

INTERVENÇÃO EM PSICOSSOCIOLOGIA: A CONSTRUÇÃO DA ESCUTA E A IMPLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Matheus Viana Braz^{1 2}, Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-1193-9753>
Marcos Mariani Casadore³, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7171-6044>
Francisco Hashimoto⁴, Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2798-8525>

RESUMO. A psicossociologia oferece um arcabouço teórico-metodológico profícuo à compreensão e exploração das relações entre os conflitos vividos no cenário laboral atual, o sofrimento dos trabalhadores e as contradições organizacionais. Nessa esteira, o objetivo desse estudo é compreender como se dá a construção do trabalho de escuta em intervenções psicossociológicas nas organizações e elucidar qual o papel da implicação do interventor e dos próprios trabalhadores nesse contexto. Como os autores desse trabalho conduzem intervenções psicossociológicas em organizações públicas e privadas, os dados explorados provêm de suas práticas cotidianas, a partir do método das ‘reminiscências dos pesquisadores’ e mediante abordagem qualitativa e descritiva. Para além do tempo cronológico e para possibilitar a superação da intervenção pela via estrita da objetificação dos comportamentos, nas organizações esse trabalho compreende a construção de uma escuta que se operacionaliza em dois momentos distintos: ‘do acolhimento e retorno à historicidade, e das elaborações mais direcionadas à atividade produtiva de cada trabalhador’. A implicação, por sua vez, não representa um obstáculo metodológico a ser neutralizado, senão que se desvela um componente fundamental à consolidação do vínculo com os trabalhadores, contando que ela seja reconhecida e devidamente trabalhada. A empatia, a sensibilidade, o reconhecimento do outro e de suas diferenças, a superação de modelos ideais e cristalizados, bem como a implicação na realização de um trabalho efetivo que abra espaço para interrogações críticas, constituem ingredientes fundamentais dessas intervenções.

Palavras-chave: Mudança organizacional; intervenção; psicologia do trabalho.

PSYCHOSOCIOLOGICAL INTERVENTION: THE LISTENING CONSTRUCTION AND THE IMPLICATION IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT. Psychosociology offers a theoretical-methodological framework that is useful to the understanding and exploration of the relationships between the conflicts experienced in the current labor scenario, the suffering of the workers and the organizational contradictions. The purpose of this study is to understand how the work of listening in psychosociological interventions in organizations occurs and to elucidate the role of the implication of the intervener and the workers themselves in this context. As the authors of this work conduct

¹ Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), Divinópolis-MG, Brasil.

² Email: mviaabraz@gmail.com

³ Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos (UniFIO), Ourinhos-SP, Brasil.

⁴ Universidade Estadual Paulista (UNESP), Assis-SP, Brasil.



psychosociological interventions, in public and private organizations, the data explored comes from their daily practices, from the 'reminiscence method of the researchers'. In addition to the chronological time and making it possible to overcome the intervention by the strict way of objectifying the behaviors, in the organizations this work includes the construction of a listening that is fulfilled in two distinct moments: 'of the reception and return to the historicity, and of the more directed elaborations to the productive activity of each worker'. Implication, on the other hand, does not represent a methodological obstacle to be neutralized, but a fundamental component to the consolidation of the bond with the workers is revealed, provided that it is recognized and duly worked out. Empathy, sensitivity, recognition of the other and their differences, overcoming ideal and crystallized models, as well as the implication in performing an effective work that opens space for critical questions, are fundamental ingredients of these interventions.

Keywords: Change management; intervention; work psychology.

INTERVENCIÓN EN PSICOSOCIOLOGÍA: LA CONSTRUCCIÓN DE LA ESCUCHA Y LA IMPLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

