

ESCUA PSICOLÓGICA NAS ORGANIZAÇÕES: ACOLHER, ORIENTAR E ENCAMINHAR¹

Cibele Aparecida Rigoni Lapolli²

Quele de Souza Gomes³

Resumo: O objetivo deste estudo foi caracterizar o fenômeno da escuta psicológica no contexto organizacional. Foram entrevistados seis psicólogos organizacionais e do trabalho, que responderam a um questionário sociodemográfico e um roteiro de entrevista semiestruturado sobre escuta psicológica nas organizações, atribuições do psicólogo organizacional e procedimentos utilizados para a prática da escuta psicológica. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. A partir dos relatos dos entrevistados, concluiu-se que a escuta psicológica se caracteriza como uma escuta empática, a serviço do outro e inerente à prática da Psicologia. Observou-se também que a escuta psicológica é praticada na íntegra pelos profissionais entrevistados, produz mudanças benéficas ao trabalhador e tem como finalidade, conforme as demandas, acolher, orientar e encaminhar. Nesse sentido, percebe-se a importância da escuta psicológica como ferramenta de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho na compreensão das implicações do trabalho na saúde mental do trabalhador.

Palavras-chave: 1. Escuta psicológica. 2. Psicologia Organizacional e do Trabalho. 3. Saúde mental do trabalhador.

1 Introdução

Na Psicologia Organizacional, a escuta psicológica não aparece como uma ferramenta de destaque. Desde a chamada Psicologia Industrial, com a inserção do setor terciário e mais tarde da flexibilização da jornada de trabalho, o foco da psicologia organizacional e do trabalho tem sido no aprimoramento de técnicas de seleção, treinamento, motivação, planejamento de carreira e engajamento do trabalhador na organização (ZILIOTTO; LINO, 2013). Mudanças políticas, sociais e econômicas influenciaram na atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no Brasil. Em sua trajetória histórica, a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) vivenciou períodos como pós-guerra, reestruturação da economia, crescimento industrial, crises econômicas, demandas de mercado como a intensificação de programas de

¹ Artigo apresentado como trabalho de conclusão de curso de graduação da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Psicóloga. Orientadora: Profª. Quele de Souza Gomes, Msc. Florianópolis, 2019.

² Acadêmica do curso Psicologia da Universidade do Sul de Santa Catarina. cibelapolli@gmail.com

³ Mestre em Psicologia do Desenvolvimento (UFBA). Professora titular da Universidade do Sul de Santa Catarina.

qualidade, globalização, além de reflexões éticas, desemprego, entre outros desafios (ZANELLI; BASTOS, 2004). Frente a esse cenário socioeconômico e político, o psicólogo organizacional tinha o papel de otimizar a produção, isto é, classificar os trabalhadores conforme suas habilidades e direcioná-los às ocupações mais adequadas ao seu perfil. No entanto, a escuta psicológica, apesar de ser uma das habilidades do psicólogo, nesse contexto, não era considerada a sua principal ferramenta de trabalho, sendo as estratégias focadas na produtividade as mais utilizadas. A racionalidade e a objetividade eram os principais aspectos, o que afastou qualquer atenção à subjetividade do trabalhador (GONDIM; SIQUEIRA, 2004).

Atualmente, o ponto principal de atuação da POT, segundo Zanelli e Bastos (2004), é entender como as múltiplas dimensões que compõem a vida social, profissional ou privada do trabalhador interagem diante das transformações crescentes. Entretanto, a produção de conhecimento sobre suas práticas e ações com a finalidade de compreender as relações entre subjetividade e trabalho ainda é insuficiente, tendo em vista que os psicólogos organizacionais e do trabalho utilizam ferramentas que operam em diferentes atividades, como: seleção, capacitação, avaliação de desempenho, desenvolvimento de liderança, orientação de carreira, entre outros. Nesse sentido, eles precisam perceber as diferentes variáveis do ambiente que podem influenciar o comportamento do trabalhador. Logo, buscar estratégias de intervenção que preservem e melhorem a qualidade de vida do trabalhador tornou-se uma das missões do psicólogo organizacional (GONDIM; SIQUEIRA, 2004; ROTHMANN; COOPER, 2017).

A relação do ser humano com o trabalho vem de períodos mais remotos da história da humanidade, nos quais se precisou estabelecer uma organização de trabalho para atingir objetivos diários em prol da subsistência de cada um. Sob uma perspectiva sócio-histórica, o trabalho se destaca nas sociedades ocidentais, principalmente no período da Revolução Industrial, com a consolidação do capitalismo. Desde então, à medida que as sociedades foram se formando, novos modos de vida constituíram-se, o que implicou mudanças na forma de trabalhar e dar sentido ao trabalho (ENRIQUEZ, 2014). Isso ocorreu porque as relações de trabalho envolvem trocas, nas quais o sujeito transforma o ambiente de trabalho e ao mesmo tempo é transformado. Nesse sentido, trabalhar não significa simplesmente uma ação que produz algo, mas contribui com a estruturação da subjetividade do trabalhador, inclusive na realização pessoal. Contudo, é importante considerar que a constituição do sujeito como trabalhador no desempenho de outros papéis sociais não é um fato isolado (ZILIOTTO; LINO, 2013; DEJOURS, 2004).

O trabalho, sendo um espaço de múltiplas vivências e maior dedicação de tempo, pode apresentar conflitos e adoecimentos. Como evidenciou o boletim elaborado pela Secretaria de

Previdência Brasileira, sobre afastamento no trabalho, entre 2012 e 2016, os transtornos mentais e comportamentais foram a terceira causa de afastamento por incapacidade para o trabalho, sendo a depressão o transtorno que ocupa o primeiro lugar. No âmbito mundial, estudos da Organização Internacional do Trabalho (OIT) demonstraram o crescimento global de adoecimento por transtornos mentais. Na Europa, por exemplo, o adoecimento por estresse é o segundo motivo de afastamento do trabalho (BRASIL, 2017). Entretanto, embora não se possa generalizar que todo adoecimento é proveniente do trabalho, o sofrimento do trabalhador poderá se manifestar onde ele estiver, seja no contexto familiar, seja no de trabalho. Esse sofrimento implica danos não só à saúde física ou emocional do trabalhador, mas também às suas relações interpessoais e ao seu desempenho no trabalho, o que acarreta seu afastamento por não conseguir mais exercer suas atribuições profissionais (MENDES, 2004).

Segundo Lower (1994 apud MENDES; CRUZ, 2004), o trabalho pode ser considerado fonte de prazer e realização, mas não necessariamente é entendido como uma diversão, pois exige disciplina e responsabilidades inerentes à atividade. Todavia, o trabalho possui uma importância relevante na vida pessoal do trabalhador e concebe uma significação psicossocial, torna-se assim indivisível ao sujeito. Logo, não é possível separar o trabalhador de seus desejos, suas experiências e seus atravessamentos, adquiridos na sua trajetória individual e nas suas relações sociais. A subjetividade, assim como o trabalho, estão no sujeito, encontrando-se ele dentro ou fora da organização (DEJOURS, 2004).

A partir da perspectiva da psicodinâmica do trabalho, há uma busca pela compreensão da dinâmica de funcionamento da relação trabalho/sujeito, além da necessidade de entender a lacuna existente entre o que é determinado ao trabalhador fazer (organização prescrita) e o que é efetivamente colocado para que ele faça (organização real). Além disso, devem-se considerar as implicações dos esforços de adequação por parte do trabalhador, devido às instabilidades e aos imprevistos advindos do trabalho (BRITO, 2009; DEJOURS, 1994). As vivências dessa relação se fundamentam a partir de três dimensões interrelacionadas: a da subjetividade do trabalhador, da sua singularidade e experiências de vida; a do contexto organizacional, com suas normas e exigências; e a da coletividade, que faz parte do campo social na organização, nas relações horizontais (com os pares) e hierárquicas (MENDES, 2004).

O ambiente organizacional é onde o trabalhador passa grande parte da sua vida, e, pela quantidade de variáveis que o compõem, ele inevitavelmente afeta sua subjetividade, seja de forma positiva, ao proporcionar prazer e satisfação, seja negativa, ao promover o adoecimento psíquico. Algumas empresas têm buscado alternativas para diminuir o número de pedidos de afastamento por adoecimento mental, ampliando os serviços do campo da Psicologia

Organizacional e do Trabalho. Entre algumas ações, que estão embasadas na prática da escuta psicológica para o atendimento do trabalhador em sofrimento psíquico, apresentam-se o aconselhamento psicológico, o plantão psicológico e o acolhimento psicológico (FERRARI; GORDONO, 2013). Para Dourado, Macêdo e Lima (2016), a prática da escuta psicológica, seja qual for a modalidade de atendimento, não é apenas uma ferramenta de interlocução, mas também se refere a uma escuta diferenciada, que pressupõe a interação com conteúdos capazes de expor experiências, sentimentos e percepções.

