

A participante reflete que "talvez joguem muitas coisas para eu fazer, justamente porque acham que a parte que dedico a saúde mental não é tão importante e foi frustrante perceber isso". Quando ocorre algum impedimento no serviço, a energia associada à atividade acumula-se, sendo também este um fator de adoecimento porque a trabalhadora não consegue recriar as possibilidades por meio da sua auto iniciativa. A participante conclui "percebo que eu me cobro muito, por que sinto que todo mundo pode enlouquecer, menos eu, minhas ações precisam ser sábias, já passei por situação injusta que eu preferir não me defender, mas fiquei muito tempo remoendo essa história na minha cabeça". Segundo Clot (2010), entre a prescrição e a atividade real, existe um terceiro termo decisivo do gênero do ofício, isto é, as "obrigações" compartilhadas de maneira informal para conseguir trabalhar apesar de todos os obstáculos e, às vezes, apesar da organização prescrita (Clot, 2010, p. 119) a noção de um profissional da psicologia supõe uma representação social de equilíbrio emocional que acompanha uma autocobrança do profissional até mesmo perante situações injustas.

A psicóloga reflete "percebo a minha sobrecarga, mas 40 horas semanais se tornava leve simplesmente por ter uma equipe que acreditava em mim, eles sabiam que eu me importava com eles. Isso muda o jogo". Percebe-se aqui o poder da identificação com a função, do reconhecimento e das dinâmicas afetivas para o bem estar no trabalho. Na CA, Clot (2007) destaca que o reconhecimento e a identificação são essenciais para a saúde e para o desenvolvimento da função psíquica. O reconhecimento corresponde ao valor atribuído ao que se faz, enquanto a identificação remete ao pertencimento ao gênero profissional e à possibilidade de imprimir um estilo próprio. A articulação entre ambos fortalece o sentido do trabalho. A trabalhadora continua, "mas, futuramente penso em tentar reduzir minha carga horária daqui, ou ficar só com consultoria, 40 horas consome muito da minha rotina". Apesar do prazer alcançado no trabalho há uma projeção de carreira com menos horas, mas com a mesma função. O lugar da sobrecarga com baixos salários é algo que marca a atividade por conflitos entre os empecilhos do meio e critérios estabelecidos pela própria trabalhadora (Clot 2006). Os enunciados remetem às evidências de elaboração clínica permitidas pelos métodos de análise da atividade. Além de evidenciar sinais de comportamento emocional do trabalhador, e de reflexividade sobre a atividade, a relação de coanalista mostra-se didaticamente

compreendida nesse diálogo, especialmente em uma autocobrança para mostrar os resultados do seu trabalho.

Dilemas sobre Reconhecimento

Conforme Dejours (2019), quando o reconhecimento é reduzido a métricas, corre-se o risco de fragilizar o sentido do trabalho. A pressão por comprovação de resultados pode levar a se privilegiar o registro burocrático em detrimento da qualidade do real da atividade. Por isto, uma alternativa é adotar indicadores qualitativos que considerem o impacto subjetivo das ações de saúde. A IaS mostrou o cuidado e o esforço para realizar a atividade. Na sua reflexão, a psicóloga pontua que “por ser um trabalho intelectual, só acham que eu estou fazendo muita coisa quando percebem muitas entrevistas acontecendo, muita gente chegando. Na nossa atividade, temos que provar os resultados, mostrar planilhas, atas, dados, se não, fica tudo muito subjetivo”. Ao usar a terminologia “nossa atividade”, o pronome “nossa” funciona como sinalizador de características que são respaldadas por aqueles que compõem aquele grupo de profissionais. Algumas atividades são similares ao seu fazer como psicóloga organizacional, um dos principais diferenciadores envolve o tipo de empresa, cultura, pessoas e a necessidade que aquele serviço impõe. Percebe-se que o alcance de resultado medido e mostrado configura uma condição de prova da importância da psicologia no meio organizacional. Há muitos desafios no reconhecimento do poder da estrutura organizacional atuando sobre a subjetividade e mobilização dos trabalhadores. Por isso, é necessário que existam práticas nas organizações que sejam guiadas pela humanização na promoção de direitos humanos e sociais que supere o racionalismo instrumental (Gaulejac, 2021; Seben, & Moretto, 2022). Pois, a preponderância das práticas exclusivamente tecnicistas compromete a saúde mental dos trabalhadores e dos próprios psicólogos organizacionais, incidindo em patologias no trabalho.