RESUMEN. La Psicología ofrece una base teórico-metodológica para la comprensión y explotación de las relaciones entre los conflictos vividos en el escenario laboral actual, el sufrimiento de los trabajadores y las contradicciones organizacionales. En ese sentido, el objetivo de este estudio es comprender cómo se realiza la construcción del trabajo de escucha en intervenciones psicossociológicas en las organizaciones y elucidar cuál es el papel de la implicación del interventor y de los propios trabajadores en ese contexto. Como los autores de este trabajo conducen intervenciones psicossociológicas, en organizaciones públicas y privadas, los datos explorados provienen de sus prácticas cotidianas, a partir del método de 'las reminiscencias de los investigadores' y por medio de un abordaje cualitativo y descriptivo. Además del tiempo cronológico y posibilitando la superación de la intervención por la vía estricta de la objetividad de los comportamientos, en las organizaciones ese trabajo comprende la construcción de una escucha que se opera en dos momentos distintos: 'de la acogida y retorno a la historicidad, y de las elaboraciones más orientadas a la actividad productiva de cada trabajador'. La implicación, a su vez, no representa un obstáculo metodológico a ser neutralizado, sino que se desvela un componente fundamental a la consolidación del vínculo con los trabajadores, contando que sea reconocida y debidamente trabajada. La empatía, la sensibilidad, el reconocimiento del otro y de sus diferencias, la superación de modelos ideales y cristalizados, así como la implicación en la realización de un trabajo efectivo que abra espacio para interrogantes críticos, constituyen ingredientes fundamentales de esas intervenciones.

Palabras clave: Cambio organizacional; intervención; psicología del trabajo.

Introdução

Dentre as abordagens de mudança organizacional e metodologias corporativas mais consagradas em voga atualmente, predomina-se a concepção de que os conflitos devem

ser gerenciados, pois podem ser funcionais e alimentam a estrutura de inovação das empresas (Gaulejac, 2011; Viana Braz, 2019). Todavia, o dissenso e a natureza dos conflitos tendem a ser tratados no plano psicológico: problemas de comunicação, ausência de informações, choque de interesses entre departamentos ou interpessoais, mal-entendidos, 'problemas de caráter', 'estrutura emocional fragilizada ou limitada', 'personalidade incompatível com a função', 'comportamento pouco estimulante', 'falta de automotivação ou resiliência' etc (Vandevelde-Rougale, 2017; Viana Braz, 2019). Parece ser hegemônica a ideia de que a organização é produto das condutas individuais, mas se oculta que há nesse ínterim uma relação dialética, pois também as organizações induzem, governam e suscitam cadeias específicas de comportamentos, como também modos de ser e pensar previamente estabelecidos (Enriquez, 1997).

A intervenção psicossociológica, objeto desse estudo, em contraposição parte de premissas e raízes epistemológicas distintas, concebe a mudança (individual e coletiva) de forma sistêmica e coloca em questão as estruturas coletivas e os jogos de poder nas organizações (Gaulejac, 2012). Nesse prisma, é reforçada a necessidade de analisar os cenários de acordo com a perspectiva clínica da complexidade, incluindo ingredientes como a historicidade, as narrativas de vida, as emoções genuínas (inclusive as consideradas ameaçadoras) e as angústias (Enriquez, 1997; Gaulejac, 2012). Tratar de fato os conflitos, a partir da psicossociologia, implica sair do paradigma do imediatismo e assumir que para mudar é preciso abandonar posições maniqueístas e metodologias prescritivas. Por meio dessas intervenções, realizadas individualmente e/ou em grupo no próprio espaço de trabalho, é possível compreender o indizível, o não dito e as contradições que permeiam os conflitos nas organizações.

A partir de uma perspectiva compreensiva das inter-relações entre determinismos psíquicos e sociais, as intervenções em psicossociologia representam alternativas profícuas no trabalho de exploração das relações entre os conflitos vividos no espaço laboral e as contradições das organizações (Mata Machado, 2010; Gaulejac, Giust-Desprairies, & Massa, 2013). O diferencial dessa abordagem se traduz em seu esforço em colocar em articulação dinâmica processos organizacionais (procedimentos, regras, normas, instrumentos e práticas de gestão), mentais (discursos, representações e percepções) e psíquicos (projeções, identificações e idealizações) (Gaulejac, 2011; Dujarier, 2015).

O objetivo desse estudo, nessa esteira, é compreender como se dá a construção do trabalho de escuta nessas intervenções e, mais ainda, quais as funções da implicação (tanto do interventor quanto dos próprios trabalhadores) nesse reduto. Remetemos-nos a dois pilares constituintes da espinha dorsal da intervenção psicossociológica e que, portanto, nos colocam questões fundamentais: 'quais os pressupostos teórico-metodológicos elementares da escuta psicossociológica? Como a escuta e implicação são operacionalizadas nas intervenções psicossociológicas? Em quais condições e enquadres são realizadas as intervenções? Quais seus diferenciais no âmbito do contexto laboral brasileiro?'