O aconselhamento, segundo Scorsolini-Comin (2014), surgiu em 1909 com Frank Parsons, pioneiro em orientação profissional, com o objetivo de auxiliar jovens que, na época, vivenciavam a fase da escolha profissional em um período de mudanças de trabalho, frente à Revolução Industrial. O aconselhamento tinha como objetivo perceber as inclinações profissionais de jovens e orientá-los conforme seus perfis para a escolha do ofício. Com o passar dos anos, o aconselhamento ampliou seu campo de atuação e estendeu-se às pessoas que buscavam alívio para suas inquietações ou uma assistência terapêutica diante de problemas pontuais. Ao relacionar as diferenças entre aconselhamento psicológico e psicoterapia, Scorsolini-Comin (2014) verificou alguns pontos característicos do aconselhamento, tais como: ser de curto prazo; ter menor aprofundamento e, por consequência, menor intensidade; e tratar de demanda pontual, focada no contexto atual. No entanto, independentemente do objetivo da prática do aconselhamento psicológico, o importante é a relação de cuidado e atenção ao problema proposto. Seja qual for o motivo da procura, cabe ao psicólogo perceber a necessidade que emerge e fazer o devido encaminhamento, conforme cada caso. Portanto, o aconselhamento, de forma geral, constitui uma experiência que visa ajudar as pessoas a planejar, tomar decisões, lidar com a rotina de pressões, com a finalidade de adquirir autoconfiança (SCORSOLINI-COMIN, 2014).

O plantão psicológico, por sua vez, segundo Palmieri e Cury (2007), originou-se no Brasil no âmbito institucional, implantado por Rachel Lea Rosenberg no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (IPUSP) em 1969, e tinha como principal foco oferecer uma escuta psicoterapêutica a quem precisasse. Nesse contexto, caracterizava uma acolhida sem se ater a processos burocráticos e de psicodiagnósticos, característicos de clínicas psicológicas (SCHMIDT, 2015). De acordo com Lóss (2017), o plantão psicológico funciona como canal disponível aos sujeitos e atua em demandas pontuais. Essa modalidade de escuta é de caráter emergencial, com a finalidade de diminuir o sofrimento emocional do sujeito, sem objetivos psicoterapêuticos ou de intervenções estruturais da personalidade. Seu caráter é de acolhimento, escuta, estabelecimento de uma relação empática de aproximação e percepção do

sofrimento do outro, para que este ressignifique a vivência e sinta-se compreendido (LÓSS, 2017). Sob a perspectiva de Dantas (2016), o plantão psicológico é um espaço de abertura, de ressignificação do sofrimento experienciado, sem a finalidade de classificações diagnósticas; visa, por outro lado, a uma escuta na promoção de autocuidado do sujeito perante o seu sofrimento psíquico, bem como um espaço de reflexão e suporte para vislumbrar novas possibilidades de ação.

No caso do acolhimento, esta prática surgiu como uma diretriz de atendimento implantada pelo Ministério da Saúde em 2010, conforme a Política Nacional de Humanização do SUS, que designa como ato de acolher uma aproximação, de estar perto do sujeito e com o sujeito, um ato de inclusão. A cartilha Acolhimento nas Práticas de Produção de Saúde ressalta as características do atendimento na sua dimensão ética, comprometida no reconhecimento do outro e da acolhida em suas diferenças; estética, na construção de uma humanização; e política, no compromisso com o coletivo, ao viabilizar a potencialização do sujeito como protagonista de sua vida (BRASIL, 2010). Para Neves (2016), o acolhimento psicológico configura uma postura ética, um compartilhamento de experiências e angústias com o objetivo de acolher e abrigar, voltado para o caso específico demandado. Portela (2014) partilha da reflexão de que o acolhimento requer uma postura cuidadosa, pois se trata de acolher a dor do outro por meio de uma escuta e um olhar aprimorados, sem pré-julgamentos.

Logo, entre as ações aplicadas nas organizações, a despeito da modalidade de cuidado com vivências e conflitos do trabalhador, a escuta atenta com uma interpretação mais cautelosa mostra-se importante diante da fala do trabalhador (DOURADO; MACÊDO; LIMA, 2016). Seja qual for a nomenclatura ou forma de atendimento, percebe-se que a escuta psicológica é uma ferramenta básica que o psicólogo utiliza em diferentes contextos de atuação. Entretanto, valorizar essa ferramenta no contexto organizacional, onde se verifica um elevado número de afastamentos do trabalho devido a transtornos mentais, pode se mostrar eficaz no sentido de auxiliar os trabalhadores a reelaborarem seus conflitos. Ainda, pode ser um alerta frente às questões implicadas nas relações de trabalho e na subjetividade, para que o psicólogo identifique a importância da escuta psicológica nas organizações.

Desse modo, independentemente do local de atuação do psicólogo (em instituições de ensino, clínicas, hospitais, empresas), percebe-se que a escuta possui um papel importante como canal de cuidado do outro. No contexto organizacional, Silva (2009) destaca a importância da escuta em relação ao enfrentamento do estresse no trabalho e enfatiza que o psicólogo organizacional, ao propiciar um espaço de escuta, possibilita novos caminhos para amenizar o estresse e melhorar não só a saúde do trabalhador, mas também a atmosfera de

trabalho. Em conformidade com essa reflexão, Zilloto e Lino (2013) afirmam que um espaço de escuta e acolhimento do trabalhador expressa conteúdos das dimensões familiar, organizacional e de saúde mental, e que a prática contribui também para a caracterização da atuação dos profissionais da Psicologia nas organizações.

Desse modo, vários fatores permeiam a prática do psicólogo organizacional e do trabalho e vão além das limitações físicas institucionais, como econômicos, culturais, políticos e psicológicos que afetam o contexto organizacional. Nesse sentido, os índices de afastamento do trabalho por adoecimento psíquico, que têm ocupado o terceiro lugar entre 2012 e 2016 (BRASIL, 2017), indicam uma ineficiência das práticas organizacionais para prevenir ou promover a saúde mental no contexto das organizações.

Apesar disso, Bastos (2007) enfatiza que nos últimos anos tem aumentado a preocupação do psicólogo organizacional e do trabalho com a saúde biopsicossocial do trabalhador, especialmente nos aspectos relacionados à saúde mental. Dessa forma, buscar compreender como os psicólogos organizacionais percebem a prática da escuta psicológica no contexto organizacional pode contribuir para possíveis análises do cotidiano do trabalho desses profissionais e reflexões sobre a eficácia das práticas psicológicas nas organizações, desenvolvidas com foco na qualidade de vida e saúde do trabalhador. Nesse sentido, os conhecimentos provenientes deste estudo também podem colaborar para ampliar o entendimento sobre a psicodinâmica do trabalho, bem como estimular a realização de futuros estudos sobre a escuta psicológica em ambientes organizacionais. Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral caracterizar o fenômeno da escuta psicológica, a partir da percepção de psicólogos organizacionais em empresas de pequeno e médio porte da região da Grande Florianópolis.

A seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo e posteriormente os resultados e a discussão que contemplam os tópicos: atribuições do psicólogo organizacional e do trabalho; percepção sobre a escuta psicológica; saúde mental do trabalhador; o mercado atual em POT. A última seção apresenta as considerações finais.

2 Método

2.1 Delineamento

A presente pesquisa se caracteriza como descritiva, de abordagem qualitativa, corte transversal, e o delineamento é estudo de caso.

2.2 Participantes

Participaram desta pesquisa seis psicólogos organizacionais e do trabalho que atuam em empresas de pequeno e médio porte na região da Grande Florianópolis. Para participar deste estudo, os participantes precisavam ter experiência mínima de dois anos como psicólogo organizacional e do trabalho, serem consultores na prestação desse serviço ou funcionários da empresa em que atuam, bem como serem residentes na região da Grande Florianópolis. Dentre os participantes, dois (n=2) psicólogos são consultores e quatro (n=4) trabalhadores efetivos da empresa, dos quais três (n=3) são vinculados à empresa pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e apenas um contratado via Pessoa Jurídica (PJ), no formato de dedicação exclusiva.

A maioria dos participantes era do sexo feminino (n=5), e a idade deles variou entre 35 e 50 anos. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP) em 2012, no Brasil ainda há o predomínio de profissionais do sexo feminino que atuam em Psicologia, que perfazem 89% do total (CFP; LHULLIER, 2013). Esse percentual converge com a caracterização dos participantes deste estudo, que foi composto por 83% de mulheres.

Com o intuito de preservar a identidade dos participantes, optou-se por trocar seus verdadeiros nomes pela sigla POT (Psicólogo(a) Organizacional e do Trabalho), adicionando uma ordem numérica de entrevista. Sendo assim: POT 1 até POT 6.

A seguir, o Quadro 1 apresenta a caracterização dos participantes. Ressalta-se, entretanto, que o item referente ao gênero não será exposto para preservar a identidade deles.