O uso da ferramenta Excel é uma habilidade que o profissional necessita desenvolver, mostrar dados, planilhas, comparar indicadores de desempenho. Juliana diz: “eu me perco muito nisso, mas finjo que sei tudo, (risos), tem que mostrar, né? Eles esperam isso de mim, vou aprendendo fazendo, errando e acertando. Essa dificuldade atrasa o trabalho, não me atrevo a falar que não sei”. O trabalhador se sente avaliado no seu serviço e deseja atrair elogios do seu resultado visível, para tanto, utilizam de estratégias e mobilizações para se manter no emprego (Dejours, 2019). Essa necessidade de mostrar saber faz revelar o medo do desemprego, conforme Revuz (2007, p.240) para aqueles que não estão trabalhando existe uma representação equivocada de deficiência, pois “faltam-lhe competências, antiguidade, experiência, motivação, capacidade, iniciativa, saber ser, tudo o que você quiser. Mas é sempre a pessoa que está em causa nesse déficit” (Revuz, 2007, p. 240). Ressalta-se que para compreender os problemas organizacionais e do trabalho, a psicóloga precisa se aproximar de áreas de conhecimento e atuação profissional que não foram acessadas durante a formação. Gondim et al. (2020) analisam as múltiplas dimensões e conflitos presentes no estágio nesta área, abordando tanto os tensionamentos de ordem legal, quanto pedagógicos, éticos e psicossociais. A busca por saber e pela expertise no campo se constrói na experiência e revela a insuficiência da formação. Juliana diz: “Tudo que eu sei da psicologia organizacional eu aprendi na prática, não tive suporte na universidade, na verdade, o estágio foi uma frustração para mim”. Essa fala corrobora com os estudos que apontam os desafios dos psicólogos que escolhem atuar com ênfase nas organizações e buscam suporte em cursos de aperfeiçoamento e experiências (Fonseca, et al., 2023). Tais experiências são vistas como oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem que não alcançaram na universidade, o que reflete também no baixo valor do salário no mercado para profissionais sem experiência. Ao tentar regular essa distância entre o que se pede e o que se consegue fazer, o trabalhador mobiliza e constrói recursos que levam ao desenvolvimento profissional e pessoal. Nesse aspecto, a atividade é marcada por imprevisibilidade que demanda uma inteligência criadora dos sujeitos (Clot, 2010).

O impasse na comunicação com a direção e liderança

Clot (2006) indica que a atividade se desenvolve plenamente quando há possibilidade de negociar os meios da ação. A instituição pode se beneficiar de reuniões de alinhamento para reduzir o esvaziamento da função e favorecer o reconhecimento do papel estratégico da psicologia. Para Lewin (1947) o grupo é uma totalidade dinâmica em que normas, papéis, poder e comunicação influenciam o comportamento individual. Esta análise evidencia a necessidade de criar canais formais de diálogo entre a psicologia organizacional e a liderança. As respostas da IaS mostraram orientações para o desenvolvimento de atividades que dependiam da aprovação da liderança, o que implicava em estratégias de convencimento ao lado de uma relação sem conflitos. A profissional refletiu sobre a orientação de dar suporte a direção que em um dia comum de cuidado a saúde “passa na sala da liderança. Por mais que eles saibam que podem contar com a gente, às vezes precisa ir lá, pergunta se precisa de algo, é uma estratégia que uso para tentar me aproximar deles”. A expressão “por mais que” é um marcador no enunciado que sinaliza a existência de um conteúdo pressuposto, todavia, na prática é usada uma estratégia para que aconteça. Em CA, o métier ou ofício pode se apresentar na dimensão transpessoal sobre a qual se discute aqui, que não corresponde ao todo inteiro no presente das atividades compartilhadas na situação. Pois, precisam de antecedentes que

permitam se colocar na ação: é a história e a memória coletiva que dão a cada um a garantia para agir no presente e “ver chegar” o futuro. Essa memória de que a psicologia organizacional atua nas empresas como suporte da liderança, é transpessoal, algo que está disponível para todos atravessando as gerações. (Clot, 2017, p. 20). A psicóloga mostrou a sua dificuldade:

Não é tão simples lidar com eles, muitos não conhecem o que os profissionais realmente fazem, o meu cargo já foi muito discutido, se, precisa de uma psicóloga na empresa? Para que isso? Tal pessoa não pode fazer? No início a direção dificultava muita coisa, até me anulavam, eles mesmos queriam ir lá contratar e demitir, mas ao mesmo tempo, o poder estava neles, preciso convencê-los de tudo.