Para responder a essas questões, servimo-nos da abordagem qualitativa e descritiva (Turato, 2003). Como os três autores desse estudo conduzem intervenções psicossociológicas, em organizações públicas e privadas, os dados explorados provêm de suas práticas cotidianas. Em consonância com a metodologia utilizada por Tavares (2009), e com vista a eticamente resguardar a identificação das empresas e trabalhadores envolvidos, o arcabouço teórico-metodológico exposto, articulado com fragmentos de intervenções realizadas, se deu a partir das 'reminiscências dos pesquisadores' em relação

às suas trajetórias socioprofissionais. Essa metodologia parte do pressuposto que as experiências compartilhadas no cotidiano das organizações prescindem da reprodução literal dos conteúdos trabalhados (Tavares, 2009). O foco desse estudo, portanto, é analisar dialética e recursivamente o processo de construção da escuta psicossociológica, colocando em questão as distintas dimensões da implicação nesse campo.

A pesquisa acadêmico-científica, majoritariamente desenvolvida na academia por docentes e pesquisadores de pós-graduação, pauta-se na produção de conhecimentos matizados por critérios científicos pré-estabelecidos, cuja finalidade é compreender de forma crítica os fenômenos psíquicos e sociais que nos circundam (Minayo, 1994). Esse movimento é também fundamental para a constituição dos alicerces das evoluções e transformações que se operam em nossa sociedade ao longo da história. Nesse artigo, contudo, localizamo-nos em outra vertente de produção de conhecimento. Uma vez que as pesquisas e intervenções em psicossociologia se dão de forma indissociada do campo da ação, esse estudo se inscreve na modalidade da 'pesquisa em serviço' (Minayo, 1994), fundamentada e vinculada ao trabalho profissional desenvolvido pelos autores nos últimos anos. Ao lançar um olhar crítico sobre a lógica operatória e instrumentalista inerente a esses espaços, a partir de nossas experiências esperamos contribuir com a produção de conhecimentos relativa aos pressupostos técnicos e metodológicos que fundamentam a intervenção psicossociológica. Naturalmente, a 'pesquisa em serviço' não prescinde do rigor das pesquisas acadêmico-científicas e tampouco se opõe a elas (Minayo, 1994). As problematizações colocadas em marcha nesse trabalho, ao expressarem entraves encontrados na prática das intervenções nas organizações, podem contribuir para a delimitação de novos caminhos a serem explorados nas pesquisas científicas.

Pressupostos teórico-metodológicos

A psicossociologia remete a um campo de escuta, implicação e mudança. Ao enfatizar as histórias de vida e trajetórias sociais, busca-se atuar no nível das emoções e dos processos sociais, com base em uma escuta clínica do social, favorecedora da construção coletiva de sentido. Desenvolvida na França, sob a égide da pesquisa-ação a psicossociologia surgiu no pós-guerra, em um contexto intelectual marcado pelo marxismo e pela psicanálise. Embora tenha sido tardiamente reconhecida como disciplina científica, desde a década de 1960 a psicossociologia (junto a sociologia clínica) se desenvolveu amplamente fora das universidades, especialmente a partir do movimento institucionalista francês (Gaulejac et al., 2013).

Em relação às intervenções no campo das organizações, independentemente se o trabalho é realizado em dispositivos grupais ou individuais, o exercício da escuta requer um conjunto de premissas. A psicossociologia não pressupõe somente uma ação, a partir de um leque de técnicas e metodologias específicas. Antes disso, ela compreende um modo de estar presente mais sensível, por parte do interventor inserido na organização, e implica a consideração de que o 'objeto' da pesquisa/ação é composto essencialmente por sujeitos complexos: atores sociais, historicizados, os quais integram um grupo específico e se inserem em um determinado contexto (Lhuillier, 2017). Não à toa temos a psicossociologia como uma das disciplinas componentes das denominadas 'clínicas do trabalho': disposta a ocupar o espaço de uma psicologia social clínica, concebe o sujeito sempre 'em situação' e assume como característica epistemológica fundamental a pluridisciplinaridade (Enriquez, 2001; Gaulejac et al., 2013).