Quadro 1 – Caracterização do participante

Participante	Idade	Estado civil	Formação acadêmica	Vínculo com a empresa	Atuação em POT
POT 1	50	Casado(a)	Mestrado	Consultor(a)	27 anos
POT 2	35	Casado(a)	Pós/Especialização	CLT	7 anos
POT 3	40	Solteiro(a)	Pós/Especialização	CLT	15 anos
POT 4	46	Casado(a)	Pós/Especialização	CLT	18 anos
POT 5	50	Casado(a)	Mestrado	Consultor(a)	12 anos
POT 6	35	Casado(a)	Mestrado	PJ	11 anos

Fonte: Elaboração da autora (2019)

2.3 Instrumentos

Para a coleta de dados da presente pesquisa, foi utilizado um questionário sociodemográfico, com o objetivo de caracterizar os participantes, e um roteiro de entrevista semiestruturado, no intuito de obter informações a partir da percepção dos psicólogos sobre a escuta psicológica. Além disso, essa entrevista buscou compreender as modalidades dessa atividade quando praticada nas organizações e as repercussões na saúde mental dos trabalhadores.

2.4 Procedimentos

Inicialmente, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), tendo sido avaliado e aprovado sob o registro de CAAE: 17127919.8.0000.5369, por meio do parecer de número 3.510.339 em agosto de 2019.

A amostragem foi selecionada por conveniência, sendo obtidos seis psicólogos que atuam na área organizacional e do trabalho, sem restrições quanto a idade ou gênero, visto que essas variáveis não iriam interferir na análise dos dados. Foi utilizada a técnica bola de neve, em que cada participante, quando possível, indicava outros profissionais que atendiam aos critérios de inclusão da amostra. Os profissionais foram contatados via e-mail ou telefone, sendo agendada a entrevista conforme a disponibilidade de cada um. No dia da entrevista, após uma breve explicação sobre o estudo, foram apresentados e assinados, em duas vias, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o Termo de Autorização para a Gravação de Áudio, sendo oficializado o consentimento da sua participação.

2.5 Procedimento para organização e análise dos dados

As entrevistas foram transcritas, organizadas e analisadas conforme os pressupostos da análise de conteúdo, fundamentada na visão teórico-metodológica de Bardin (2011), que tem como característica fazer conjecturas sobre o conteúdo coletado, identificando sistematicamente atributos de categorias ou classes entre os dados. Contudo, o conteúdo transcrito foi organizado por categorias e realizado um cruzamento de ideias e expressões que se assemelhavam, considerando as etapas de pré-análise, exploração do material e por fim inferência e interpretação dos dados (BARDIN, 2011; GRAY, 2012).

De acordo com os objetivos traçados para elaboração deste estudo, juntamente com os dados apresentados foram construídas quatro categorias a posteriori para a melhor compreensão do fenômeno estudado. São elas: a) atribuições do psicólogo organizacional e do

trabalho; b) percepção do psicólogo organizacional sobre a escuta psicológica; c) saúde mental do trabalhador e a escuta psicológica; e d) mercado atual em POT.

Quadro 2 – Categorização

Categoria	Subcategoria
Atribuições do psicólogo organizacional	Atividades exercidas
	Papel do psicólogo organizacional e do trabalho
	Características na formação de psicólogo
Percepção do psicólogo organizacional sobre a escuta psicológica	Caracterização do fenômeno escuta psicológica
	Viabilidade da prática da escuta psicológica nas empresas
	Procedimentos utilizados para a prática da escuta psicológica na empresa
	Procedimentos utilizados após a escuta psicológica na empresa
Saúde mental do trabalhador e a escuta psicológica	Caracterização da demanda na escuta psicológica
	Mudanças percebidas após escuta psicológica
Mercado atual em POT	—————

Fonte: Elaboração da autora (2019)

3 Resultados e discussão

3.1 Atribuições do psicólogo organizacional e do trabalho

A primeira categoria trata das **atribuições do psicólogo organizacional e do trabalho** tem no campo da POT. Conforme os dados obtidos, todos os seis entrevistados atuavam mais no campo de gestão de pessoas, como se percebe por suas falas:

Gestão de pessoas nas organizações, desenvolvimento humano, sobretudo na área de liderança, formação de equipe, gestão de processos motivacionais [...]. (POT 1)
Diagnóstico da cultura organizacional, mediação de conflitos, desenvolvimento de equipe, liderança, recrutamento, seleção, treinamento, processo seletivo. (POT 5)
[...] Então além de toda a parte de gestão de pessoas e todos os subsistemas de RH, toda parte de recrutamento e seleção, atração, retenção, programa de qualidade de vida, desenvolvimento, treinamento [...]. (POT 6)

Entre as atividades exercidas, destacaram-se por ordem das mais citadas: treinamento (n=5), desenvolvimento, liderança, recrutamento e seleção (n=4), diagnóstico de clima organizacional (n=2). As atividades citadas uma vez foram: desempenho, orientação de carreira, processos motivacionais, qualidade de vida no trabalho, processo de desligamento e

mediação de conflitos. Portanto, treinamento, desenvolvimento, liderança, recrutamento e seleção são atividades exercidas pela maioria dos entrevistados.

Em 2016, o CFP e a Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) buscaram definir alguns campos de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho. Os principais foram: trabalho, que engloba as subáreas de ergonomia, saúde e segurança, orientação profissional e de carreira, relações de trabalho e emprego; organizações, que reúne as subáreas comportamento organizacional, mudança, inovação e transformação organizacional, e adicionada recentemente a subárea do comportamento econômico do consumidor; e, por fim, gestão de pessoas, onde estão as subáreas recrutamento e seleção, desempenho no trabalho, treinamento, desenvolvimento e educação corporativa (COMPETÊNCIAS..., 2016). Percebe-se que o conjunto de atribuições exercidas pelos profissionais entrevistados concentrou-se no campo de gestão de pessoas, tendo algumas variações, conforme o formato e a demanda da empresa; porém, não se descarta a atuação nos demais campos, apenas destaca-se aqui o que foi evidenciado no relato dos entrevistados.

Na subcategoria que investiga sobre **o papel do psicólogo organizacional e do trabalho**, verificou-se que, na opinião de três entrevistados, o psicólogo no contexto organizacional deve estar focado na relação do sujeito com o trabalho, conforme os seguintes relatos:

E quando eu falo de gerir as pessoas nas organizações, é gerir a relação delas com o trabalho. (POT 1)

E você enquanto profissional, por mais que você esteja ali a serviço da empresa, você tá primeiro a serviço das pessoas. (POT 6)

Três entrevistados afirmaram ser importante atuar no desenvolvimento dos trabalhadores e dois entrevistados citaram que o profissional da POT deve ter clareza da sua atuação e se posicionar perante a empresa em prol da saúde do trabalhador. Conforme relata POT 4:

Trabalhar a relação e desenvolver as pessoas, sabe? Fazer com que elas vivam bem no trabalho. [...] E tem horas que a gente vai ter que se posicionar até contra a empresa. Dizer “olha, eu fiz esse atendimento, a situação é assim e eu entendo que tem que ser dessa forma”. [...] e tem que entender um pouquinho de administração.

Na opinião de dois entrevistados, o psicólogo organizacional e do trabalho deve entender um pouco de administração, como relatou POT 4, e atuar na gestão de pessoas de maneira estratégica, conforme relata POT 1:

Então hoje o psicólogo nas organizações, [...] é convidado pra pensar em estratégias da gestão do ambiente. [...] Deixou de ser um executor da demanda [...], pra sentar na mesa da diretoria e discutir estratégia.

Os profissionais entrevistados demonstraram a importância de compreender a relação do sujeito com o trabalho e fatores subjetivos interligados, buscar o equilíbrio e a mediação entre empresa e trabalhador e, principalmente, estar a serviço das pessoas, que é o que inspira a atuação da psicologia, seja qual for o contexto. Segundo Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014), além das atribuições técnicas, espera-se que o psicólogo organizacional e do trabalho atue no campo pessoal, das relações interpessoais, sendo capaz de sensibilizar a alta direção sobre a saúde do trabalhador e buscar entender a relação do sujeito com o trabalho. As práticas no campo da POT são diversas, mas o psicólogo nesse contexto deve lembrar do seu compromisso com a saúde mental das pessoas, tendo como foco a dimensão subjetiva imbricada no processo laboral, além de estar atento às condutas da instituição (BOCK; TRASSI; FURTADO, 2018).

Nesse sentido, o psicólogo organizacional e do trabalho deve estar preparado para lidar com a dinamicidade do mundo do trabalho, proporcionar uma reestruturação nas formas de conduzir as diferentes facetas que compõem o campo de gestão de pessoas, pois novas demandas aparecem à medida que o mercado de trabalho se movimenta (COMPETÊNCIAS..., 2016; BASTOS *et al.*, 2005).

