

O que fazemos quando fazemos psicologia do trabalho?

What do we do in Work Psychology?

EDU ÁLVARO MANSO BASTOS*

Resumo

O presente artigo se propõe a discutir uma concepção de Psicologia do Trabalho, buscando mostrar sua especificidade com relação à Psicologia Organizacional pautada nos aspectos psicodinâmicos do trabalho. Procura ainda discutir o lugar do psicólogo e o uso que ele faz da escuta na Psicologia do Trabalho. A concepção apresentada foi construída no âmbito do Pacto (laboratório de Psicologia do Trabalho da Umesp), a partir das intervenções junto às pequenas e médias organizações do ABC paulista tendo por referências fundamentais a Psicanálise e as proposições de Christopher Dejours.

Palavras-chave: desejo do psicólogo; emancipação do sujeito; real do trabalho; centralidade do trabalho; inteligência criativa e mobilização subjetiva.

Abstract

This paper aims at discussing a concept of Work Psychology seeking to show its specificity in relation to Organizational Psychology, guided by an emphasis on psychodynamic aspects of work. It further aims at discussing the psychologist's place and the use he makes of listening in Work Psychology. The design presented was built under the Pact (Laboratory of Occupational Psychology of Umesp) from the contacts with small and medium-sized organizations in the ABC region of the state of São Paulo, having psychoanalysis and Christopher Dejours's propositions as its key references.

Keywords: the psychologist's desire; the subject's emancipation; the real work; centrality of work; creative intelligence and subjective mobilization.

* Psicólogo, mestre pela FEA-USP, supervisor de estágio de formação de psicólogos na Universidade Metodista de São Paulo (Umesp).

É possível conceber um fazer ideologicamente neutro? Qual a extensão do domínio da racionalidade instrumental no fazer do psicólogo nos contextos de trabalho? Quais as implicações de um fazer mais ou menos diretivo? O uso de recursos, materiais e processos com começo, meio e fim, garante a expressão direta da subjetividade do trabalhador? A “descartabilidade” e a cassação da palavra do trabalhador formam uma questão importante ou são apenas a teorização de quem não é “prático”? O “converse” abundante no delineamento não diretivo leva a algum lugar ou apenas “faz crescer a angústia”, como temem as mocinhas do “érreagá”? Onde existe mais competência: nos aparatos e *softwares* ou na escuta despojada e pretensamente “libertária”? Podemos ainda indagar sobre a especificidade da Psicologia do Trabalho com relação à Psicologia Organizacional e se existe uma única concepção daquela. Nesta linha, podemos ainda nos questionar sobre nosso próprio fazer: o que fazemos quando fazemos Psicologia do Trabalho?

Começando de trás para frente, existem vários fazeres do psicólogo nos contextos do trabalho: na gestão de pessoas e suas práticas regulatórias e de manutenção, na assessoria de executivos, nos sindicatos, nas consultorias a grandes empresas, na pesquisa, na investigação de clima, de perfil, de competências, no uso de pacotes e técnicas importados, na criação de “pacotes” próprios; há os que atuam teoricamente, os que atuam academicamente, os que conhecem o contexto do trabalho, os que nunca pisaram numa fábrica etc. Enquadramos-nos no “etc.”

Escolha de objeto: as pequenas e médias empresas

Vamos falar de *nosso* fazer (adiante explico este *nosso*). Atuamos junto às organizações de pequeno e médio portes, empresas familiares que enfrentam uma série de dificuldades, onde predomina a precariedade material e de valores, relações pouco transparentes, certo desordenamento social, certa permissividade e pouca atenção aos aspectos éticos como resultante de um pensamento aparentemente pragmático com base na ideia, com *status* de verdade absoluta, de que primeiro é necessário garantir a sobrevivência da organização para depois agregar a ela princípios, valores e ética.

Nestes contextos de trabalho, encontramos, na direção, conflitos entre sócios, entre familiares, briga de irmãos, desgosto para com os pais, competição entre cônjuges, golpes materiais e afetivos etc. Do ponto de vista da gestão dos negócios, ao lado de uma elevada capacidade de empreender encontramos, com frequência, uma espantosa incompetência no trato das relações de trabalho, amplificada pela tradição autoritária presente em especial na cultura organizacional brasileira.

A cultura tradicional das empresas brasileiras é marcada pela ideia de família e da figura paterna como peça-chave (DAVEL; VASCONCELOS, 2006). O pai-patrão, neste modelo baseado em sanções e gratificações, está sempre presente, não raramente é o primeiro a chegar e o último a sair, sempre trabalhando, centralizando sobre si todas as responsabilidades e decisões (e constantemente reclamando que faz tudo sozinho...). O modelo familiar é referência para as relações de trabalho: “somos uma família”, o empresário é o pai, os operários, os filhos. “Assim, todos conhecem os atos excepcionais de generosidade, de modéstia, de simplicidade do presidente e de sua família, bem como de seus ataques autoritários e despóticos frente a erros e deslizes no dia-a-dia de trabalho.” (DAVEL; VASCONCELOS, p. 110).

Na estrutura destas organizações encontramos como invariante uma carência absoluta de boas chefias. As pessoas são alçadas aos postos de liderança por se mostrarem dóceis à direção, fiéis, aparentemente dedicadas, por não faltarem, não se atrasarem, ou seja, tornam-se chefes por boa adaptação, apesar de, em sua maioria, poderem ser incompetentes e despreparadas. Quem mais se ressentem desse despreparo das chefias são os demais funcionários. Em geral, o clima é de insatisfação, descontentamento, falta de cooperação, individualismo, baixa qualidade dos relacionamentos interpessoais e, talvez como uma síntese de tudo isso, uma vivência depressiva claramente perceptível a olho nu (DEJOURS, 2004; LIMA, 2002).

O desejo do psicólogo

Geralmente somos chamados a atender a alta administração com queixas quanto aos funcionários. É fácil constatar, logo no

início das conversas, que por trás das queixas existe um pedido de ajuda, uma vez que a direção não sabe o que passa e que dificulta o crescimento da organização. Será preciso, em nossas conversas iniciais, retificar essas queixas, “ressignificando-as” em demandas à nossa atuação, mas isto não se faz sem o nosso próprio desejo: *O que deseja o psicólogo do trabalho?*

Pensar sobre o desejo do psicólogo é pensar no que o mobiliza para seu trabalho. Marcar um “x” diante da alternativa “casa com churrasqueira e piscina” não faz de ninguém um psicólogo. A questão sobre o desejo do psicólogo do trabalho deve ser respondida do ponto de vista ético e ideológico: o profissional deve estar decidido com relação a seu desejo que responde por sua formação. Qual é seu papel? Quais compromissos éticos ele assume em sua atuação e seus fundamentos? Que valores o movem? Qual é sua contribuição para a sociedade enquanto agente de mudança?

A quem servimos?

Outra questão de igual importância e que se soma à *demanda da empresa* e ao *desejo do psicólogo* é: *a quem servimos* com nosso trabalho?