Essa fala mostra uma estratégia mobilizada para lidar com a dificuldade de comunicação com a liderança e aponta uma possível forma de gerir esse desconforto quando cita a necessidade de convencimento para que alcance os seus objetivos, o que supõe a importância de uma relação de confiança. Há momentos em que a direção atravessa a função da psicóloga no agir do trabalho sobre a contratação e demissão e deixa a atividade em uma coisificação da relação, cujo vínculo se estabelece de modo não afetivo para a profissional. Nesse aspecto, o fato de não ser tratada como responsável pelas funções do seu departamento leva a um sofrimento do sentido que é atribuído à atividade de trabalho arraigado ao desejo de pertencimento ao seu ofício. Dentre as diversas variáveis que interferem no significado atribuído ao trabalho, aponta-se a concepção de “utilidade” para si próprio e para os demais destinatários da atividade como uma das características fundamentais para o desenvolvimento da ação do sujeito no trabalho. Revuz (2007) chama a atenção para esse aspecto, explicando que o trabalho permite que o sujeito possa se sentir útil no mundo, mas há uma queixa sobre ser culpada de algo que não depende dela. Juliana fala: “As pessoas não são boas, demite e procura outra, e na verdade não se questionam da responsabilidade delas na contratação, na escolha e na manutenção do funcionário. Contratar é uma felicidade, e demitir é uma dor, eu fico cara a cara com eles, sei como dói”. Existe uma mobilização para mostrar o seu valor na execução do serviço e aqui percebe-se a sensação de atividade esvaziada, como apontaram os estudos em CA (Brandão & Lima 2019), e faz com que a trabalhadora se envolva cada vez menos com o seu poder de agir diante de uma ação atrofiado, fazendo o trabalhador sentir-se subutilizado.

Juliana diz: “A liderança tem as suas dores também, umas das coisas que implementei quando cheguei foi a reunião periódica da liderança a cada 15 dias, aos poucos vou colocando a dos outros setores, porque é muita coisa”. A ausência de um espaço ou reunião impossibilita que os trabalhadores envolvidos nessa atividade compartilhem suas experiências, suas dores e possibilidades de soluções. Aqui, apesar de estar sozinha na sua função, a psicóloga atribui importância de promover trocas grupais entre a liderança, e sente a satisfação ao perceber a sua utilidade no trabalho bem-feito por estimular e possibilitar que os trabalhadores desenvolvam interações criativas para atender as demandas de seu meio profissional. Portanto, estando isolados dessa troca com o coletivo, os trabalhadores tendem a afastar-se dos seus sistemas de orientações genéricas, e a vulnerabilizar-se como gênero profissional. Conforme apontou Clot (2010), o enfraquecimento dos coletivos de trabalho pode ser um indício de sofrimento no trabalho, fazendo jus ao uso do espaço como uma demanda do sujeito-trabalhador.

A mobilização para o desenvolvimento de ações em saúde

A mobilização subjetiva descrita pela psicóloga mostra como a experiência pessoal influencia na escolha de ações de saúde. Segundo Clot (2010), o trabalho é o lugar de criação de si e do coletivo. Incorporar essas narrativas em planos de ação pode potencializar o engajamento, desde que haja suporte institucional para transformar o sofrimento em fonte de prazer e desenvolvimento e não de adoecimento. A IaS possibilitou uma reflexão sobre o esforço, o impedimento e a motivação da psicóloga para identificar o que deve ser feito na promoção do bem-estar. Sua própria vivência apresenta um peso no poder da escolha de ações para satisfação no trabalho. Juliana diz:

Perceba, eu fui ouvindo a gravação e me lembrando das motivações para cada ação em saúde, e sim, começou comigo, com o que me afetava, não queria que afetasse o outro, o que eu passei de ruim na empresa, não queria que o outro passasse também, então estruturei a integração na empresa porque quando eu cheguei aqui era tanta coisa bagunçada.