Na subcategoria **formação acadêmica do psicólogo organizacional e do trabalho**, investiga-se a trajetória acadêmica dos entrevistados em relação à sua atuação em POT. Dos seis psicólogos entrevistados, de acordo com os relatos transcritos a seguir, todos afirmaram que durante a formação foi evidenciada a prática da psicologia clínica e que não foram suficientemente preparados para atuar em POT.

[...] a gente percebe uma realidade que a formação do psicólogo, ela é muito orientada para a prática clínica de consultório. Muito. Maciçamente orientada pra isso. [...] é uma inserção tardia de outras possibilidades de atuação da psicologia, que não apenas a clínica. (POT 1)

Quando eu entrei na faculdade e começou a vir só clínica e clínica eu pensei “ai, vou desistir, não é pra mim”. Quando eu comecei a ter aula com eles [professores de psicologia organizacional], aí foi bom. (POT 3)

Apesar disso, dois profissionais destacaram que o conhecimento adquirido na prática clínica teve uma contribuição significativa na sua atuação no contexto organizacional, além de afirmarem que a inserção do conhecimento em POT na graduação muitas vezes é tardia e direciona o psicólogo para realização de práticas operacionais em gestão de pessoas, não enfatizando a atenção à subjetividade do trabalhador, conforme os relatos a seguir:

A formação específica em organizacional não tive na minha graduação. [...] Eu acho que o nosso conhecimento das outras áreas nos ajudam na organizacional, a minha formação na clínica me ajudou na organizacional. (POT 5)

Acho que falta na graduação é esse olhar humano, único exclusivamente, não importa se é na clínica, não importa se é na organização. Eu sentia na graduação que a atuação em organizacional era menos e a clínica era mais. (POT 6)

Segundo Campos (2017, p. 3), há um predomínio da prática clínica nos currículos acadêmicos de graduação em Psicologia, “[...] por conseguinte, os acadêmicos acabam formando a ideia de que a Psicologia é eminentemente clínica”. No campo organizacional, o autor complementa que o entendimento do trabalho e do sujeito inserido nas organizações surgiu no final do século XX. A partir de então, as empresas perceberam a importância do cuidado às pessoas e voltaram sua atenção para as implicações do sujeito no cotidiano do trabalho. Entretanto, mesmo com a inserção da psicologia organizacional na grade curricular do curso de Psicologia, ainda não é suficiente a prática *psi* no contexto organizacional (CAMPOS, 2017).

De acordo com Gilbert e Cury (2009), para posicionar o psicólogo da POT é necessário problematizar a fragmentação dos saberes *psi*, refletir sobre o papel da psicologia nos dias de hoje e buscar um alinhamento de saberes em prol da saúde do sujeito, seja qual for o contexto. Observa-se que a desconstrução de padrões em relação às práticas do psicólogo torna-se um desafio, pois, independentemente da abordagem teórica, o psicólogo organizacional deve primar pela saúde mental do trabalhador (GILBERT; CURY, 2009).

3.2 Percepção sobre a escuta psicológica

A categoria **percepção do psicólogo organizacional sobre a escuta psicológica** caracteriza o entendimento do psicólogo, no contexto organizacional, sobre a escuta psicológica. Nessa categoria, destacou-se o conceito de escuta psicológica, a viabilidade da prática da escuta e os procedimentos utilizados para a prática da escuta nas organizações.

A elaboração de um conceito sobre escuta psicológica foi caracterizada por quatro profissionais como um processo de acolher, orientar e encaminhar, de acordo com os seguintes relatos: “A escuta é muito mais no sentido de acolher, orientar e encaminhar. Mas não intervir diretamente” (POT 1). “Acolher e orientar [...] isso para mim é escuta psicológica” (POT 5).

A relação de empatia com este tipo de escuta foi citado por três profissionais, que a percebem como uma escuta realizada de forma empática, de se colocar no lugar do outro, como se percebe nos relatos a seguir.

Escuta é [...] o acolhimento do colaborador, escuta é diálogo com ele e o encaminhamento. É uma escuta empática. (POT 3)

[...] a escuta é tu estar disponível, tu ter um momento específico para aquela pessoa, tu tá atenta, [...] ter uma certa imparcialidade e tu poder acolher e fazer o encaminhamento que for necessário. É uma escuta empática. É uma escuta muitas vezes de apoio [...]. (POT 4)

Outras características que surgiram nos comentários dos profissionais foram: estar disponível e a serviço do outro e ser uma escuta atenta de maneira inteira e diferenciada. Percebe-se aqui que a escuta psicológica está ligada a empatia e acolhimento.

Observa-se que o conceito de escuta psicológica, para os profissionais entrevistados, relaciona-se com a ideia de se colocar no lugar do outro, de estar disponível. Para o psicanalista Christian Dunker (COMO..., 2017), escutar é colocar-se no lugar do outro, falar a partir do outro e estar aberto a entender o outro. Essa ação pode ir além do sentido auditivo, ao escutar alguém outros sentidos são aguçados, pois canalizam para uma atenção diferenciada. O autor complementa que escutar o outro é renunciar à telepatia e à posição de poder, é uma escuta transformativa.

Sobre a escuta de forma empática, conforme citada pelos entrevistados, Ferrari e Gordon (2013), com o objetivo de investigar como os psicólogos organizacionais conduzem um serviço de aconselhamento psicológico na empresa, evidenciaram em seu estudo que a escuta empática em trabalhadores traz benefícios para eles em qualidade de vida e também para a empresa, melhorando a produtividade e o relacionamento no ambiente organizacional. Outro achado interessante da pesquisa dessas autoras é que os psicólogos do trabalho sentiram falta de um espaço para realizar a escuta psicológica. No caso dos profissionais entrevistados nesta pesquisa, contudo, não há essa falta, pois, segundo eles, todos possuem salas com privacidade para realizar esta escuta junto ao trabalhador.

Para Moura e Giannella (2017, p. 15), “[...] o processo de escuta pode implicar a assunção/apreensão de uma realidade objetivada ou, diversamente, a exploração aberta de uma realidade assumida como multidimensional e complexa.” Esse processo não se limita ao ato de ouvir para fins de registro, mas, na compreensão do discurso, cria um canal para o diálogo e aberturas para outras possibilidades de olhar o que lhe foi apresentado. Percebe-se que, independentemente do contexto onde essa escuta é elaborada, o que dá suporte a essa prática está ligado à disposição e entrega do profissional.

Em relação à prática da escuta psicológica nas organizações, na subcategoria **viabilidade da prática da escuta psicológica nas empresas**, verificou-se que, para todos os participantes, a prática da escuta psicológica nas empresas é possível, seja qual for o segmento ou o tamanho da organização. POT 4, por exemplo evidenciou: *“Eu acho que em qualquer empresa. Talvez nem só o psicólogo vai fazer esse tipo de escuta, claro que com mais preparo”*. Concorda com essa percepção POT 5: *“É viável. A escuta é fundamental, a gente pode fazer nada sem uma escuta. Até em processo seletivo eu escuto tentando entender o cargo, a relação*

com o gerente". E, também, POT 6: *"Ela é viável. [...] em todas as empresas de qualquer tamanho e qualquer formato, elas conseguem"*.

Em um estudo sobre a implantação da escuta psicanalítica nas empresas, Fonseca (2012) constatou que há uma grande contribuição da escuta psicológica nos espaços de trabalho, sendo viável a implantação de um espaço de escuta na empresa, pois é necessário para a promoção da saúde mental do trabalhador. Segundo Moura e Giannella (2017), o processo de escutar aparentemente pode parecer simples, mas evidencia uma importante função social e faz parte das relações interpessoais em todas as áreas sociais. Nesse sentido, POT 4 relatou: *"A gente tem a orientação (da empresa) de largar o que a gente estiver fazendo pra atender [...]"*.

No âmbito organizacional, a escuta torna-se uma competência necessária, principalmente em formatos de gestão participativa e liderança compartilhada, em que há um maior envolvimento do trabalhador, seja nas tomadas de decisões, seja nos processos de aprendizagem, seja no engajamento de equipe, enfim, a qualidade da escuta exercida pode nortear o clima organizacional (MOURA; GIANNELLA, 2017). Por exemplo, POT 5 reforça esse posicionamento, ao afirmar a importância do apoio da empresa: *"[...] Porque se a empresa não te dá carta branca tu não faz nada. Fundamental ter um bom acesso a eles [...]"*.

Nas práticas da psicologia, estejam no contexto educacional, hospitalar, social, clínico ou organizacional, a escuta está entre as principais ferramentas. Além disso, seja qual for o *setting*, técnica ou abordagem teórica, a escuta está presente em avaliações psicológicas, processos grupais, entrevistas devolutivas, psicoterapia, entre outras técnicas (BRAGA; DALTRO; DANON, 2012; PALMIERI; CURY, 2007). De acordo com os entrevistados, a escuta psicológica é viável em qualquer tipo de empresa, desde que esta dê essa abertura. Talvez a diferença esteja na aplicabilidade das ações a partir dessa escuta, ou seja, a forma como esta escuta é exercida e as ações adotadas diante do conteúdo escutado.