Uma investigação, um diagnóstico, movido pelo desejo do psicólogo, constitui uma demanda e esta demanda deverá estar referenciada por quem servimos: *a saúde organizacional*. Isto aponta de imediato para nosso compromisso com a saúde; nossa posição é que somos profissionais da saúde. Entretanto, a despeito de nosso compromisso (ético) com a saúde do trabalhador, não professamos um compromisso de classe e, se falamos de saúde organizacional é, ademais, para marcarmos um comprometimento contratual que temos com a organização e em prol da organização, e não exclusivamente com seus dirigentes ou com seus funcionários. Nossa preocupação é com o sofrimento psíquico no trabalho (DEJOURS, 1987; MENDES e CRUZ, 2004; MERLO, 2002), sofrimento “democraticamente” distribuído, que atinge os dirigentes, as chefias e os funcionários.

Tomar a saúde organizacional como ideal é tomar por ideal a constituição de uma situação de trabalho que favoreça a transformação do sofrimento em sofrimento criativo (MERLO, 2002), a constituição de um campo propício ao exercício da engenhosidade, da inteligência prática (DEJOURS, 1994), viabilizando a satisfação e o prazer daqueles que compõem a organização.

O pacto: psicologia aplicada aos contextos do trabalho e às organizações

Referimos que nosso fazer se dirige preferencialmente às pequenas e médias empresas. Falamos de *nossa* opção, nosso fazer, neste plural que não se trata de um esforço de retórica, mas de ênfase no plural mesmo e num tom pessoal de referência ao *nosso* trabalho no Pacto (o laboratório de Psicologia do Trabalho) e nos estágios supervisionados na Umesp. Temos algo que nos caracteriza, que marca a especificidade de nosso trabalho com relação ao trabalho desenvolvido em outros lugares e por outros profissionais. Nosso fazer também implica o reconhecimento de um desejo, do desejo do psicólogo, ética e ideologicamente determinado, o que pressupõe que este fazer não existe sem que o papel do profissional, seus compromissos éticos e sua contribuição para a sociedade estejam bem definidos. Vimos também que este fazer implica a questão sobre a quem servimos, e cuja resposta nos remete a discutir o ideal de saúde organizacional.

Agora já podemos avançar na compreensão de como se caracteriza este fazer, quais seus fundamentos e pressupostos. Temos aqui para nós uma concepção de Psicologia do Trabalho pautada na convicção da *centralidade do trabalho*, na necessidade de *emancipação do sujeito* e no foco no *real do trabalho*.

Entendemos, assim, a existência de uma convicção ou pressuposto, de uma necessidade ou compromisso e um foco ou prioridade de investigação. Examinemos, então, cada um destes aspectos.

Centralidade do trabalho

Para compreendermos a extensão desta noção, precisamos compreender que a ideia de trabalho tem dois sentidos. Existe o trabalho assalariado, fetichizado e estranhado (*labour*) e o trabalho criador de valores, o trabalho em sua dimensão concreta, como atividade vital (*work*) (ANTUNES, 2005).

O mesmo autor, evocando Marx, lembra que o trabalho deve ser entendido como fonte originária, primária, de realização do ser social, protoforma da atividade humana, como “necessidade natural e eterna de efetivar o intercâmbio entre o homem e a natureza”. Já Engels (2004), em sua genialidade e seu “realismo socialista”, afirma que “o trabalho criou o homem”. Este é o teor de seu texto

de 1876, “Sobre o papel do trabalho na transformação do macaco em homem”.

No que se refere à saúde, este pressuposto marca a ideia de que existem relações muito estreitas entre o trabalho e a construção da identidade do sujeito trabalhador, podendo, portanto, implicar a dinâmica da realização do eu ou em efeitos deletérios à sua saúde física e mental (DEJOURS, 2007).

A centralidade do trabalho marca a importância existencial desta atividade humana que, segundo Codo (2007), é uma categoria tão importante para a constituição da subjetividade quanto a sexualidade e a família; por isso ele afirma que a Psicologia do Trabalho deveria fazer parte de todas as atividades do psicólogo.

Emancipação do sujeito

Para entendermos por que uma Psicologia do Trabalho eticamente orientada tem de partir da necessidade de emancipar o sujeito, temos que formar, antes, uma compreensão comum a respeito deste sujeito. A base para pensarmos um sujeito psicológico concreto é a psicanálise. Falamos em Sujeito para não confundi-lo com o Eu. Podemos pensar, por exemplo, um operador de empilhadeira como sendo um Eu; para além de si, ele é um sujeito de uma história singular, produtora de enigmas que retornam incessantemente (o tal do inconsciente) e que, a despeito da vontade de um Eu, no mais das vezes alienado, contribuem para o ordenamento das condutas sociais e dão sentido ao vivido. Aquilo que é vivido no aqui e agora do trabalho nunca é neutro afetivamente, porque sempre marca o encontro de uma história singular e a situação presente. Quando o trabalhador encontra uma ressonância simbólica entre sua história e o aqui e agora do trabalho, o processo de sublimação torna-se possível; processo que é, ao mesmo tempo, um processo de emancipação.

O que entendemos por sujeito? Por que falamos em “emancipação do sujeito”?

O sujeito é uma invenção moderna, no sentido de que, enquanto conceito, aparece junto com a ciência entendida como advento moderno (séc. XVII). Descartes inaugura o “Cogito” com a proposição “Cogito ergo sum”, que traduzida para o português resulta “penso logo sou”.

Pela primeira vez na filosofia o discurso do saber se volta para o agente de saber, permitindo tomá-lo, ele próprio, como questão de saber [...] Mas a ciência moderna, se ela estabelece as condições de aparição real do sujeito, como dito acima, não o toma em consideração, não opera com ele nem sobre ele. Pelo contrário, o exclui de seu campo operatório no momento mesmo em que, ao constituir este campo supõe o sujeito. O sujeito é suposto pela ciência para, no mesmo ato, ser dela excluído, ou, mais exatamente, ser excluído do campo de operação da ciência. (ELIA, 2004, p. 14).

O Sujeito, enquanto conceito, passou a integrar a estrutura da Psicanálise, ainda que Sigmund Freud nunca tenha se referido exatamente a este termo. E, neste sentido, torna-se um conceito lacaniano, pois foi Lacan quem o introduziu e o utilizou inclusive para discutir a relação entre a Ciência e a Psicanálise, que definiu como “ciência do particular”. Em Psicanálise se promove a subversão do sujeito na medida mesma em que, como já afirmou Jaques Lacan, o sujeito sobre o qual operamos em psicanálise não pode ser outro senão o sujeito da ciência (ELIA, 2004, p. 6). Eis o sentido primeiro da subversão: a psicanálise opera sobre o sujeito da ciência que não opera sobre o sujeito que é o seu...

A ideia é que, da mesma forma que a ciência moderna procura anular ou ignorar o sujeito focando o objeto, no desenvolvimento da “baixa modernidade” vemos acontecer o mesmo, a destituição, a separação do homem de sua subjetividade, quer pelos constrangimentos impostos pelo poder econômico e as novas tecnologias, quer pelas mudanças incessantes na vida profissional ou pelo desemprego (TOURAINÉ, 2004).