Dentre as ciências que favoreceram sua evolução e subsidiaram sua prática, destaca-se a psicanálise. Segundo Dubost (2001), ela exerceu influência sensível e gradativa ao longo do avanço da psicossociologia e constitui uma das principais responsáveis pelo caráter 'clínico' de suas intervenções. Isso porque, ao buscar uma compreensão complexa de sujeito, toma-o como essencialmente simbólico, atravessado pela cultura e pela linguagem, e o coloca, portanto, em 'posição de palavra' – eis a importância da questão da escuta.

Quando nos referimos à escuta, posicionamo-nos além do simples ato de ouvir: para a psicologia clínica, a escuta é também o que permite a aproximação e a relação entre os sujeitos envolvidos. Tão importante quanto a escuta das palavras também é a escuta do silêncio, por exemplo; mais importante do que a assimilação do conteúdo literal daquilo que se diz é a possibilidade de apreensão do sentido da fala, sua cadência, a voz e seu tom. Escuta-se também o corpo, busca-se a compreensão dos afetos e da emoção que acompanham as palavras. Apreende-se o tempo, o momento, o contexto, a inserção do sujeito nesse conjunto. Nisso se concentra, portanto, o campo sensível de trabalho do psicossociólogo em interação (Souza & Carreteiro, 2016).

Como salienta Enriquez (2001), o psicossociólogo surge como testemunha de que o dito será 'escutado' e 'não esquecido'. Na intervenção psicossociológica, a fala ganha, por fim, outro patamar: não são palavras ao acaso, ditas de qualquer modo e que não surtiriam efeito algum. O reconhecimento do trabalhador como ator social, a atribuição de significação àquilo que ele pensa e compartilha, bem como a relação entre os conteúdos manifestos e latentes emergentes em seu discurso (atravessado pela lógica organizacional), faz com que haja um potencial de mudança e transformação que passam pela conscientização e retomada de sentidos.

A construção de uma cadeia de sentidos e o trabalho voltado às mudanças individuais e/ou grupais mais sólidas depende de uma condição de enfrentamento por parte dos trabalhadores. Há, atualmente, contextos organizacionais que impedem o surgimento dos conflitos, visando justamente à manutenção e estabilidade das bases de autoridade de seus sistemas (Lima, 1995). As empresas estabelecem estratégias de comunicação entre seus funcionários que não mais se apoiam em cobranças explícitas, papéis claros de chefia e obediência às regras impostas, mas, antes, numa espécie de 'filosofia e teologia' comum e compartilhada, que favorece a identificação tácita de todos em prol de sua dinâmica organizacional (Pagès, Bonetti, Gaulejac, & Descendre, 1987). Essa adesão persuasiva e condicional, em vez de possibilitar saídas e reorganizações frente às diferenças, tende a ser um útil instrumento de dominação que desconsidera o que há de diferente e que foge à sua estrutura de símbolos e representações. Esse modo de controle, mais sutil e velado e, nem por isso, menos arbitrário ou perverso, é alvo de estudos e problematizações construídos pela perspectiva da psicossociologia já há muito tempo (Pagès et al., 1987; Enriquez, 1997; Aubert & Gaulejac, 2007).

Para além desse 'falso coletivo', no nível individual se exige dos trabalhadores que sejam flexíveis e que se adaptem a essas novas políticas. Se, por um lado, os sujeitos são instigados à iniciativa e à competição, para que alimentem um ideal de conquista e superação de si fortemente arraigado às suas questões identitárias, por outro, todas essas atitudes necessariamente precisam se enquadrar ao que é tacitamente aceito dentre os princípios organizacionais (Viana Braz, 2019). Como destacam Casadore e Castro (2018), essas exigências paradoxais impostas ao trabalhador despontam como dificuldades incontornáveis: a desumanização (enquanto desconsideração do outro, das individualidades e das diferenças) e o assujeitamento (também referente à servidão

voluntária do sujeito em prol dos ideais da empresa) por vezes não encontram saídas possíveis frente aos imperativos.