Na subcategoria **procedimentos utilizados para a prática da escuta psicológica na empresa**, constatou-se como os participantes realizam a prática da escuta psicológica, por meio da descrição dos critérios adotados para a prática, como: local, periodicidade, delimitação de tempo, demanda, urgência, bem como qual conduta é adotada quando a escuta é realizada. Dos seis entrevistados, todos relataram realizar a escuta psicológica por acharem inerente à sua formação como psicólogos, a exemplo dos seguintes relatos:

Agora, se tu não fizer isso [escuta] perde o sentido, aí tu virou uma outra profissão. Não é mais um psicólogo na empresa. Tu pode ser uma analista de RH, um administrador. Mas se tu tens essa formação, tu tens que fazer isso. (POT 4)

[...] é óbvio que por vício profissional eu vou escutar esse problema tentando de alguma forma percebê-lo, descrevê-lo, entendê-lo no olhar da psicologia. [...] a escuta psicológica não vai se perder. Até porque, se houve uma formação, a tua atenção é para fenômenos psicológicos. E isso é importante. (POT 1)

Portanto, todos os profissionais reconheceram que praticam a escuta psicológica dentro das empresas que atuam. Porém, não há horário, local ou dia específicos para a realização desta, pois ela pode ser realizada a qualquer momento, como indicam os relatos:

Tem caixinha de lenço, tudo preparadinho. Tem o kit. Mas não tem essa divulgação de dia e horário. (POT 3)

Não. Não tem [dia e horário específico de atendimento]. Até porque, assim, as escalas são muito variadas. Mas, assim, a gente tem salinhas onde a gente faz o atendimento privado. A gente não deixa sem atendimento. (POT 4)

Eu tenho uma sala, sabem o dia que estou lá, eles têm o meu telefone e podem entrar em contato. (POT 5)

Quatro participantes enfatizaram uma postura de abertura, o que demonstra a acessibilidade deles para a realização da escuta psicológica, em vista de que os trabalhadores podem procurá-los a qualquer momento que sentirem necessidade. Esses psicólogos ressaltaram que fazem questão de divulgar essa abertura. Como citam:

Ter uma postura de abertura. Abertura a qualquer momento. [...] Eles já se sentem confortáveis porque eles sabem que eu vou ouvir e direcionar. (POT 2)

Teve questões de colaboradores que vieram assim e falaram que estavam com problema gigante em casa. “Posso falar contigo?” “Sim”. (POT 6)

Apenas um(a) profissional (POT 2), do setor de varejo, implantou um canal de comunicação na empresa, que ela chamou de: “[...] ‘altos papos com o RH’. [...] Porque exige um dia inteiro dentro de uma loja pra ti ouvir, porque tem gente que tu fica meia hora e tem gente que tu fica duas horas”. Como a empresa possui mais de cem lojas pelo estado, a psicóloga as visita periodicamente e passa o dia inteiro no local para realizar essa escuta pessoalmente, porém a qualquer momento o trabalhador pode solicitar seu contato, independentemente da visita em loja.

Percebe-se que os profissionais não estabeleceram um enquadramento no sentido de dar um nome, lugar ou horário determinados para a escuta psicológica. Todavia, todos os seis profissionais entrevistados relataram que, para realizar a prática da escuta psicológica no contexto organizacional, é necessário algumas delimitações, ou seja, a escuta é realizada na íntegra, mas a intervenção tem limite. De acordo com os relatos, primeiramente a escuta é realizada de forma abrangente, tendo contato com conteúdos de natureza pessoal ou profissional, mas sem objetivos psicoterapêuticos. Como indicou POT 1:

Eu acho que essa escuta inicial existe porque ela é inerente à psicologia. Agora, a escuta clínica terapêutica extrapolou o limite do que eu acho que poderia estar

fazendo um psicólogo organizacional na empresa. [...] há um limite de atuação diferente porque a demanda é diferente, a natureza do problema.

Segundo os relatos, após a escuta, é realizada uma orientação conforme o contexto apresentado. A partir da orientação, são realizados os procedimentos de resolução interna, quando for uma demanda profissional, ou de encaminhamento externo, seja para psicoterapia, seja para outro tipo de atendimento ou serviço:

[...] a escuta é inteira a gente escuta tudo e vai até onde consegue. [...] se é um problema mais grave, nós vamos pedir permissão pra levar aquilo pra diretoria ou pra gestão. [...] A gente orienta. Agora, a gente não vai ficar tratando aqui. A gente faz um atendimento, encaminha, passa algumas semanas, chama. “Foi?” “Não foi?” “Como que tu tá?” (POT 4)

[...] Eu oriento, acolho e faço o encaminhamento. Porque daí não cabe mais a mim [...]. (POT 2)

Não dá para confundir com psicoterapia, [...] eu deixo claro “eu não posso fazer psicoterapia contigo, e nem faço com nenhum funcionário, nem fora da empresa”, “eu posso te ouvir”, ouvir e indicar psicoterapia. (POT 5)

Para Christian Dunker (COMO..., 2017), a tarefa da escuta produz uma abertura para o saber, e essa relação torna-se produtiva quando se consegue suportar a incerteza, a diversidade e a diferença ao escutar o outro. A escuta pode ser compreendida como um dispositivo que surge no encontro, que vai além do campo do saber psicológico. Pode estar atrelada a movimentos de encontros, de compartilhamento do saber; em contextos organizacionais, pode-se praticar a escuta, mas não necessariamente com objetivos analíticos (DOURADO; MACEDO; LIMA, 2016).

Dessa forma, o psicólogo, no contexto organizacional, não irá intervir como psicólogo clínico, ele vai atender às demandas profissionais, da relação do sujeito com o trabalho, fazendo os devidos encaminhamentos no que se refere às questões do campo pessoal do trabalhador. Conforme relato de POT 6:

Eu tento preservar um limite que é o limite da clínica [...]. Eu não sou o(a) terapeuta daquelas pessoas, eu sou o(a) gestor(a) delas [...], um instrumento de desenvolvimento dela na esfera profissional. Então eu tenho alguns critérios quando eu entendo que eu entrei numa esfera clínica terapêutica e ali não vou adiante. Eu acolho aquele momento [...].

Deve-se considerar que os problemas pessoais ou as implicações subjetivas do trabalhador não podem ser descoladas do sujeito. Assim, mesmo no ambiente de trabalho, o sujeito na sua constituição é um ser biopsicossocial, cujo comportamento ocorre simultaneamente nas dimensões biológicas, psicológicas e sociais. O psicólogo deve atuar na compreensão do sujeito na sua totalidade e singularidade, de forma que não considerá-lo em todos os seus aspectos pode levar a uma visão fragmentada desse sujeito (LIMONGI-FRANÇA, 2008). Essa ideia se encontra no relato de POT 1:

Não tem como você isolar que ele está saudável do ponto de vista da vida pessoal mas não está bem no ponto de vista profissional. [...] não dá pra conseguir separar muito isso. Mas é evidente que eu tenho que entender a dimensão da vida profissional dele e tentar ver o que não está relacionada diretamente a vida pessoal dele. Porque indiretamente tudo vai estar. Porque é a vida pessoal, é a pessoa.

Nesse sentido, entende-se que a escuta é realizada pelo psicólogo organizacional, acolhendo-se todo o conteúdo relatado. Contudo, a partir do momento em que será necessária uma intervenção com objetivos de psicoterapia, o trabalhador deverá ser encaminhado. Não se trata de negligenciar as questões pessoais do trabalhador, pelo contrário, o profissional deverá ouvi-lo atentamente. No entanto, é preciso reconhecer essa limitação: o exercício do psicólogo organizacional e do trabalho opera dentro de um campo relacionado às questões organizacionais.

A partir dos relatos dos participantes, percebe-se que a escuta psicológica pode ser praticada em diversos formatos, e o que parece importar é a atenção diferenciada, a escuta cuidadosa. Nessa perspectiva, a escuta praticada por todos os participantes, apesar de não ter uma nomenclatura específica, atende às características dentro das modalidades de plantão psicológico, aconselhamento e acolhimento psicológico.

A configuração de plantão psicológico, na perspectiva de Gomes (2008), caracteriza-se por ser um atendimento breve com foco na demanda atual do sujeito e que visa ouvir, acolher e auxiliá-lo a encontrar caminhos que amenizem seu sofrimento embasado nas suas vivências. Como relata POT 2: “*Então, assim, tem dia que eu falo com os sete, e os sete choram por alguma coisa. [...] eu faço uma escuta com os sete aquele dia. Como se estivesse de plantão o tempo todo*”. Dentro desse contexto, a autora afirma que a aplicabilidade do plantão psicológico é ampla, um modelo de atendimento inusitado, pois não tem planejamento, onde geralmente a análise da demanda é pontual e de intervenção imediata. Em alguns casos, esse tipo de serviço produz um alívio da ansiedade pela espera do tratamento (GOMES, 2008).