Assim, a atividade é sempre um jogo entre as possibilidades que se expressam e as que não se expressam, mas que continuam agindo no sujeito. Analisar a atividade profissional pela via de métodos “indiretos”, como o método de IaS, permitiu estudar esta atividade no seu desenvolvimento e em suas diferentes manifestações ao acessar o que estava implícito em cada escolha, a fonte de mobilização, realização e sofrimento. Juliana diz:

Bem, me recordei de quando me senti injustiçada, aquilo me desanimou tanto, por causa de fofoca, mas enfim, já fiquei estipulando na minha cabeça o prazo que ia

ficar ali na empresa até organizar as coisas e pedir demissão, mas eu acho que agora, conversando com você, eu começo a identificar, fiquei pensando em estratégias de comunicação, de evitar injustiças, especialmente para que a direção não veja que só quer os melhores trabalhadores e só vão cobrar e criticar, mas percebam que as melhores pessoas querem os melhores lugares, então precisam se preocupar com isso.

O trecho anterior denota como os sentimentos diante de uma situação de decepção ou insatisfação afetam o ânimo de continuar em um emprego. A concepção da relação afetiva no trabalho é retomada em vários trechos e isto aconteceu pois o sócia-pesquisador, em alguns momentos, retomava o diálogo, com intuito de compreender como o sujeito percebe essa relação, na tentativa de explorá-la clinicamente. Percebe-se a necessidade dessa justiça e reconhecimento no trabalho. Neste momento da IaS, a dimensão clínica da técnica pode ser elucidada pela fala “eu acho que agora, conversando com você, eu começo a identificar”. A psicóloga se percebe agindo para buscar evitar injustiças com os outros, pois ela sofreu com isto.

Há dilemas na atuação. A entrevistada diz: “Às vezes a liderança exige que eu aplique advertência no trabalhador, tem coisas que acho injusto, que acredito que vá desmotivar, mas se eu defender o trabalhador, sou eu que sou mandada embora”. O enunciado exemplifica funções em que a profissional não escolheu esse lugar, que lhe foi imposto pela direção, aspecto que produz sofrimento. Como característica típica dessa técnica clínica, uma gama de comportamentos não observáveis sobrepõe-se a uma descrição operacional da atividade (Modolo & Muniz-Oliveira, 2021).

No encerramento da entrevista, a pesquisadora pergunta “Tem uma última questão que eu quero fazer com você: depois dessa experiência que você passou, você poderia apontar se mudou, ou não mudou a sua constituição de ser psicóloga organizacional?”. Juliana responde:

Com certeza! Me fez refletir como eu quero ajudar aquela empresa, aqueles trabalhadores, reconheço os desafios e estou animada para tentar. Reconheço que as questões de saúde precisam ser provadas como algo que no fim gerem dinheiro, mas sei que a resposta também se encontra nas pequenas coisas, na gentileza, na forma de tratar as pessoas com respeito, eu serei o próprio exemplo, agindo com humildade, ousadia e disposta a ajudar. Já cheguei a dizer: “Meu Deus! Sempre serei culpada de tudo que dá errado na empresa, eu não dou para isso”. Em outras, refletia, nossa, eu amo isso aqui, claro, há dificuldades, mas é o meu lugar no mundo.

A migração de um lugar de “sujeito” de pesquisa para o de coanalistas reflete o ampliar do poder de agir da trabalhadora. Consta-se na afirmação de Juliana, que é precedida pela modalização “claro” e o advérbio “sempre”, um conteúdo que é atestado pelo gênero de psicólogos organizacionais. Percebe-se um conflito de amor e ódio com a sua atuação organizacional. Dejours e Abdoucheli (1994) apresentam o conceito de ressonância simbólica, que se estabelece quando algum elemento da atividade laboral encontra ressonância em algo da narrativa psíquica e do enigmático desejo que se encontra no indivíduo. Nesse sentido, Clot (2010) coloca a atividade de trabalho como unidade de análise que apresenta um significado sociológico mais amplo ao teorizar sobre ofício como algo que faz parte do trabalhador que assume a responsabilidade do ato, se apropriando sem se confundir. Neste processo, surge o sentido psicológico em reconhecer-se em algo e estar realizado no que faz, com a sensação de pertencimento e utilidade social.