Deste modo, afirma Amado (2000), a empresa estabelece-se ilusoriamente como uma organização 'aconflitual', mascarando diferenças, relativizando relações de poder, impedindo maiores questionamentos, preenchendo os 'vazios' e incertezas, impossibilitando a saída criativa e o verdadeiro enfrentamento (a partir do reconhecimento) das dificuldades. A elaboração de fato só poderia advir de um movimento mais 'investigativo' que trouxesse à tona a trama complexa desses conflitos (a real natureza desses problemas) e a possibilidade do questionamento, da problematização e da busca pela construção de respostas e ações por parte desses sujeitos diretamente implicados na situação.

O trabalho na abordagem da psicossociologia não só favorece o fluxo das palavras e o acesso do trabalhador a esse papel de quem tem algo a dizer e que, portanto, fala (e, para isso, é imprescindível que ali esteja o outro a desempenhar a função de sujeito enunciatário, receptor, exercendo a escuta sensível), como também possibilita o compartilhamento de informações e a circulação dos conflitos, de modo que favorece a constituição de novas estruturas de comunicação e a noção de implicação social por parte dos sujeitos (Enriquez, 2001). O psicossociólogo, de acordo com Dubost (2001), se posiciona como um facilitador (ou catalisador) que também se insere no grupo, como parte de todo o processo, participando da construção de conhecimento à medida que acompanha o movimento das pessoas, suas descobertas e suas resistências.

Pelo reconhecimento do sujeito e seu advento (envolvimento) nesse campo, pensamos na psicossociologia como uma "[...] clínica do sujeito social" (Lhuillier, 2011, p. 26), a partir de um dispositivo de escuta que proporciona processos de realização subjetiva e seus modos de implicação. Enriquez (2001) salienta que o trabalho, por fim, se dá com a 'capacidade inventiva' dos sujeitos e grupos, ao permitir a circulação do desejo e a possibilidade de transformação das palavras em ação. Segundo o autor, o advento de um 'imaginário motor' no lugar do que antes existia como 'imaginário enganador' é o que vai desempenhar uma função instituinte responsável pelas mudanças – e, portanto, pelo surgimento de novos modos de relação e de reorganização simbólica.

A construção da escuta

'Pra que serve conversar?' Essa foi uma questão que nos deixou perplexos, quase sem uma possibilidade de retorno, em uma de nossas intervenções no campo das organizações. Rapidamente pensamos que o trabalhador gostaria de compreender o significado de estarmos juntos. O que poderíamos dizer? Era uma pessoa que trabalhava diretamente com os animais (pois se tratava de uma empresa voltada à agropecuária), falava pouco em sua casa e conversava todos os dias com o cavalo – seu companheiro de trabalho. Naquele momento, construímos o sentido segundo o qual 'conversar' significava a possibilidade de poder pensar sobre as suas questões, sobretudo aquelas que não poderiam ser ditas para seu encarregado, para a sua esposa, enfim, coisas que representassem apenas um sentido para si mesmo. E essencialmente, pensar sobre a possibilidade de ser feliz. Seus olhos ficaram cheios de lágrimas e expressou seu sentimento da seguinte forma: 'É a primeira vez que escuto isso [...] posso pensar em mim? Posso me permitir ser feliz?'

Compreender essas palavras significava buscar no seu passado as vivências do cuidado com sua família, pois com 16 anos seus pais se divorciaram, ficando a seu cargo

cuidar de sua mãe e de seus quatro irmãos mais novos. Esse exemplo, representativo de outros casos recorrentes que temos acompanhado nos últimos anos, alude à dimensão sensível da escuta psicossociológica, a qual abre a possibilidade de refletir, no espaço de trabalho, sobre a dimensão existencial das relações sociais (Gaulejac, 2012).

Nas organizações, quando realizamos acompanhamentos individuais com os trabalhadores, a escuta se operacionaliza no que denominamos ‘espaços de orientação’ (Hashimoto, 2018), onde cada pessoa pode expressar seus sentimentos e desejos ligados ao trabalho, como também questões pessoais. Enfim, oferecemos um espaço aberto para o contato consigo mesmo.