No aconselhamento psicológico, Scorsolini-Comin (2014) afirma que a escuta viabiliza o auxílio às pessoas que buscam orientações na tomada de decisões, na condução de algum conflito pontual e visa fortalecer a autoconfiança no sujeito. Conforme indica POT 5:

Às vezes o funcionário vem “eu estou com um problema com o meu filho, eu posso falar contigo?” [...]. Eu ouço e encaminho. [...] Outro caso, ela estava separada, o ex-marido se matou, e ela não queria contar para a filha, [...] achava que a família culpava ela [...]. Falei “você precisa falar com a sua filha”, orientei, indiquei o serviço de psicologia da Unisul. Pedi autorização para a gerente liberar ela para se organizar e resolver.

Para Ferrari e Gordonno (2013), o aconselhamento psicológico pode ser uma forma de promover a saúde mental do trabalhador e auxiliá-lo na busca de alternativas para lidar com pressões e estresse causados tanto no trabalho como fora dele.

Com relação ao acolhimento, no contexto organizacional, Neves (2016) destaca que, por meio da escuta, essa modalidade proporciona a criação de vínculos; intensifica a prática de gestão participativa; integra e aproxima diferentes saberes e áreas de atuação; bem como promove a humanização dos serviços. Como relata POT 2: *“Porque às vezes é um problema de saúde, do colaborador, da família. [...] eles sabem que, procurando a gente, a gente vai ouvir e, se tiver dentro do nosso escopo do que a gente possa fazer pra ajudar, a gente vai ajudar”*.

Sendo assim, o acolhimento pode possibilitar que o psicólogo identifique as vulnerabilidades do sujeito e realize o encaminhamento mais adequado às suas necessidades.

3.3 Saúde mental do trabalhador

Na subcategoria **caracterização da demanda na escuta psicológica**, de acordo com os relatos dos participantes, não são realizados relatórios com a descrição das demandas quando feita a escuta. Entretanto, os psicólogos organizacionais e do trabalho percebem que há fases em que aparecem mais questões pessoais do que profissionais. Cinco profissionais relataram que as demandas são variadas, sendo relacionadas a questões tanto pessoais como profissionais, conforme os relatos:

Tem de tudo. Ultimamente eu tenho percebido assim, [...] muito problema de casamento. Muitas mulheres [...] que vivem uma relação submissa, abusiva. Coisas do tipo: “ele quer que a empresa me mande embora pra pegar o dinheiro”. [...] Dá de tudo. (POT 4)

Demanda é mesclada, vários são relacionados ao trabalho, mas às vezes aparecem questões que não tem nada a ver com o trabalho. (POT 5)

Vem de tudo. [...] Às vezes vinha “tô com dificuldade na minha equipe, tô inseguro”, questões profissionais. Ou “tô com problemas em casa”. Vinha realmente das duas coisas. Uma demanda geral. (POT 6)

Dentre os relatos, apenas um(a) profissional disse ter mais demanda profissional. Entretanto, afirma que às vezes a demanda vem como questão profissional, mas, ao ser avaliada com um pouco mais de atenção, aparecem muitas questões pessoais intrínsecas. Conforme indica POT 2: *“A maioria é mais organizacional, a maioria é mais empresa no sentido do ambiente de trabalho, da relação. [...] Relação com os líderes. [...] depois se descobre que o pessoal que tá refletindo no profissional dela”*.

Pode-se trazer à reflexão que muitas vezes o trabalhador tenta resolver suas questões pessoais mas, dependendo do nível de gravidade ou sofrimento, isso acaba afetando o seu

desempenho profissional. Conforme comentado anteriormente, não há como separar os campos de conflitos, pois o trabalhador é um ser humano inteiro, constituído por suas vivências, e delas podem surgir implicações manifestadas de diversas formas (DEJOURS, 2004).

A Psicologia, ao tentar compreender o sujeito na sua totalidade e singularidade, deve considerar a vida afetiva, pois os afetos fazem parte da subjetividade e da constituição do sujeito. Compreender os afetos é compreender as condutas humanas, pois os aspectos emocionais e afetivos, como “deformadores do conhecimento objetivo”, podem interferir no desempenho do trabalhador (BOCK; TRASSI; FURTADO, 2018, p. 173). Nessa perspectiva, vale lembrar das respostas psicossomáticas ou somatizações, que se manifestam em forma de dores físicas, lesões e disfunções corporais e são desencadeadas pelo sofrimento psicológico, relacionadas às emoções e aos atravessamentos das situações da vida cotidiana. A gestão de pessoas, na maioria dos modelos de administração, focados na produtividade, sempre mostrou fragilidade no que se refere à condição humana no contexto organizacional. Portanto, a POT deve buscar ferramentas que contribuam para o compromisso com a qualidade de vida e saúde mental do trabalhador (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

Na subcategoria **mudanças percebidas após escuta psicológica**, observou-se que, a partir da percepção dos participantes, transcritas a seguir, foram identificadas possíveis mudanças comportamentais nos trabalhadores após a escuta psicológica.

[...] ele saiu daqui muito melhor. Isso é um contentamento assim, nossa, como psicóloga e como RH. (POT 2)

Às vezes tem uma piora imediata, eu já tive casos que a pessoa vai, tu acolhe, tu conversa e no outro dia [...] faltou. [...] Mas eu vejo isso também como sucesso. (POT 4)

A escuta psicológica tem relação direta com a saúde mental do trabalhador. É saúde mental quando a pessoa está em sofrimento e a gente permite que ele esteja se recompondo para voltar ao trabalho. (POT 5)

Profissionalmente vários se desenvolveram. Muito. Claramente. Meu chefe falou que faço um trabalho invisível muito gigante. [...] Teve uma menina que disse: “por causa de você eu comprei a minha casa, você falou que eu tinha que acreditar, que eu era boa e ia conseguir”. (POT 6)

Percebe-se que em todos os relatos foram observadas mudanças benéficas no comportamento do trabalhador após a realização da escuta psicológica. Independentemente da demanda, do tipo de acolhimento, do desfecho ou encaminhamento, a escuta psicológica pode ser uma alternativa para proporcionar um certo alívio para o trabalhador, ao ser escutado. Os efeitos podem ser momentâneos, porém, evidenciam uma possibilidade de cuidado e de atenuação do sofrimento instalado. Conforme relata POT 3: “*Só deles entrarem e conversarem,*

a gente já vê outro brilho no olhar. A liderança traz. ‘O que tu falou para a pessoa ele está diferente?’ [...] Eu vejo mais sucesso”.

Portanto, a partir da percepção dos efeitos da escuta psicológica realizada nas organizações, novas ações podem ser pensadas em prol da saúde mental do trabalhador. Leite *et al.* (2015) investigaram as relações entre as práticas de gestão em uma empresa e verificaram, por meio de um estudo de caso, que a escuta foi uma ferramenta contribuinte do sucesso da gestão. Baseado na temática sobre visão compartilhada e comprometimento organizacional, os autores constataram que a adoção de práticas de visão compartilhada repercutiu em um alto nível de satisfação e comprometimento afetivo pessoal e de equipe. Segundo os pesquisadores, isso foi resultado da implantação de práticas de gestão, entre elas a escuta, em que o trabalhador apresenta um engajamento afetivo em todo o processo de trabalho. É o que aponta o relato de POT 5 sobre uma trabalhadora ao se sentir acolhida pela empresa:

Quando há a escuta há uma gratidão pela empresa, é um se sentir cuidada pela empresa, não é só querendo “me usar”, tem uma que disse “obrigada eu me senti muito cuidada”, a empresa já tem essa postura. “Como é bom trabalhar num lugar que se sabe que a empresa cuida da gente como pessoa, não é produção, produção”.

Leão e Gomez (2014, p. 4649) destacaram que “[...] a diversidade de sofrimentos gerados nas condições e nos processos de trabalho exige um grande investimento para conhecer e transformar as situações que lhes dão origem”. Portanto, devido à necessidade urgente de demandas relacionadas à área da saúde do trabalhador, torna-se importante implementar ações transformadoras para o bem-estar deste.

Segundo Dejours (1994), para um efetivo estudo sobre a relação trabalho e saúde mental, deve-se romper com os modelos médicos e psiquiátricos clássicos que negligenciam os contextos social e histórico nos quais se insere o sujeito. Da mesma forma, Gilbert e Cury (2009) assinalaram que o sofrimento do trabalhador está atrelado a fatores pertencentes a um sistema de interações, sejam elas de questões privadas, desejos, expectativas, responsabilidades, relações verticais e horizontais estabelecidas, medos, entre outros sentimentos. Portanto, promover a saúde do trabalhador torna-se desafiador para o psicólogo organizacional. Diante das dimensões organizacionais, esse profissional irá administrar questões em favor da saúde mental do trabalhador e considerar a cultura organizacional onde todos estão inseridos (GILBERT; CURY, 2009).