As condições em que o trabalho se realiza em nosso capitalismo tardio, a opressão, o autoritarismo, a tradição taylorista, etc., nos sinaliza para o ideal da emancipação. “A questão que se coloca é a de saber se para os excluídos, os trabalhadores precários e as pessoas despojadas de sua “dignidade” existe uma aptidão que possa constituí-los ou não como sujeitos, se eles são capazes de construir uma definição positiva de si” (TOURAINÉ, 2004, p. 17).

Por que falamos em “emancipação do sujeito”? Dissemos acima que o trabalho faz parte da construção da identidade e do desen-

volvimento pessoal de quem trabalha. Neste sentido, não é apenas um meio de ganharmos a vida, mas pode e deve ser também um processo de criação.

O ato de criar (inovar, construir, inventar etc.) é um ato consciente só realizável pelo trabalhador não alienado capaz de se autorizar como sujeito. A isto chamamos de emancipação do sujeito. O trabalhador alienado, impedido de se manifestar, que tem sua palavra cassada, tem negada sua condição de sujeito.

Na condição de sujeito emancipado, o trabalhador redescobre sua capacidade de criar, de produzir significados. O vivenciado e as condutas são fundamentalmente organizados pelo sentido que os sujeitos são capazes de atribuir à sua relação com o trabalho.

O sujeito pensa sua relação com o trabalho, produz interpretações de sua situação e de suas condições, socializa essas últimas em atos intersubjetivos, reage e organiza-se mentalmente, afetiva e fisicamente, em função de suas interpretações, age, enfim, sobre o próprio processo de trabalho e traz uma contribuição à construção e evolução das relações sociais de trabalho (DEJOURS, 2007, p. 14).

O Real do trabalho

O que significa ter como foco o Real do trabalho e o que significa este Real, assim grafado em maiúscula? A inspiração de Dejours ao se referir ao Real toma como referência o conceito lacaniano que identifica como Real a um dos três registros do funcionamento psíquico, ou seja, de como o sujeito processa a experiência humana, sendo os outros registros o Simbólico e o Imaginário. O registro do Real, para Lacan, se distingue da realidade, não é apreendido diretamente.

O conceito de Real do trabalho é um correlato do conceito lacaniano e, tal como aquele, o Real do trabalho também “assombra”, é a parte do trabalho vivo que não se mede, que não se expressa em número ou quantidade, e, portanto, para os padrões positivistas, não existe. Este Real do trabalho assombra exatamente por isso: o que não é nomeado não existe na “realidade” humana, mas isso não o impede de produzir efeitos: sintomas, alucinações, insatisfações.

Na linguagem dos que fazem questão de não ouvir, os efeitos que se evidenciam são o absenteísmo, a desmotivação, as doenças

ocupacionais que por falta de escuta acabam sendo tratadas como problemas do indivíduo e não como fenômeno psicológico do coletivo de trabalho. As formas de tratamento são, obviamente, extremamente simples. Por exemplo, para prevenir os casos de *lerdort*, ginástica laboral! Nas pequenas empresas (espiritualmente falando) é comum se cortar a cesta básica do trabalhador que falta, para “resolver” o problema do absentismo. Só quando esta turma resolve fazer um dos caros “MBAs”, que ainda dão sopa por aí, é que fica mais esperta, passa a falar no “colaborador”, passa a se preocupar em “capacitá-lo” em avaliar suas “competências” etc. Mas é evidente que também a turma dos “MBAs” não lida com o trabalho vivo e com aquilo que tentamos definir como Real do trabalho, as referências, na atividade de trabalho, à interioridade do sujeito – no dizer irônico de Christopher Dejours (DEJOURS, 2007), à “escória metafísica” desprezada pelas leis da natureza.

A cada vez uma psicologia do trabalho

Ainda que, em termos teóricos e metodológicos, ou em termos de pressupostos, concepção e foco, possamos sustentar os princípios de uma Psicologia do Trabalho, é preciso entender que, em nossa prática, e justamente em função de seus antecedentes, estaremos construindo a cada vez uma Psicologia do Trabalho.

Isto se deve à necessária compreensão de que cada contexto de trabalho é dotado de uma singularidade, de uma particularidade, que faz com que, no Real do trabalho, não nos defrontemos com duas realidades iguais.

Compreender o singular de cada contexto é parte essencial da compreensão da própria Psicologia do Trabalho que buscamos apresentar e discutir neste limitado artigo.

Cabe lembrar, em primeiro lugar, que nosso trabalho não é normativo, a ciência não é normativa; em segundo lugar, devemos lembrar que é sempre do conceito de homem que se trata e que este conceito está presente de forma implícita ou explícita em toda teoria de organização ou em qualquer tentativa teórica de explicar o funcionamento do homem no trabalho (RODRIGUES, 1999).

Quando sustentamos que estamos sempre diante do novo, do singular, do particular, do único, queremos dizer que vamos inves-

tigar o contexto de trabalho, a princípio, sem recurso algum! Não é possível fazer uso dos manuais das “mil técnicas de dinâmica de grupo” ou “livro de ouro” dos treinamentos motivacionais ou dos pacotes tipo *plug-use*.

Pensar em construir a cada vez uma Psicologia do Trabalho significa considerarmos a especificidade da diversidade com a qual iremos lidar; significa, por princípio, respeitar esta diversidade, procurar identificá-la, fazer com que ela se reconheça e se valorize. Nomeamos aqui esta diversidade: o coletivo do trabalho.

Nas práticas normativas, desde Taylor, busca-se a igualdade, a similitude, a massificação, porque se avalia que é mais “fácil” trabalhar com a homogeneidade, com o consenso. As práticas “enlatadas” seriam então muito úteis na medida em que podemos levar os gerentes autoritários para um fim de semana em São Roque e trazê-los de volta na segunda-feira como gerentes democráticos (RODRIGUES, op. cit.). Após o fim de semana mágico podemos avaliá-los com base em suas competências e eliminar ou “reciclar” os inadequados, e assim por diante, tendo por objetivo a harmonia do pensamento único...

A atenção à singularidade elimina, portanto, a importância de determinados procedimentos-padrão, a utilização de bula, de receituário, de um modelo que se encaixa em qualquer realidade. Requer, por outro lado, uma redobrada prontidão para a escuta e para a observação daquilo que é próprio daquele contexto. Já comentamos em outro lugar (BASTOS, 2004) o valor da curiosidade e da ignorância douta. O pesquisador-psicólogo deve nutrir por seu objeto um grande interesse e curiosidade. Ao mesmo tempo deve colocar-se diante dele com sua ignorância, com um não-saber apropriado para uma situação que se desconhece e deve sustentar este não-saber sob pena de impor ao contexto estudado um saber antecipado, enviesado, que precipita o objeto na vala-comum da abstração, do ilusório.