O que significa esse encontro para cada um? É simples, mas ao mesmo tempo muito complexo. É próximo e ao mesmo tempo tão distante. É alegre e ao mesmo tempo triste. É demorado e ao mesmo tempo rápido. Porque não é apenas um encontro com o orientador⁵. É, essencialmente, um encontro consigo mesmo. É aqui que as defesas emergem e muitas são as formas de manifestação que dificultam o trabalho de orientação. É importante lembrar que não é possível compreender o trabalhador fragmentado, considerando-o só no trabalho e sem a compreensão da sua vida como um todo. Aqui a escuta é condição fundamental para começar o processo de orientação (Hashimoto, 2018, p. 60).

Para além do tempo cronológico, nossa experiência revelou que nas organizações as práticas de intervenção ocorrem em ‘dois momentos distintos’. Embora não sejam exatos, fixos e se misturem eventualmente, implicam movimentos distintos, por parte dos trabalhadores. ‘O primeiro momento dos encontros’ caracteriza-se pelo acolhimento. Faz-se necessário o cuidado com a questão da confidencialidade. O interventor deve preservar o conteúdo que o trabalhador traz para o encontro a qualquer custo, uma vez que essa questão é basilar para a construção do respeito e confiança na relação estabelecida. Esse acolhimento abarca a tentativa de integrar as questões do trabalho com a vida pessoal, implica dar maior visibilidade para o trabalhador em suas questões internas, apreendendo como isso repercute na sua vivência. Quanto mais confiante e conhecedor de si (e dos outros), maiores são as possibilidades de desenvolvimento no espaço do trabalho.

Relembrar momentos de encontro significa trazer à tona as imagens, sensações e vivências e discuti-las nos espaços de orientação (individuais ou grupais). Gradativamente, tais informações passam por processos de simbolização, assimilação e elaboração (Gaulejac, 2012). Trazer à tona esses elementos significa a possibilidade também de compartilhar com outras pessoas, de forma que também possam apreender e se beneficiar dos sentidos que cada trabalhador constrói nesses espaços. Embora pareça difícil conceber essa oferta de escuta no espaço das organizações, constatamos em nossas práticas que isso é notadamente possível, ainda que não seja fácil.

O início do trabalho de escuta provoca questionamentos de vários aspectos, relacionados a resistências, ao desconhecimento e às expectativas dos trabalhadores. Trata-se de uma dupla desconfiança que ocorre no espaço de trabalho: ‘desconfiança dos trabalhadores envolvidos e desconfiança dos dirigentes da organização’. “O medo, a dúvida e a dificuldade de tratar suas questões, são agravadas pela própria situação: o orientador não é uma pessoa escolhida pelo trabalhador e o espaço também não é um local escolhido pela pessoa” (Hashimoto, 2018, p. 60).

É fundamental que essas questões sejam muito bem esclarecidas no contrato psicológico com cada trabalhador e, mais ainda, que sejam mantidas, pois qualquer movimento que vá de encontro ao esperado pode ocasionar a quebra dos laços

⁵ Nesse texto, referimo-nos aos termos interventor e orientador como sinônimos.

estabelecidos. Em termos práticos, com os dirigentes estabelecemos que os efeitos dos trabalhos realizados ocorrem de forma gradativa, processual e, além disso, por se tratar de uma abordagem que compreende uma visão integrativa da relação do sujeito com seu trabalho, não compartilhamos os conteúdos trabalhados. O interventor não é um ‘intermediário mensageiro’, que tem por função levar informações para a diretoria. Com os trabalhadores, assumimos um contrato ético, com responsabilidade, assegurando que as questões trabalhadas, tanto individualmente como em grupo, permanecem naqueles espaços. Para garantir o sigilo, reafirmamos que esses espaços tampouco têm a finalidade de avaliá-los ou de fazer qualquer tipo de julgamento moral sobre os conteúdos que emergem de suas falas. É importante ainda frisar que os encontros têm que ser espontâneos. Não podem ser exigidos, pois essa condição garante grande parte do desenvolvimento do trabalho.