Conforme Gaulejac (2006) e Dubar (1998), o trabalho é um vetor central na construção da identidade social e profissional, e as contradições vividas no cotidiano organizacional impactam diretamente a percepção de pertencimento e realização. O trabalho é também um lugar de construção da identidade, onde o sujeito enfrenta tensões entre desejo, reconhecimento e exigências institucionais, em face à construção da história de vida e da identidade social. Enriquez (1990) ressalta que as organizações funcionam como espaços de produção de sentido, e é na negociação entre as demandas institucionais e o desejo do sujeito que se constrói ou se fragiliza o laço com o ofício. Ser psicóloga no contexto organizacional em qualquer empresa implica um envolver-se com o ofício. Logo, o significado atribuído à atividade é condição *sine qua non* para seu desenvolvimento. Esse significado abarca o processo de escolha, de identificação do sujeito para a atividade direcionada a saúde e o agir que reduza danos. As organizações possuem um papel importante na produção de sentido e subjetividade, tendo em vista as relações de poder, pertencimento e dinâmica psíquica no coletivo. Em que pese, as organizações modernas estruturam identidades profissionais, e a maneira como o trabalhador se apropria de sua função pode fortalecer ou fragilizar sua identidade, gerando tensões entre prazer e sofrimento, e cabe ao sujeito negociar essas demandas para manter um sentido no trabalho (Enriquez, 1997; Gaulejac, 2014).

Considerações finais

Este estudo evidenciou a atuação profissional de uma psicóloga organizacional atravessada por produções subjetivas de conflitos, tensões e sofrimentos expressadas no discurso e que, frequentemente, assumem preponderância em relação às diretrizes formais das práticas e políticas

organizacionais. Tal constatação confere relevância à pesquisa ao articular, de modo consistente, subjetividade, saberes e fazeres profissionais, revelando como o trabalho real se distancia das prescrições institucionais. Embora a opção metodológica de acompanhar apenas uma profissional limite a generalização dos achados, possibilitou um aprofundamento analítico que favorece a compreensão de aspectos singulares da atividade e a formulação de hipóteses para investigações futuras. A síntese dos impedimentos da atividade aponta sobrecarga, pressão por desempenho e dificuldades na relação com a liderança, elementos que, à luz da CA, evidenciam contradições estruturais do trabalho. Observa-se que as produções subjetivas mobilizadas pela psicóloga, especialmente aquelas relacionadas às iniciativas de cuidado e promoção de saúde, passam a assumir centralidade frente às diretrizes empresariais, indicando tentativas de resignificação do agir profissional diante de um contexto organizacional tensionado. As análises demonstram que tais impasses não se restringem ao plano individual, mas remetem a determinantes institucionais que exigem deslocamentos no modo como a organização compreende e organiza o trabalho.

Há necessidade de um movimento institucional que ultrapasse a análise isolada da profissional e inclua o coletivo de trabalho em processos sistemáticos de transformação. Segundo Clot (2006), é pela mediação coletiva que se reconfigura o sentido do trabalho e se amplia o poder de agir dos sujeitos. O estudo evidencia o valor da CA como ferramenta diagnóstica e como dispositivo de desenvolvimento. Neste cenário, inserir espaços permanentes de análise do trabalho pode consolidar melhorias no bem-estar e saúde do trabalhador. Os resultados também indicam a importância de estudos futuros sobre os dilemas da atividade e da personalidade implicados no fazer profissional, considerando as consequências subjetivas, éticas e organizacionais de cada escolha realizada no cotidiano de trabalho. Mais do que reproduzir modelos hegemônicos oriundos de grandes corporações, a POT é convocada a fomentar a capacidade de pensar, problematizar, discutir e questionar os parâmetros instituídos, tanto por razões técnicas quanto ético-políticas. Destaca-se a relevância social da metodologia da CA e, em particular, da técnica da IaS, ao possibilitar a aproximação rigorosa do real da atividade e das demandas concretas enfrentadas pela psicóloga investigada. Foram exploradas, ainda, fontes de mobilização para a ação em saúde que emergem da ressonância simbólica da atividade, especialmente em dilemas afetivos ambivalentes de amor e ódio em relação à função, somada a narrativa recorrente de tentar provar o seu valor no trabalho. Os impasses com a liderança aparecem associados tanto ao sofrimento quanto à elaboração de novas estratégias de agir. Evidencia-se o peso da culpa somado à sobrecarga de atividades, produzindo impactos significativos na saúde mental e na qualidade do trabalho desenvolvido, reforçando a centralidade da organização do trabalho como determinante do adoecimento.