O psicólogo-pesquisador do trabalho não trabalha com hipóteses, antes, procura dar chances para a emergência do invisível do trabalho, para os aspectos que mencionamos anteriormente. Estes aspectos são desprezados pelas práticas normativas e pelos dogmas positivistas lineares, adaptados e confortáveis, em sua completude que não gera angústia.

Construir a cada vez uma Psicologia do Trabalho é colocar-se diante do incompleto, da complexidade e do vazio da angústia, porque assim é a experiência humana.

Sobre a questão do “método” em Psicologia do Trabalho, Lima (2002) recomenda que o psicólogo aborde de forma mais direta possível o contexto de trabalho buscando desvendá-lo e compreendê-lo, para, só então, se propor a alguma intervenção. A mesma autora nos adverte:

Além disso, temos nos deparado frequentemente com avaliações de forte cunho moralista (ou contendo um viés nitidamente psicologizante) feitas por psicólogos do trabalho a respeito de situações que enfrentam no seu dia-a-dia, o que só vem a reforçar nossa convicção de que, quase sempre, desconhecem os problemas para os quais são convocados a propor soluções. Assim, são comuns as tentativas de rotular as pessoas como “irresponsáveis”, “sem compromisso com a empresa e com os resultados do seu trabalho” ou “difíceis no trato pessoal”, quando a análise mais aprofundada das situações traz à tona problemas graves na organização do trabalho e que são, em grande medida, responsáveis pelas atitudes adotadas por estas pessoas. O impacto mais nefasto de tudo isto sobre a realidade parece-nos mais do que evidente: o desconhecimento do que efetivamente está ocorrendo conduz a diagnósticos equivocados e, portanto, a ações inadequadas. (LIMA, op. cit., p. 127).

“Na prática a teoria é outra”

Quando se discute concepção de Homem, valores, ética, pressupostos teóricos e metodológicos que dizem respeito às teorias das organizações, da administração, gestão de pessoas ou psicologia organizacional e do trabalho, é comum vir à tona, geralmente em forma de gracejo por parte daqueles que professam “experiência prática”, a ideia de que “na prática a teoria é outra”.

Com isso, o pessoal da “prática” (muitos deles, estudantes universitários) quer dizer que, embora o discurso apresentado pelas teorias da Psicologia do Trabalho seja interessante, humanístico e até bonito, não é aplicável no dia-a-dia do trabalho no “mundo capitalista” que não está nem um pouco preocupado com ética,

valores, subjetividade etc., e que tem exclusivamente como objetivo a lucratividade.

A descrença e a resistência encontradas quando nos propomos a discutir ética, valores e pressupostos no mundo do trabalho, são compreensíveis ideologicamente falando. O mundo do trabalho obedece a determinantes historicamente construídos e por demais conhecidos.

O curioso e que nos cabe discutir aqui é que a afirmativa “Na prática a teoria é outra” é absolutamente verdadeira quando tomamos a Psicologia do Trabalho como referência.

Levando-se em consideração que a afirmativa “na prática” pressupõe uma abrangência geral a todo o “mundo do trabalho” capitalista, podemos nos indagar, então, qual a teoria “outra” que sustenta o trabalho de gestão de pessoas “na prática”.

Existe no mercado certa “literatura/teoria” que tem em comum a determinação ideológica de “mudar para continuar igual”. Os livros e manuais que lotam as estantes de Administração das livrarias demonstram ainda, no campo teórico e ideológico, a prevalência, para além do *pop-management*, da velha e sempre revitalizada teoria X. Observamos, neste sentido, a transmissão de um discurso vazio, não ameaçador, simplório e que procura preencher as expectativas de quem tem o poder. Não existe neste discurso um lugar para o questionamento sério sobre o Real do trabalho, sobre o concreto do trabalho, sobre o papel e o pensamento de quem trabalha etc.

Falamos da teoria X. No século passado, na década de 50, Douglas McGregor procurou expressar a existência de uma alternativa à “teoria outra”, discutindo sua Teoria X e Y, na qual a teoria X era a teoria dominante nas práticas gerenciais e apresentava uma concepção de homem perfeitamente adaptada ao taylorismo e à lógica do *homo economus*. McGregor (1980) afirmava que as decisões ou atos gerenciais de qualquer espécie são baseados em determinadas concepções acerca da natureza humana, de maneira explícita ou, em muitos casos, de forma implícita.

Em síntese, a teoria X manifestaria que: “O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível” (McGREGOR, 1980, p. 41).

Acaso não é isso que ouvimos constantemente no discurso patronal ou gerencial, de forma mais ou menos rude? Existe alguém, por dever de ofício ligado ao chão de fábrica, que nunca tenha ouvido referências pejorativas ao “trabalhador brasileiro” ou à “peãozada vadia” ou a “essa gente desqualificada” etc.?

Por trás do discurso gerencial a respeito da “má vontade”, da “ignorância”, da “vagabundagem”, apóia-se a necessidade de exercer poder, controle e opressão. Neste sentido, a ideia de que o “homem comum” tem aversão ao trabalho é corroborada pela pressuposição de que “devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais” (McGREGOR, 1980, p. 41).

Estas palavras, escritas há tanto tempo, parecem-nos tão atuais, a despeito das mudanças sociais e políticas que tornaram as formas de opressão mais sutis nas empresas modernas. As pessoas trabalham com medo de perder o emprego, submetem-se à sobrecarga de trabalho e à precariedade contratual e sofrem todas as formas de “coação da conformidade” (FOUCAULT *apud* SOBOLL, 2007), “cujo propósito é controlar, dominar, gerar adesão, organizar e impor ordem ao múltiplo realizando a ‘coação da conformidade’, garantindo, assim, a reprodução dos objetivos organizacionais sem questionamentos, sem surpresas” (p. 143).

Ainda segundo a teoria X, identificada por nós como o que sustenta as práticas de gestão de trabalho e pessoas nas organizações, além de ser “naturalmente” vagabundo e necessitar de controle e punição, “o ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo” (McGREGOR, 1980, p. 42). Ou seja, o trabalhador comum não gosta de assumir responsabilidade, prefere não pensar, não ter iniciativa, gosta de ser mandado. Portanto, “na prática”, seria bobagem ouvir o trabalhador, porque ou ele não quer falar ou ele não saberia o que dizer... Muitos profissionais de gestão de pessoas avaliam inclusive que propor aos “trabalhadores comuns” (os “colaboradores”) que falem ou discutam o trabalho é uma prática condenável porque “gera angústia” e “não leva a lugar algum”.

Em oposição à teoria X, McGregor apresenta os princípios da teoria Y, que apontam para um novo paradigma administrativo, a administração participativa.

Em que pese a necessidade de olharmos criticamente também para aquilo em que se transformou a Administração Participativa, não podemos perder de vista os ideais apontados por McGregor. Historicamente podemos considerar que a teoria Y, proposta por ele e lançada no livro *O lado humano da empresa*, em 1960, é a precursora da Psicologia do Trabalho que por extensão passará a se ocupar do lado psicodinâmico da empresa.