3.4 Mercado atual em POT

Essa categoria foi definida a partir dos relatos dos entrevistados e visa caracterizar o mercado de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho. A partir das mudanças e acomodações do campo do trabalho, o psicólogo organizacional e do trabalho buscou reorganizar suas práticas conforme as demandas do mercado. De acordo com os relatos, quatro dos entrevistados acreditavam que as empresas estão valorizando cada vez mais o psicólogo no contexto organizacional, que o mercado percebe a importância da atuação desse profissional nas empresas. É o que afirma, por exemplo, POT 6: *“Querem psicólogos. Pra tudo, assim, é muito incrível. Tá mudando muito. Antes era muito formado por administradores nessa área. [...] Então as empresas estão se reinventando. [...] E a parte de atenção, de cuidado, de desenvolvimento faz muita diferença”*.

Mudanças econômicas e tecnológicas alteram o campo do trabalho. Diante da globalização, foi necessário que empresas reinventassem suas estruturas, seu modo de gestão, sua produção e suas formas de lidar com a saúde e motivação do trabalhador. No mercado atual, o conhecimento é valorizado, considerado inclusive como “ativo estratégico”, sendo responsável por um mercado de trabalho mais competitivo. Dessa forma, as organizações revisam as estratégias de concorrência e priorizam o desenvolvimento do trabalhador (PRONI; PRONI, 2017, p. 94). Dentre os quatro entrevistados que afirmaram a valorização do psicólogo organizacional e trabalho, um deles (POT 1) destacou essa valorização no mercado de Florianópolis:

Florianópolis, tá indo num caminho tecnológico muito forte. [...] E essas áreas têm por tradição valorizar essa questão da gestão de pessoas, da satisfação, da realização, do vínculo, da motivação. Então a gente tem uma perspectiva ainda boa de ver a psicologia crescer mais aqui, por conta desse segmento de atuação.

Em vista disso, pode-se fazer a seguinte reflexão: o psicólogo, em conformidade com sua formação, compreende a subjetividade humana, possui técnicas exclusivas de avaliação psicológica, pode contribuir na captação e no desenvolvimento de trabalhadores, tem o entendimento da dinâmica de funcionamento do ser humano no contexto laboral, além de viabilizar o acolhimento e a orientação deles quando em sofrimento. (LIMONGI-FRANÇA, 2008; GONDIM; SIQUEIRA, 2004). Portanto, se tais práticas podem contribuir para a satisfação e o bem-estar do trabalhador, bem como gerar produtividade, pode-se dizer que a tendência é o empresário investir em uma gestão de pessoas sob os cuidados de um psicólogo.

Ao longo da história, o processo do entendimento da saúde do trabalhador trouxe novas formas de organização do trabalho e de gestão, onde cada contexto apresenta também novas

formas ou roupagens de manipulação da subjetividade e exploração dos trabalhadores. A compreensão da realidade atual enfrentada pelos trabalhadores envolve o conhecimento dos processos que foram sendo desencadeados ao longo dos anos, nas instituições, legislações e transformações sociais (BOTTEGA; MERLO, 2017). Não obstante, os trabalhadores estão adoecendo, e é preciso rever as práticas e formas de intervenção para lidar com o quadro de sofrimento, bem como promover a saúde e bem-estar do trabalhador (COMPETÊNCIAS..., 2016).

Outros dois entrevistados também corroboram a ideia de que o psicólogo está sendo mais valorizado, porém percebem que profissionais de outras áreas, diferentes da psicologia, estão buscando especializações para atuarem nesse campo. Como relata POT 3: “*Tem psicólogos, mas tá vindo muitos profissionais de outras áreas pra assumir. Então tem outros profissionais que estão de olho nesse cargo. [...] e que tá [...] roubando espaço*”. Percebe-se, assim, uma preocupação em perder espaço de atuação para profissionais de outras áreas.

A atuação em POT possui uma característica interdisciplinar, pois, com exceção da avaliação psicológica, que é uma prática exclusiva do psicólogo, as outras práticas dentro do contexto organizacional possuem uma proximidade com as áreas de administração, marketing, medicina, entre outras (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014). Pelo fato da proximidade de diferentes profissionais envolvidos nas questões de trabalho, organização e gestão, pode-se entender o relato anterior, sobre profissionais de outras áreas buscarem formação voltada para um campo de atuação colado ao campo do psicólogo organizacional.

Entretanto, apesar da possibilidade de profissionais de outras áreas estarem em busca de atividades próximas às atribuições do psicólogo organizacional e do trabalho, Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014) destacaram que o psicólogo organizacional e do trabalho tem um papel importante nas organizações, na promoção da saúde mental do trabalhador, e torna-se fundamental que o psicólogo seja um protagonista na construção de organizações e trabalhos saudáveis. POT 1 relata sobre a importância da gestão de pessoas realizada pelo psicólogo organizacional:

[...] Não é só a máquina que tem aqui, não é só as rotinas e os processos, mas também as pessoas. Então quando se acorda pra isso e percebe, o resultado da gestão dessa relação pessoa e trabalho, é que eles [os representantes da empresa] vão entender lá na frente o resultado que isso pode causar.

Do ponto de vista de Gilbert e Cury (2009), o papel do psicólogo organizacional e do trabalho é desafiador em alguns casos, devido ao surgimento de um perfil dicotômico deste profissional, um conflito vivenciado entre o fazer psicológico baseado numa escuta que acolhe o trabalhador e a prática da psicologia organizacional muitas vezes colada às atividades

administrativas e de gestão. Outros desafios são enfrentados pelo psicólogo organizacional e do trabalho, tais como: ser um empregado da organização e atender as demandas do empregador; avaliar a cultura organizacional para viabilizar as práticas psicológicas, além de estar em constante atualização dos saberes *psi*, não se limitando à formação básica (GILBERT; CURY, 2009). Contudo, torna-se importante identificar as tendências que a atuação desse profissional enfrenta na atualidade e como ele está sendo percebido, já que o mercado sofre constantes mudanças políticas e econômicas.

4 Considerações finais

Possivelmente a imagem ou o papel do psicólogo organizacional não estejam bem definidos, na sociedade, na academia ou mesmo pelo próprio profissional que atua nessa área. Nesse sentido, este estudo caracterizou o fenômeno da escuta psicológica em empresas de pequeno e médio porte na região da Grande Florianópolis. Conforme os resultados, a escuta psicológica é percebida como uma prática inerente à atuação do psicólogo, devido a sua formação voltada para a promoção da saúde mental, atividade que ocorre também em ambientes organizacionais.

A partir da perspectiva dos psicólogos organizacionais entrevistados, o fenômeno da escuta psicológica foi descrito como uma escuta empática, diferenciada, inteira, de estar a serviço do outro, bem como um processo de acolher, orientar e encaminhar. Foram identificadas a existência e a prática da escuta psicológica nas organizações, bem como a sua viabilidade, independentemente do segmento ou tamanho da organização. Constatou-se que a escuta psicológica é realizada de forma abrangente e tem como objetivo orientar o trabalhador conforme a demanda apresentada, a fim de realizar os devidos encaminhamentos, não cabendo ao psicólogo organizacional ser o psicoterapeuta do trabalhador.

Também foram identificadas mudanças positivas no comportamento do trabalhador após a realização da escuta psicológica. Portanto, independentemente da demanda, do tipo de acolhimento ou encaminhamento, a escuta psicológica pode viabilizar um certo alívio ao trabalhador quando escutado. Os efeitos podem ser momentâneos, porém, mostra-se uma possibilidade de cuidado em relação ao sofrimento do trabalhador. Logo, a partir da percepção dos efeitos da escuta psicológica realizada nas organizações, é possível pensar em novas ações em prol da saúde mental do trabalhador.

Observa-se que a escuta nas organizações é algo intangível, não mensurado, ou não trazido à reflexão pela própria psicologia organizacional. Possivelmente, não seja algo que

ganhe destaque no campo da POT, mas contribui significativamente em cada movimento das atividades do psicólogo na organização. Talvez o próprio profissional dessa área de atuação não perceba a importância da escuta psicológica como estratégia para promoção de uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Nesse sentido, recomenda-se ampliar o estudo e buscar aprofundar as questões que permeiam o exercício do psicólogo organizacional e do trabalho, como promotor de ações estratégicas para o bem-estar do trabalhador. Seja no contexto organizacional, seja em outro campo de atuação, a psicologia possui um importante papel social e científico, deve trazer à tona indagações e estranhamentos perante o que é considerado “normal”, trazer a dúvida, a inquietação, posicionar-se e bancar suas ponderações.