Ainda que a técnica adotada não permita abarcar uma discussão macroestrutural sobre o papel da Psicologia nas organizações contemporâneas, os achados evidenciam sua potência para revelar os processos criativos, os movimentos de resistência e os elementos subjetivos mais intrínsecos da dinâmica psicológica do trabalho. Coloca-se, assim, a questão: não seria a fala de uma expressão de muitas? Tal indagação sustenta a necessidade de novos estudos que ampliem a análise para coletivos de psicólogos organizacionais, favorecendo a confrontação entre experiências e a construção compartilhada de saberes sobre o ofício. Destaca-se, ainda, o caráter interventivo da pesquisa, evidenciado no momento de devolutiva das análises, quando a profissional relatou a aprovação institucional de sua proposta de implementação periódica de ações de treinamento, desenvolvimento e acompanhamento da comunicação para a liderança da empresa. Esse desdobramento ilustra concretamente a ampliação do poder de agir, ao transformar a análise em vetor de mudança da atividade. A aceitação da sugestão, por parte da organização, do investimento em desenvolvimento na liderança, com alocação de recursos, abre possibilidades para a construção de um trabalho com maior sentido, qualidade e pertencimento. Ressalta-se que o estudo abre espaço para o debate sobre políticas de saúde mental nas organizações, reforçando a importância de programas institucionais que considerem o real da atividade. Tais programas devem promover a responsabilidade entre gestores e trabalhadores na construção de ambientes saudáveis.

Por fim, sustenta-se que a CA oferece contribuições decisivas ao fortalecimento crítico da Psicologia Organizacional e do Trabalho, ao deslocar o foco de abordagens normativas e adaptativas para a análise do trabalho real, situado e historicamente constituído. Ao instituir dispositivos clínicos de coanálise, a CA possibilita à POT não apenas identificar condições de sofrimento, mas intervir na gênese dos impedimentos da atividade, ampliando o poder de agir dos sujeitos e dos coletivos. Propõe-se, assim, que a incorporação sistemática de espaços institucionais de análise da atividade, no interior das práticas de gestão de pessoas, da formação profissional e das políticas organizacionais, pode redefinir o lugar da psicologia nas organizações, afirmando-a como mediadora de processos de transformação do trabalho. Desse modo, a CA contribui para reposicionar a POT como campo estratégico na promoção da saúde, da participação e da construção coletiva de sentidos no trabalho, favorecendo organizações que reconheçam o trabalhador como sujeito de sua atividade e corresponsável pela reinvenção contínua dos modos de trabalhar.