A discussão sobre a frase “Na prática a teoria é outra” não se esgota aqui, mas o autor discutido nos trouxe elementos suficientes para assinalarmos que as práticas que visam atingir “resultados”, as ações vistas como pragmáticas no capitalismo moderno, em especial quando têm o sujeito trabalhador como alvo, são práticas imediatistas, pouco construtivas e que revelam uma concepção equivocada a respeito da natureza humana. Portanto, estão fadadas ao insucesso, como podemos perceber ocorrendo dentro de nossas organizações, cujos gestores, sem saber o que fazer, procuram identificar “culpados”, “tirar as maçãs podres da caixa” e silenciar os trabalhadores.

A lógica do *homo economus* e a razão instrumental

Talvez de uma forma ainda mais dramática do que há sessenta anos (época da teoria X e Y), o trabalho nos dias de hoje, “tempos hipermodernos”, encontra-se precário e o sujeito perde espaço para o sujeito econômico, cujas determinações e escolhas devem seguir as lógicas do mercado.

A lógica do *homo economus* foi proposta por Taylor como um dos princípios da organização científica do trabalho de sua teoria da administração científica. A questão econômica é colocada como a questão básica essencial pela qual o homem se move; o homem viveria em busca do dinheiro.

A razão instrumental, conceito proposto pela escola de Frankfurt, surge em meio à teoria crítica para explicar a progressiva transformação da razão em uma razão prática e utilitária que degradou a cultura em uma cultura de consumo, mecanizada e robotizada (HORKHEIMER; ADORNO, 1985).

A razão instrumental, sustentada por uma ideologia cientificista (a mesma presente no taylorismo), preocupa-se com a consecução dos objetivos, com o alcance dos fins. Isto se traduz na conduta gerencial de dominar e controlar os seres humanos em função dos objetivos da produção.

Segundo Marilena Chauí,

a organização do processo de trabalho nas indústrias apresenta-se como científica porque é baseada em conceitos da psicologia, da sociologia, da economia, que permitem dominar e controlar o trabalho humano sob todos os aspectos (controle sobre o corpo e o espírito dos trabalhadores) a fim de que a produtividade seja a maior possível para render lucros ao capital. (CHAUÍ, 2000, p. 5).

Não é por acaso que Habermas, em oposição à razão instrumental, fala em “ação comunicativa” tendo por suporte a teoria psíquica do sujeito tal como proposta pela psicanálise. Dejours, inspirado em Habermas, formula a ideia de uma racionalidade subjetiva. Como bem salienta S. Uchida,

para construir sua teoria, Christopher Dejours tem restrições em relação a Habermas, porque ele não oferece elementos suficientes para a construção de seu objeto de pesquisa e intervenção. Neste sentido, sente falta de um conceito complementar, o de racionalidade subjetiva que inclui a racionalidade *pathica*. Ou seja: compreender a lógica do sofrimento, sua gênese, seu desenvolvimento e os efeitos que produz no sujeito. (UCHIDA, 2007, p. 108).

Segundo Horkheimer (2002), na medida em que a razão se torna instrumental, a ciência vai deixando de ser uma forma de acesso aos conhecimentos verdadeiros para tornar-se um instrumento de dominação, poder e exploração. Podemos pensar que, neste sentido, a busca do saber, o estímulo ao conhecimento é também reduzido ao conhecimento técnico operacional, restrito àquilo que é essencial aos fins da produção, negando-se ao trabalhador a oportunidade de discutir sobre a forma como esta produção se dá (o planejamento e concepção permanece exclusivo das chefias e direção), e, com isso, nega-se ao trabalhador o acesso ao sentido do próprio trabalho,

mantendo o trabalho exclusivamente como obrigação moral e econômica, jamais como fonte de prazer.

A razão instrumental a determinar o domínio da prática e do pragmatismo do capital em busca dos “resultados” estimula, no contexto do trabalho, o pensamento operatório, versão “prática” do pensamento único. Isto implica um domínio e controle também sobre a subjetividade, uma tentativa de modelar uma subjetividade dócil aos ideais do capital enquanto o desejo do sujeito é anulado.

Isto tudo nos ajuda a entender por que no mundo do trabalho a reflexão dos “colaboradores” é reprimida, seja de forma clara, por meio das posturas autoritárias, seja de forma velada, por meio das tentativas de minimizar sua importância, de boicotar os encontros e até de estimular os próprios trabalhadores no sentido de desacreditarem das propostas feitas pelos pesquisadores para que construam seu próprio saber sobre o trabalho. Conhecer emancipa porque o conhecimento traz consigo o domínio da realidade (SILVA, 1997).

Em Psicologia do Trabalho, consideramos que construir sua própria concepção do trabalho, discuti-lo, materializar em palavras suas o sentido do trabalho, tem também uma função essencial para a saúde do trabalhador. É o que veremos a seguir.

Enfermidade e criatividade

No mundo do trabalho, o corpo está a serviço da produção. No caso das doenças, todo estado anormal do corpo levanta a questão do trabalho, na medida em que passa a haver uma equivalência doença/vagabundagem, a tal ponto que a falta de trabalho acaba por se tornar uma doença (DEJOURS, 1987).

Somente o corpo que trabalha é socialmente aceito e os padecimentos do corpo passam a ser uma grave ameaça a ponto de o trabalhador esconder sua doença quando sente seu emprego ameaçado por ela.

São inúmeros os relatos de gerentes e diretores que se sentem enganados por seus funcionários. As doenças ocupacionais são constantemente consideradas “frescuras”, fingimento, preguiça. Mas a dor e o sofrimento são reais, e a enfermidade no trabalho não pode

ser vista apenas como problema orgânico em sua corporalidade objetiva, e sim como fato complexo, em que o peso da contabilidade emocional não pode ser descartado (DURAND, 2000).

Quando pensamos no adoecer do trabalhador (exceção feita, obviamente, aos casos de doenças sem vínculos com a situação de trabalho), vemos que ele padece no simbólico.

Podemos pensar o corpo a partir de sua corporalidade objetiva, física, o corpo como aquele que tropeça, que se veste ou se despe, composto de órgãos, de carne, sangue e ossos, corpos sujeitos a autópsia, que veio do pó e ao pó retornará. Mas o corpo humano não é sem alma, sem vida anímica, sem interioridade. Não podemos concebê-lo fora de sua corporalidade subjetiva, fato que a boa clínica médica sabe que não pode desprezar. (BASTOS, 2000).

A doença não é o resultado da existência de problemas e, sim, da sensação de impotência diante deles, da vivência depressiva do trabalho, expressão do sentimento de inutilidade e falta de importância do próprio trabalho (DURAND, 2002).

A mesma autora nos lembra que existem três grandes ausências no mundo do trabalho: a alegria de produzir, o prazer de trabalhar e a satisfação de ser útil, de levar à organização sua contribuição. Por outro lado, temos como presenças garantidas as ameaças e o medo.

As empresas aparentemente detectam com muita facilidade que falta ao trabalhador motivação, mesmo porque a ideia de motivação vigente está atrelada à ideia de desempenho. A alta administração, porém, não se pergunta sobre qual a sua parte nisso, sobre o que tem feito para acabar com o prazer no trabalho.