Por fim, acredita-se que alguns equívocos sobre a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho podem estar ligados a questionamentos como: Por que alunos de Psicologia sentem-se desconfortáveis nas disciplinas de psicologia organizacional? Por que aparenta-se que o psicólogo organizacional é visto como se tivesse sido absorvido pelo sistema capitalista, cujos objetivos visam lucro e produtividade? Essas percepções podem ser desconstruídas na medida em que se investe na produção de conhecimento sobre a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, principalmente voltado ao cuidado, saúde e bem-estar. Portanto, deixa-se aqui uma sugestão para novos estudos que possam contribuir no campo da POT, pois acredita-se que inquietações como essas não são solitárias.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, A. V. B. *et al.* A imagem da psicologia organizacional e do trabalho entre estudantes de psicologia: o impacto de uma experiência acadêmica. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 352-369, set. 2005. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932005000300003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 8 abr. 2019.

BASTOS, A. V. B. O Brasil tem condições de produzir boa ciência sobre o trabalho [Entrevista]. **Diálogos: Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, v. 4 n. 5, p. 7-10, dez. 2007. Disponível em: <https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2011/01/RevistaDilogoN.5.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2019.

BOCK, A. M. B.; TRASSI, M. L. T.; FURTADO, O. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de psicologia. 15. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

BOTTEGA, C. G.; MERLO, A. C. Clínica do trabalho no SUS: possibilidade de escuta aos trabalhadores. **Psicol. Soc.**, Belo Horizonte, v. 29, e156376, 2017. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822017000100222&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 31 out. 2019.

BRAGA, A. A. N. M.; DALTRO, M. R.; DANON, C. A. F. A escuta clínica: um instrumento de intervenção do psicólogo em diferentes contextos. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 1, n. 1, p. 87-100, 2012. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/viewFile/44/44>. Acesso em: 20 abr. 2019.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria de Previdência. **Adoecimento mental e trabalho**: a concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016. 1º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade. Brasília, 2017. Disponível em: <http://sa.previdencia.gov.br/site/2017/04/1º-boletim-quadrimestral.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Acolhimento nas práticas de produção de saúde**. 2. ed. Brasília, 2010. Disponível em: http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/acolhimento_praticas_producao_saude.pdf. Acesso em: 7 maio 2019.

BRITO, J. C. Trabalho real. *In*: PEREIRA, I. B.; LIMA, J. C. F. (coord.) **Dicionário da educação profissional em saúde**. Rio de Janeiro: Fiocruz; Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2009. Disponível em: <http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/trarea.html>. Acesso em: 9 maio 2019.

CAMPOS, D. C. de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. 2. ed., revista e ampliada. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

COMO aprender a escutar o outro? Christian Dunker. **Casa do Saber**, São Paulo, 4 jul. 2017. 1 vídeo (7 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Zo-jk4kVtE8>. Acesso em: 26 abr. 2019.

COMPETÊNCIAS e exercício do profissional em POT: Psicologia Organizacional e do Trabalho. mar. 2016. 1 vídeo (126 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=xL8qvWv5nOc>. Acesso em: 10 maio 2019.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP); LHULLIER, Louise A. (org.). **Quem é a psicóloga brasileira?** Mulher, psicologia e trabalho. Brasília, 2013. 157 p.

DANTAS, J. B. Plantão psicológico: ampliando possibilidades de escuta. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 7, n. 1, p. 232- 241, jan./jun. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/5597>. Acesso em: 2 maio 2019.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Prod.**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, dez. 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 8 abr. 2019.

DOURADO, A. M.; MACÊDO, S.; LIMA, D. Experienciando a escuta clínica no estágio em psicologia: um estudo fenomenológico. *In*: SAMPAIO, A. A. S., ESPÍNDULA, D. H. P. (org.). **Pesquisa e prática em psicologia no sertão**. Brasília: Instituto Walden, 2016. p. 471-495. Disponível em:

https://www.walden4.com.br/livros/w4/pdf/iw4_sampaio_espindula_1e_2016.pdf. Acesso em: 23 abr. 2019.

ENRIQUEZ, Eugène. O trabalho, essência do homem? O que é o trabalho? **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, v. 17, n. spe, p. 163-176, jun. 2014. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172014000100017&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 1º abr. 2019.

FERRARI, G.; GORDONO, F. Aconselhamento psicológico em empresa: a escuta empática como poder transformador. **ENCONTRO CIENTÍFICO DO GEPRO**, 3., 2013, Jaú. **Anais eletrônicos** [...]. Jaú: Fatec, 2013. Disponível em:

<http://geprofatecjahu.com.br/anais/2013/4.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2019.

FONSECA, M. C. B. Escuta psicanalítica do sujeito na empresa: utopia ou realidade possível? **Reverso**, Belo Horizonte, v. 34, n. 63, p. 75-81, jun. 2012. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-73952012000200009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 22 abr. 2019.

GILBERT, M. A. P.; CURY, V. E. Saúde mental e trabalho: um estudo fenomenológico com psicólogos organizacionais. **Bol. Psicol.**, São Paulo, v. 59, n. 130, p. 45-60, jun. 2009.

Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432009000100005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 abr. 2019.

GOMES, F. M. D. Plantão psicológico: novas possibilidades em saúde mental. **Rev. SPAGESP**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 1, p. 39-44, jun. 2008. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-29702008000100007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 2 maio 2019.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 207-236.

LEÃO, L. H. C.; GOMEZ, C. M. A questão da saúde mental na vigilância em saúde do trabalhador. **Ciênc. Saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 12, p. 4649-4658, dez. 2014.

Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/csc/v19n12/pt_1413-8123-csc-19-12-04649.pdf. Acesso em: 5 abr. 2019.

LEITE, A. M. A. A. *et al.* Visão compartilhada e comprometimento organizacional: um estudo de caso na Embrakon – Empresa Brasileira de Consórcios. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 8, n. 3, p. 482-498, jul./set. 2015. Disponível em:

<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/10866>. Acesso em: 5 abr. 2019.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Psicologia do trabalho**: psicossomática, valores e práticas organizacionais. São Paulo. Saraiva. 2008.

LÓSS, J. C. S. Aconselhamento psicológico em instituições e o plantão psicológico.

Psicologado, maio 2017. Disponível em: <https://psicologado.com.br/abordagens/centrada->

na-pessoa/aconselhamento-psicologico-em-instituicoes-e-o-plantao-psicologico. Acesso em: 13 abr. 2019.

MENDES, A. M.; CRUZ, R. M. Trabalho e saúde no contexto organizacional: vicissitudes teóricas. *In*: TAMAYO, A. (org.), **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 39-55.

MENDES, A. M. Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. *In*: TAMAYO, A. (org.), **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 60-76.

MOURA, M. S. S.; GIANNELLA, V. A arte de escutar: nuances de um campo de práticas e de conhecimento. **Revista Terceiro Incluído**, v. 6, n. 1, p. 9-24, 20 maio 2017. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/teri/article/view/40739>. Acesso em: 20 abr. 2019

NEVES, G. B. **Qualidade de vida no trabalho e o acolhimento como intervenção**. 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Fernando Pessoa, Porto, 2016. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/5673>. Acesso em: 2 maio 2019.

PALMIERI, T. H.; CURY, V. E. Plantão psicológico em Hospital Geral: um estudo fenomenológico. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 20, n. 3, p. 472-479, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722007000300015&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 3 maio 2019.

PORTELA, M. Acolhimento: estratégia ou função? *In*: GIOVANETTI, J. P. (org.). **Fenomenologia e psicoterapia**. Belo Horizonte: Fead, 2014. 154 p.

PRONI, M. W.; PRONI, T. T. R. W. A gestão do trabalho em grandes empresas na sociedade do conhecimento: um olhar crítico. *In*: CAMPOS, D. C. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. 2. ed., revista e ampliada. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

ROTHMANN, I.; COOPER C. L. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

SCHMIDT, M. L. S. Counselling psychology as a frontier area. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 407-413, dez. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642015000300407&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 5 maio 2019.

SCORSOLINI-COMIN, F. Aconselhamento psicológico e psicoterapia: aproximações e distanciamentos. **Contextos Clínicos**, São Leopoldo, v. 7, n. 1, p. 2-14, jun. 2014. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-34822014000100002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 13 abr. 2019.

SILVA, E. P. A escuta do trabalhador estressado enquanto estratégia de aprimoramento da formação profissional. **Aletheia**, Canoas, n. 29, p. 43-56, jun. 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942009000100005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 abr. 2019.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 466-491.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 449-482.

ZILLOTTO, D. M.; LINO, R. L. Possibilidades da psicologia do trabalho nas organizações: relato de experiência em indústria calçadista. **Rev. Psicologia em Foco**, Frederico Westphalen, v. 5, n. 5, p. 5-21, 2013. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/psicologiaemfoco/article/view/1109/1593>. Acesso em: 5 abr. 2019.