Referências

- Abreu, C. C., & Melo, S. F. (2019). Entre a técnica e a técnica: Possibilidades de atuação do psicólogo nas organizações. *Phenomenological Studies – Revista da Abordagem Gestáltica*, 25(1), 83–90. Retrieved September 6, 2025, from <https://pt.scribd.com/document/525678293/Entre-a-Tecnia-e-a-Techne-Possibilidades-de-Atuacao-do-Psicologo-nas-Organizacoes>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bernardo, M. H., Oliveira, F. de, Souza, H. A. de, & Sousa, C. C. de. (2017). *Linhas paralelas: As distintas aproximações da Psicologia em relação ao trabalho*. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 34(1), 15–24. <https://doi.org/10.1590/1982-02752017000100003>
- Brandão, G. R., & Lima, M. E. A. (2019). Uma intervenção em psicopatologia do trabalho: Contribuições da Clínica da Atividade. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 44(19). <https://doi.org/10.1590/2317-6369000009118>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Calvosa, M. V. D. (2022). Relevância do trabalho e da qualidade de vida no trabalho para a sociedade. *Revista de Administração de Empresas*, 62(2). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220209>
- Camilo, J. A. O. (2021). Trauma organizacional em tempos de Covid-19: Contribuições para a gestão de pessoas. *Revista Administração em Diálogo*, 23(2), 97–107. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i2.49998>
- Cardoso, A. C. M. (2022). Empresas-plataforma e seus tempos laborais incertos, controlados, intensos, insuficientes, longos, não pagos e heterônomos. Em S. Dal Rosso, A. C. M. Cardoso, C. S. Calvete, & J. D. Krein (Orgs.), *O futuro é a redução da jornada de trabalho*. Cirkula.
- Clot, Y. (2006). *A função psicológica do trabalho*. Vozes.
- Clot, Y. (2007). *A função psicológica do trabalho* (2ª ed.). Vozes.
- Clot, Y. (2010). *Trabalho e poder de agir*. Fabrefactum.
- Clot, Y. (2017). Clínica da atividade. *Horizontes*, 35(3), 18–22. <https://doi.org/10.24933/horizontes.v35i3.526>
- Clot, Y., Batista, M. A., & Pereira, M. S. (2021). De Elton Mayo a Ivar Oddone: Redescobrir a instrução ao sócia. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 24(1), 135–151. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v24i1p135-151>
- Conselho Federal de Psicologia. (2024). *Nota técnica n.º 18/2024: O escopo da atuação da(o) psicóloga(o) no campo das organizações e do trabalho*. Retrieved September 6, 2025, from <https://site.cfp.org.br>
- Dejours, C. (2012). *A banalização da injustiça social*. FGV.
- Dejours, C. (2019, June 3). Sem possibilidades de sublimar através do trabalho, é muito difícil preservar a saúde mental. *Página 12*. <https://www.pagina12.com.ar/197853-sin-possibilidades-de-sublimar-a-traves-del-trabajo-es-muy-di>
- Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1994). Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica sobre o trabalho. Em C. Dejours, E. Abdoucheli, & C. Jayet (Orgs.), *Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (pp. 33–43). Atlas.
- Dubar, C. (1998). *A socialização: Construção das identidades sociais e profissionais*. Porto Editora.
- Enriquez, E. (1990). *A organização em análise*. Vozes.
- Enriquez, E. (1997). *Da horda ao Estado: Psicanálise do laço social*. Zahar.
- Faïta, D. (2010). Falar do trabalho implica em trabalhar a fala. In D. Faïta, *Linguagem e trabalho* (pp. 177–190). Contexto.
- Faïta, D. (2004). Análise da atividade e discurso. Em Y. Clot (Org.), *Vygotski: consciência, inconsciente e emoção*. Loyola.
- Fonseca, J. C. F., Silva, A. L. L., Novaes, R. V. G. A., & Silva, B. M. (2023). Estágios em psicologia organizacional e do trabalho: Uma análise do (des)concerto das práticas de RH. *Pretextos – Revista da Graduação em Psicologia da PUC Minas*, 7(14), 183–201. <https://periodicos.pucminas.br/pretextos/article/view/26084>
- Gaulejac, V. de. (2006). *História de vida e sociologia clínica*. Desclée de Brouwer.
- Gaulejac, V. de. (2014). *O custo da excelência: Da neurose ao burnout*. Ideias & Letras.
- Gaulejac, V. de. (2021). A nova gestão paradoxal. Em P. F. Bendassolli & L. A. P. Soboll (Orgs.), *Clínicas do trabalho*. Artesã.
- Gomes-Souza, R., & Tramontano, M. C. (2024). Subjetivação e riscos psicossociais da uberização do trabalho nas dinâmicas territoriais. *Cadernos Metrópole*, 26(59), 143–167. <https://doi.org/10.1590/2236-9996.2024-5907>
- Gondim, S. M. G., Zerbini, T., Borges-Andrade, J. E., & Abbad, G. S. (2020). *Manual de orientação para docentes-supervisores de estágios em Psicologia Organizacional e do Trabalho*. Artesã.
- González Rey, F. L. (2019). Subjectivity as a new theoretical, epistemological, and methodological pathway within cultural-historical psychology. Em F. L. González Rey, A. Mitjans Martínez, & D. M. Goulart (Eds.), *Subjectivity within cultural-historical approach: Theory, methodology and research* (pp. 21–36). Springer.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lopes, F. J. O., Silva, G. E. da, Shiozaki, M. P., & Freitas, S. M. P. de. (2020). (De)forma trabalhista: flexibilização e precarização pela(s) perspectiva(s) da(s) psicologia(s) do trabalho *Psicologia em Estudo*, 25, e48213. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v25i0.48213>
- Modolo, S. F. B., & Muniz-Oliveira, S. (2021). O trabalho docente em texto de instrução ao sócia: Regras implícitas da voz do métier. *Fólio – Revista de Letras*, 13(1). <https://doi.org/10.22481/folio.v13i1.8351>
- Oddone, I., Re, A., & Briante, G. (1981). *Redécouvrir l'expérience ouvrière: Vers une autre psychologie du travail?* Messidor.
- Peixoto, A. L., Carvalho-Freitas, M. N., Sticca, M. G., & Bentivi, D. R. C. (2020). Tensões na implementação do estágio em POT. Em S. M. Gondim, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, & G. S. Abbad (Orgs.), *Manual de orientação para docentes-supervisores de estágios em Psicologia Organizacional e do Trabalho* (pp. 153–173). Artesã.