O ser humano é naturalmente criativo e dotado daquilo que Dejours (1993) chamou de inteligência prática e engenhosidade (ver adiante). Nas situações de trabalho, o espaço para o exercício da criatividade, para a manifestação da inteligência prática e da engenhosidade é bastante restringido pelas ações de controle e prescrição. Ainda que instados a participar a partir dos preceitos da administração contingencialista e participativa, os sujeitos têm que participar de acordo com o que é esperado deles, com o que é receitado, no prazo que é estabelecido, com os meios que lhe

são impostos, e com os conceitos nos quais são capacitados. Estas imposições acabam por tolher o uso da inteligência criativa, o que gera sofrimento. Ironicamente, a enfermidade no trabalho tem mais como causa a ausência do trabalho (exercido com liberdade) do que com a presença dele.

A inteligência criativa

A ideia de uma “inteligência criativa” no trabalho traz em si uma concepção da mobilização subjetiva bastante diferente das teorias tradicionais de motivação (resultantes da teoria X...), como podemos encontrar ainda nos dias de hoje sustentando as práticas aceitas no mercado de gestão de pessoas.

Segundo Dejours, esta forma de inteligência é diferente da inteligência racional, é uma inteligência enraizada no corpo e originada na relação do sujeito com seu fazer. Também chamada de inteligência prática, astuciosa, ardilosa, ou simplesmente de engenhosidade, ela está presente em todas as tarefas e atividades de trabalho e a capacidade de exercê-la encontra-se em todas as pessoas desde que estejam sadias. Neste sentido, sua manifestação é expressão de saúde, uma vez que as pessoas em harmonia sentem “necessidade” de exercê-la. De outro lado, sua subutilização é, segundo Dejours, uma das principais fontes de sofrimento, “de desestabilização da economia psicossomática e mesmo de descompensação e doença” (1993, p. 290).

Não pretendemos nos estender no desenvolvimento desta noção de inteligência criativa, por demais complexa para ser tratada aqui. Devemos apenas assinalar sua importância para a economia psíquica do sujeito, sua vinculação com os processos sublimatórios a marcar o encontro entre um sujeito dotado de uma história singular e um contexto atual de trabalho. “Pois não há sujeito sem história singular, e, quando diante de uma situação, o sujeito a experimenta, a interpreta, reage a ela e eventualmente procura transformá-la, em função do ‘sentido’ que tal situação adquire na evolução de sua biografia” (DEJOURS, 1993, p. 291).

A condição necessária para a articulação bem-sucedida entre a diacronia singular (história do sujeito) e a sincronia coletiva (o contexto atual de trabalho) é o que o autor chama de ressonância simbólica...

Quando a ressonância simbólica existe entre o teatro do trabalho e o teatro do sofrimento psíquico, o sujeito aborda a situação concreta sem ter de deixar sua história, seu passado e sua memória “no vestiário”. Ao contrário, ele reveste a situação de trabalho de um poder de envolvimento que implica a reatualização por meio do trabalho, de sua curiosidade e de sua epistemofilia. (DEJOURS, 1993, p. 293).

Este processo mobilizador, aqui chamado de inteligência criativa, marca a possibilidade de o sujeito contribuir, efetivamente, com a organização do trabalho.

Em termos de saúde e satisfação no trabalho, ao contrário das suposições da surrada teoria X ou dos princípios da administração científica de Taylor, o ser humano não quer apenas retribuição material por seu trabalho; ele “necessita” poder contribuir.

Como lembra GOMES (2008), ao tratar da sublimação em *O mal-estar na civilização*, Freud assinala o teatro do trabalho como um dos lugares mais propícios para o exercício da capacidade sublimatória (e criativa, portanto).

Em nota de rodapé, Freud acrescenta que o trabalho, que é comum e disponível a todos, pode desempenhar a função de deslocar uma grande quantidade de componentes libidinais, narcísicos, agressivos e eróticos desde que o sujeito possa efetuar uma escolha livre e utilizar suas inclinações pulsionais para realização de seu ofício por meio da sublimação, o que não vemos ocorrer em todos aqueles que realizam uma atividade profissional por necessidade de sobrevivência. (GOMES, 2008, p. 5).

Por trás desta expectativa de contribuir há uma busca de identidade. O que mobiliza o sujeito no contexto do trabalho é a possibilidade de obter um benefício em termos de “sentido para si mesmo”. Por trás da mobilização subjetiva está a busca de identidade, do alimento existencial sem o qual o homem tende a experimentar o aniquilamento, sua anulação como sujeito, seu apagamento enquanto pessoa.

Enquanto isso, nos departamentos de gestão de pessoas gasta-se muito na contratação de treinamentos motivacionais...

A questão mais efetiva é: quais as condições ideais para a mobilização subjetiva?

Condições para a mobilização subjetiva

Como pudemos ver até aqui, o mundo do trabalho, dominado por uma racionalidade instrumental e segundo os preceitos ideológicos do *homo economus*, mantém, na essência, a tradicional separação entre concepção e execução, continuando a concepção e o controle sobre os processos produtivos nas mãos dos diretores e gerentes, cabendo aos demais trabalhadores os trabalhos de execução.

Neste sentido, quanto mais se sobe na estrutura hierárquica, mais espaço para a contribuição singular se encontra e menos sofrimento psíquico se observa. Isto porque o investimento sublimatório e a ressonância simbólica, para que ocorram, necessitam de condições claras de autonomia para o desafio de propor inovações à organização do trabalho, à forma como esta organização é concebida.

A mobilização psíquica dos sujeitos ante a organização do trabalho só ocorrerá caso seja dada a estes sujeitos parcela de responsabilidade em matéria de concepção e não apenas a execução de uma organização de trabalho prescrita determinada pelo desejo do outro.

Psicologia do trabalho e mobilização subjetiva

Pensamos a Psicologia do Trabalho como práxis ética (BASTOS, 2007) que visa à emancipação do sujeito. Esta prática emancipatória torna-se obrigatória não somente por uma imposição ética ao trabalho do psicólogo, mas também por uma necessidade de preencher o espaço oco ocupado pelo “operário bovino” de Taylor.

A mobilização subjetiva do trabalhador torna-se uma ação legítima e urgente para garantir sua saúde diante do trabalho. Traz consigo o benefício secundário de garantir ao capital um trabalhador mais comprometido e mais satisfeito.

Vamos discutir agora o fazer do psicólogo quando tem por foco o Trabalho. Coloco assim em maiúsculo para enfatizar seu caráter substantivo. O psicólogo não é um consultor que entende disso ou daquilo, o psicólogo do trabalho não é um especialista; se o for, deixa de ser psicólogo do trabalho.

A característica mais desejável da nossa atuação é ganhar para fazer os outros trabalharem... Lacan falava isso do psicanalista para destacar a importância da escuta e de não se deixar levar pelo *furor curandis* (LACAN, 1979).