Em um dos primeiros encontros com uma executiva, colocamos uma questão sem grandes pretensões, mas que ganhou um novo significado e desencadeou um processo de mudança relevante em sua vida. ‘Como está a sua vida?’ – era a questão. A trabalhadora vivia à época um conflito entre a maternidade e o trabalho. A questão da dedicação e tempo parecia inconciliável, emergia o sentimento de culpa, tanto em relação ao filho como em relação à empresa. Poder falar livremente sobre essas questões no espaço laboral possibilitou uma nova relação com o trabalho e a reconstrução de outras modalidades de dedicação, de forma competente, integrada e digna. Refletir sobre questões pessoais e poder ressignificar o trabalho, tornou-se possível a partir da abertura de um espaço de escuta e implicação que coloca em articulação dinâmica determinismos psíquicos e sociais. Enriquez (2009), ao falar desses espaços, se remete a momentos em que os sentimentos ocorrem de forma profunda, em que duas pessoas estão em igualdade e reciprocidade. E o mais importante, sobretudo em dispositivos grupais, espera-se que cada um possa contribuir com o outro, mas também cada um deve permanecer diferente do outro, afirmando sua singularidade. Desta forma, acolher significa possibilitar ao outro o crescimento. “Crescer significa sofrer e mudar. Nesse processo, ocorrem mudanças, perdas, desencontros, sofrimentos, mas também ocorrem possibilidades de encontros, alegrias, cuidados, levando a reconstrução de sonhos, afetos, sentimentos e solidariedades – na família, na empresa e em tantos outros espaços” (Hashimoto, 2018, p. 63).

A partir dessa perspectiva, compreensiva e existencial (Gaulejac, 2012), a vida se desorganiza, se organiza e continua. Diferentemente da lógica produtivista, em que somente avanços são concebidos e as falhas tendem a ser pouco toleradas, a escuta psicossociológica parte da prerrogativa que eventualmente é preciso se desorganizar (integrar passado, presente e futuro), para que seja possível se organizar a partir da própria desorganização. Remetemo-nos a movimentos que podem ser rápidos, morosos, leves, mas às vezes também muito profundos. O importante é que continuem sempre, de forma que possam trazer novas fontes, novas referências e novos significados.

Ao revisitar sua história, o sujeito não consegue alterá-la, mas desvela-se possível modificar sua relação com essa história. E é esse o movimento de construção de autonomia e de historicidade que se almeja nesse trabalho. Os trabalhadores são convidados a confrontar as contradições e vazios de suas histórias para, então, compreender e racionalizar processos sócio-psíquicos, colocando em relação vivências pessoais e coletivas, no bojo de conflitos grupais. Todavia, é importante frisar que embora possa propiciar reflexões importantes, pautadas na implicação e orientação à mudança, e inclusive, por vezes possa ter ‘efeitos terapêuticos’, a abordagem adotada não se assenta na oferta terapêutica. Trata-se, em síntese, de um trabalho de co-construção cuja finalidade

é conduzir o indivíduo a se questionar sobre suas vivências, escolhas e seus projetos futuros, confrontando-os com seus ideais e sua implicação, no registro existencial (Gaulejac & Legrand, 2013).

‘O segundo momento’ da intervenção psicossociológica edifica-se de uma forma mais direcionada à atividade produtiva de cada trabalhador. É preciso buscar novas formas de se sobressair e de se realizar no trabalho, para poder ser reconhecido pela sua competência e pela credibilidade conquistada. Aqui o trabalho de buscar as referências no passado e integrá-las com o presente se intensifica. O desejo de progredir se revela na expressão, nas ações e na expectativa concreta de cada trabalhador.

Esse momento caracteriza-se pelo foco no trabalho. Além das questões voltadas aos aspectos íntimos, pessoais, outros elementos se mostram presentes: o conhecimento e a experiência. Faz-se necessário que o conhecimento técnico, crítico e científico continue presente em cada um dos trabalhadores. A reflexão e a busca pelo conhecimento são ingredientes importantes ao combate à monotonia e à resignação (Gaulejac, 2016). Estudar, por exemplo, significa poder se lançar em outros espaços: o da invenção, da criação e da busca de uma consolidação teórica que possibilita segurança naquilo que desenvolve. Satisfatoriamente, em nossos trabalhos, observamos alguns casos de trabalhadores que no processo de intervenção se sentiram instigados a buscar mais conhecimentos (sobretudo acadêmicos), seja pela via formal, seja informalmente.