- Renteria, E., Peixoto, A. L. A., & Bastos, A. V. B. (2020). Producción de conocimiento, práctica profesional y formación en psicología de las organizaciones y del trabajo: Desafíos presentados por el contexto latinoamericano. Em J. Orejuela (Ed.), *Desafíos en la formación de psicólogos de las organizaciones y el trabajo*. Editorial EAFIT.
- Revuz, C. (2007). O trabalho e o sujeito. Em Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.), *Trabalho & ergologia: Conversas sobre a atividade humana* (pp. 226–245). Eduff.
- Scheller, L. (2001). L'élaboration de l'expérience du travail: La méthode des instructions au sosie dans le cadre d'une formation universitaire. *Éducation Permanente*, 146, 161–174.
- Schwartz, Y., & Durrive, L. (2007). *Trabalho e ergologia*. EDUFF.
- Seben, Y. P., & Moretto, C. F. (2022). Estratégias de enfrentamento em acidentes de trabalho com exposição ao material biológico. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 42, e3181772. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003181772>
- Secco, A. C., & Kovaleski, D. F. (2022). Do empreendedor de si mesmo à medicalização da performance: Reflexões sobre a flexibilização no mundo do trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*, 27, 1911–1918. <https://doi.org/10.1590/1413-8123202275.09572021>
- Silva, L. A. T., & Cardoso, H. F. (2022). O espaço da psicologia organizacional e do trabalho nos cursos do Estado de São Paulo. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 22(3), 1021–1040. <https://doi.org/10.12957/epp.2022.69560>
- Souza, A. R. S., & Vasconcelos, I. F. F. G. (2021). Meritocracia e gestão de pessoas por competências: Tema utópico ou realidade organizacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 19(1), 190–202. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190100>
- Spink, P. K. (1996). Organização como fenômeno psicossocial: Notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 8(1), 174–192.
- Yamamoto, O. H., & Costa, A. L. (2010). *Escritos sobre a profissão de psicólogo no Brasil*. EDUFRRN.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5ª ed.). Bookman.
- Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 466–491). Artmed.

Contribuições:

Amanda Dias Dourado: conceituação, curadoria de dados, análise de dados, aquisição de financiamento, investigação, metodologia, administração do projeto, recursos, redação do manuscrito original, redação revisão e edição.

Paulo César Zambroni-de-Souza: análise de dados, metodologia, supervisão, redação do manuscrito original, redação revisão e edição.

Beatriz Amália Albarello: redação do manuscrito original, redação revisão e edição.

Wilza Karla dos Santos Leite: redação do manuscrito original, redação revisão e edição.

Financiamento

A primeira autora foi bolsista da CAPES no desenvolvimento do estudo.

O segundo autor é bolsista de produtividade do CNPq.

Disponibilização de dados:

Os conteúdos subjacentes ao texto da pesquisa estão contidos no manuscrito.

Conflitos de interesse:

Os autores declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização e na comunicação dessa pesquisa.

Recebido: 21 de setembro de 2025

Revisado: 26 de janeiro de 2026

Aceito: 26 de janeiro de 2026

Publicado: 17 de março de 2026