Em dado contexto de trabalho, por exemplo, na equipe de vendas de uma empresa, procuramos sempre ouvir o coletivo. Quando estabelecemos a escuta da equipe, nosso trabalho causa estranheza. As pessoas não estão acostumadas a se reunir sem uma pauta, sem uma determinação a seguir ou sem comunicados sobre as operações. As reuniões no ambiente de trabalho, quando existem, são reuniões de cobrança, de análise de *performance* ou de orientação. Os “colaboradores” nunca são convocados coletivamente para serem ouvidos de fato, muito menos para ouvirem e serem ouvidos por seus pares. Entre os vendedores do exemplo, a despeito de não entendermos de vendas, podemos propor que eles discutam seu trabalho, as dificuldades e facilidades, como cada um lida com os imprevistos, com as objeções, como se planejam ou não, como definem o que é mais importante ser feito, como definem as visitas aos clientes etc. Formulamos algumas questões orientadas em nossa curiosidade e ignorância (BASTOS, 2004), eles falam, se manifestam em palavras, podem se ouvir, são ouvidos pelos outros, percebem como pensam e o que pensam, percebem como pensa o outro, falam de coisas que nunca falaram antes, isto os ajuda a compreender melhor o que pensam; é a materialização das palavras na fala, é o “milagre da fala” na expressão de Dejours (2004). Nossa assessoria não é em vendas, nem em “recursos humanos”. Somos profissionais da Psicologia do Trabalho!

Temos na escuta nossa ferramenta principal e, no caso do coletivo, estabelecemos o “grupo de escuta” como mecanismo de diagnóstico e de intervenção. O funcionamento do grupo de escuta é complexo, uma vez que não se impõe ao grupo uma orientação ou uma tarefa (não recorremos às famosas técnicas de dinâmica ou a jogos ou a crônicas de Ruben Alves...).

O propósito desta forma de atuação, sempre com transparência e baseados em princípios éticos, é ir estabelecendo o grupo como espaço a ser apropriado pelos sujeitos que compartilham o

mesmo coletivo, dando a eles a chance de discutir e ressignificar a organização do trabalho, de substituir os conflitos camuflados, e os rumores que favorecem os mal-entendidos, pela polêmica aberta entre os pares. A ideia é que, aos poucos, o coletivo possa perceber as vantagens das relações de confiança e do trabalho baseado na cooperação. Foi assim que conseguimos que a equipe de vendas, que nos veio à mente quando pensamos em um exemplo, de fato se transformasse em uma equipe, com mecanismos de colaboração, regras de trabalho estabelecidas coletivamente e um entusiasmo renovado pelo trabalho.

O que eles mostram é que as pessoas querem fazer seus trabalhos, sentir prazer no que fazem, orgulho de como fazem e do que fazem. Quando percebem esta possibilidade, tornam-se mais cooperativas e solidárias com os colegas, mais atentas e responsáveis com o trabalho e mais saudáveis. Podemos perceber as mudanças, os efeitos se evidenciam na organização inteira, a começar pela alta administração.

Resultados x efeitos

Falamos, de propósito, em efeitos, não em resultados. A Psicologia do Trabalho não visa a resultados, busca efeitos. Vamos tentar entender a diferença entre o que entendemos por resultados e o que entendemos por efeitos. Para tanto, vamos fechar esta pequena reflexão com uma discussão sobre a avaliação e os processos avaliativos nos contextos de trabalho.

Quando se fala em avaliação nas organizações, quase sempre é para se falar de avaliação de desempenho do pessoal. Boa parte do esforço dos gestores consiste, então, em procurar tranquilizar os “colaboradores” quanto aos “objetivos” da avaliação. Em função disso, os manuais recomendam que a avaliação seja feita em momentos diferentes das promoções, revisões salariais e demissões... Nosso caro Dr. Freud certamente identificaria nisso um processo de “denegação”.

O fato é que, ao longo dos anos, estes processos foram se sofisticando e as pessoas no trabalho, nas grandes empresas, foram se acostumando com eles. De certa maneira, a avaliação até se tornou uma atividade bem aceita, na medida em que os seres humanos foram se vendo mais e mais sem parâmetros, desconhecedores do

valor de seu trabalho e em crise de identidade num contexto individualista e competitivo.

Assim, a famigerada avaliação acabou por se tornar “natural” e esperada.

Vivemos a febre do ciframento, do tudo tem preço; logo, tudo é passível de ser comparado, avaliado; nada é singular. A febre do ciframento da sociedade de controle defende-se do medo da singularidade: de que alguma coisa escape às medidas do avaliador; de que alguma coisa não tenha preço, de que não tenha nome e nunca venha a ter. (FORBES, 2006, p. IX).

Como pudemos ver, no processo de “reconhecimento” alguma avaliação se faz sob a forma de julgamento de utilidade e de beleza. A diferença é que, nestes casos, o julgamento se faz sobre o trabalho, sobre as coisas, e não sobre as pessoas.

Uma avaliação não pode dar conta do trabalho vivo (DEJOURS, 2007), muito menos a avaliação quantitativa que busca medir resultados. A avaliação quantitativa não dá conta do subjetivo, do afetivo, do Real do Trabalho. Não se mede o trabalho, mede-se o número, a quantidade. Ainda segundo o mesmo autor, a racionalidade instrumental insiste com as escalas desprezando a incompletude e a hiância própria do sujeito humano, fazendo-o equivaler a um objeto de estudo qualquer. Com a avaliação, procura-se combater a singularidade, aquilo que foge do controle. Paradoxalmente, definem-se formalmente padrões de avaliação individual que passam a valer como “contratos”. O sujeito “sabe” de antemão sobre o que será avaliado e “sabe” também que o que está fora do contrato não é considerado, não existe. De avaliação em avaliação, seu comportamento vai sendo modelado segundo a vontade do outro, “só é permitido o que está escrito, o que pode ser avaliado de antemão e posto no papel” (FORBES, 2006).

As transformações plausíveis de serem operadas nos ambientes de trabalho por meio dos processos emancipatórios estimulados pela Psicologia do Trabalho pressupõem que não existe uma relação simples do homem com a tarefa e nem tarefas estritamente de execução. Toda tarefa supõe interpretação, discussão, escolha e decisão, assim

como toda tarefa implica relacionamento com os colegas, com o outro (DEJOURS, 2007). O sujeito reforça sua singularidade operando e cooperando com o coletivo, e somente o coletivo poderá julgar a qualidade de sua contribuição.

Ao tratarmos a questão do Trabalho, optamos mais por falar em efeito do que em resultado. Em que pesem estes termos serem sinônimos no dicionário, o termo “efeito” pode ser entendido mais como consequência da forma como algo é feito, como o efeito que o tenista consegue imprimir na trajetória da bolinha ao bater de determinada forma com a raquete. Resultados se medem, efeitos se observam, são constatados ao longo do tempo, podem ser discutidos e analisados, influenciando o coletivo a buscar novos e renovados efeitos.

O trabalhar: à guisa de conclusão

A relação técnica, cognitiva e física com o trabalho corresponde, em nosso modo de analisar, à ponta do *iceberg* daquilo que chamamos de “trabalhar”.

A parte maior e não visível do trabalhar (em parte por ser invisível, em parte por não se querer ver) pode ser entendida como “convivência”. Ainda que a ênfase recaia, quase sempre, em seus 5% visíveis, mensuráveis, controláveis etc., entendemos que o trabalhar é fundamentalmente conviver, ter com os outros um trato diário, compartilhando o espaço, os valores, a cultura, os desafios, os riscos, as ameaças, as pressões, os atos de justiça e as injustiças. A tudo isso o trabalhador, que é um sujeito pensante, imprime sentido, produz interpretações e reage.

Assim, toda conduta, mesmo aparentemente sem sentido ou exagerada, tem sempre um sentido e uma razão de ser. O avaliador tende a impor sua vontade e reduz o avaliado ao seu modelo de avaliação; não busca “razão de ser” porque o sujeito trabalhador aparentemente não tem razão. Ele sempre tem que reagir bem, não pode reagir “mal” pelos preceitos dos avaliadores sob pena de ser “reciclado” ou de ter seu perfil julgado inadequado para a organização. Ainda vigora a máxima de que o trabalhador “é pago para trabalhar” (e não para existir, poderíamos acrescentar). Paradoxalmente, como vimos, o sujeito trabalhador precisa do trabalho para

existir e precisa ver garantido seu direito à contribuição em sua relação com a organização do trabalho.

A Psicologia do Trabalho constata que existe um mal-estar no mundo do trabalho. O que se demanda ao trabalhador é que se deixe controlar, que siga estritamente a vontade do outro, que se subordine ao desejo da chefia, e que sobreviva tentando agradar e acatar docilmente o que lhe é imposto. Ao mesmo tempo é pressionado por produção, por qualidade, por “resultados”. Em seu esforço por sobreviver, o trabalhador devidamente isolado se pergunta: “Afinal, o que quer meu superior?”.

Quando é dada a este trabalhador a oportunidade de participar efetivamente de um coletivo, rompendo seu isolamento e individualismo, em seu processo de emancipação e fazendo uso de sua palavra o trabalhador poderá se questionar: “Afinal o que queremos e como queremos realizar nosso trabalho?”

Esta é a questão que devemos inicialmente fazer à direção das empresas: afinal, o que querem e o que esperam de seus funcionários? E o que estão dispostos a dar em troca?

Fazê-los entender a real e justa extensão de sua propriedade e de seu mando é a etapa inicial que devemos garantir para perseguirmos o ideal de instaurar no contexto do trabalho a ética nas relações.

Nossa concepção de Psicologia do Trabalho impõe ao psicólogo um trabalho complexo e incômodo. Cabe a ele a responsabilidade de sustentar a transparência, a confiança e a ética nas relações. Trata-se de um trabalho de risco, bem o sabemos. Trata-se também de uma escolha: o conforto aparente da sedução (ou “compreensão”) ou as consequências da escuta?

Referências

ANTUNES, R. **O caracol e sua concha**: ensaio sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.

BASTOS, E. A. M. **Corpo e trabalho**. São Bernardo do Campo: Umesp, 2000. 10 p. (Xerocopiado).

_____. **A escuta no chão de fábrica**. São Bernardo do Campo: Umesp. 2004. 10 p. (Xerocopiado).

_____. Psicologia do Trabalho, práxis, ética e psicodiagnóstico. **Psicólogo InFormação**, São Bernardo do Campo, SP, ano 11, n. 11, p. 146-155. jan.-dez. 2007.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

CODO, W. Os rumos da psicologia organizacional e do trabalho no Brasil – entrevista. **Ciência e Profissão: Diálogos**, n. 5, dez. 2007.

DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. L. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 94-110.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1987.

_____. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: FGV, 1994.

_____. Adenddum, da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: SZENELWAR, L.; LANCMAN, S. (Orgs.). **Cristophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília/Rio Janeiro: Paralelo 15/Fiocruz, 2004. p. 6-12.

_____. Inteligência operária e organização do trabalho. In: HIRATA, H. (Org.). **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: Edusp, 1993. p. 281-309.

_____. A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, A. M.; LIMA, S. C. C.; FACAS, E. P. (Orgs.). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007. p. 13-26.

_____. **Conferências brasileiras**. São Paulo: Fundap/ EAESP/FGV, 1999.

DURAND, M. **Doença ocupacional**. São Paulo: Escuta, 2000.

ELIA, L. **O conceito de sujeito**. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

ENGELS, F. Sobre o papel do trabalho na transformação do macaco em homem. In: ANTUNES, R. (Org.). **A dialética do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2004. p. 13-34.

FORBES, J. Prefácio In: J. MILLER; J; MILNER, J. C. (Orgs.). **Você quer mesmo ser avaliado?** Barueri: Manole, 2006.

GOMES, N. F. A subjetividade do servidor público constituída na relação com o Estado e a sociedade. Psicologia para América Latina [online]. dez. 2008, n. 15. Disponível em: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000400002&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1870-350X. Acesso em: 08 fev. 2008.

HORKHEIMER, M. **A eclipse da razão**. São Paulo: Centauro, 2002.

_____.; ADORNO, T. W. **A dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos**. Rio Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

LACAN, J. **Seminário 1: os escritos técnicos de Freud**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

LIMA, M. E. A. A questão do método em psicologia do trabalho. In: GOULART, I. (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 123-132.

_____. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MENDES, A. M.; CRUZ, R. M. Trabalho e saúde no contexto organizacional: vicissitudes teóricas. In: TAMAYO, A. (Org). **Cultura e saúde nas organizações**. São Paulo: Artmed, 2004. v. 1, p. 39-58.

McGREGOR, D. **O lado humano das empresas**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MERLO, A. R. C. Psicodinâmica do trabalho In: JACQUES, M. E.; CODO, W. (Orgs.). **Saúde mental & trabalho, leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 130-42.

RODRIGUES, A. M. Entrevista. **Cadernos de Psicologia Social do trabalho, USP**, v. 2, n. 1, p. 73-84, 1999.

SILVA, F. L. E. Conhecimento e razão instrumental. *Psicologia USP*, São Paulo, v. 8, n. 1, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0103-65641997000100002&lng=en&nrm=iso>>. Acesso em: 08 mai. 2008. doi: 10.1590/S0103-65641997000100002

SOBOLL, L. A. P. A disciplina como “coação de conformidade”: um olhar para a submissão no trabalho. In: MENDES, A. M.; LIMA, S. C. C.; FACAS, E. P. (Orgs.). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007. p. 141-152.

TOURAINÉ, A. **A busca de si**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2004.

UCHIDA, S. Organização do trabalho: vivências de sofrimento e prazer. In: MENDES, A. M.; LIMA, S. C. C.; FACAS, E. P. (Orgs.). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007. p. 105-118.

Recebido em: 27 de setembro de 2008.

Aceito em: 15 de fevereiro de 2009.