Além disso, é possível criar outras possibilidades de ação com o trabalho de escuta, como, por exemplo, na questão do processo sucessório nas empresas. Aqui encontramos uma dupla função: a de construir com os gestores a concepção de que a preparação de um profissional não significa necessariamente uma substituição, mas também a possibilidade de poder atuar de uma forma mais sistêmica e integrada, com uma visão mais ampliada de seu trabalho na empresa. E a outra função, de preparação do próprio substituto para a nova atividade, especialmente em casos de aposentadoria. É possível, dessa forma, transformar a competição em colaboração, tornando as relações mais saudáveis e satisfatórias.

A construção de um novo gestor, seus significados e suas formas de atuação, também representam outro exemplo elucidativo. De forma geral, os trabalhadores tendem a trazer uma receita de como ser um ‘gestor de sucesso’, assim como carregam a ideia de gestor ligada à figura de seus chefes imediatos. No trabalho de escuta, as duas situações – de modelo de gestor da administração e de seus superiores – devem ser consideradas como ‘referências’ e não como ‘obrigatoriedade de atuar da mesma forma’. Tratar da construção de um profissional a partir de figuras ideais ou cristalizadas é uma tarefa insidiosa e ingrata ao profissional, pois a constituição de cada pessoa é diferente da outra. Quando o trabalhador percebe que a base para a construção de um gestor está em sua história de vida, isto é, em sua própria forma de ser, compreender, sentir, viver (na sua própria constituição), seus objetivos e expectativas se tornam mais próximos e possíveis de serem desenvolvidos. A escuta psicossociológica, nesse reduto, permite a superação de modelos ideais, prescritivos, combate à culpabilização pelo fracasso da perseguição de ideais impossíveis de serem realizados e pavimenta um caminho para a construção de identidades e narrativas profissionais concretas, as quais passam pela construção de sentido no trabalho realizado.

O trabalho de escuta, portanto, implica auxiliar as pessoas, no tempo que for possível, até quando tiverem disponibilidade interna e externa, para tornarem-se mais seguras e terem a possibilidade de se desenvolver enquanto sujeitos. O trabalho de escuta implica o olhar, o cuidado. Muitos dizem: “[...] que bom que tem uma pessoa que possa olhar por nós”. Em alguma medida, percebemos em nossas práticas que os trabalhadores

percebem esse trabalho de escuta como um investimento singular da organização em seus respectivos desenvolvimentos, não somente profissionais, mas também pessoais.

A implicação como condição

Colocar a implicação como condição ao desenvolvimento desse trabalho de escuta demanda o questionamento de dois níveis: o da implicação do interventor e o da implicação dos próprios trabalhadores, colocada em marcha nos vínculos estabelecidos no ambiente de trabalho.

Faz-se necessário que o orientador, ao longo de todo o trabalho de intervenção, se interroge sobre suas escolhas teóricas, familiares, suas aspirações, pertencimentos de classe, posições profissionais, enfim, seus sentimentos e dinâmicas transferenciais e contratransferenciais que possam emergir. Conforme elucida Devereux (1967), a análise e atenção aos aspectos transferenciais são fundamentais para a compreensão de possíveis deformações que influenciam a percepção do interventor, relacionando-se com a angústia suscitada em seu trabalho. Não há neutralidade nessa relação. A partir do momento em que falamos em encontros no espaço organizacional, compreendemos que o interventor está imerso em realidades sociais e institucionais específicas e, portanto, ele é igualmente afetado pelo que se passa com os trabalhadores no cotidiano das organizações onde está inserido. Além disso, como bem destaca Rizet (2012), a implicação é central à medida que o profissional não trabalha somente com seu conhecimento, mas também com sua própria história, seus recursos, seus investimentos subjetivos e suas resistências.

A implicação não compreende necessariamente um obstáculo metodológico a ser neutralizado, senão que se desvela um componente fundamental à consolidação do vínculo com os trabalhadores, contando que ela seja reconhecida e devidamente trabalhada (Rizet, 2012). É por isso que a função do orientador não é a de um *expert*. Não se trata de colocar-se na posição de detentor absoluto do saber científico. Aproximando-se o máximo possível das percepções e experiências associadas ao trabalho vivido pelas pessoas envolvidas, a produção de conhecimento e hipóteses explicativas sobre os conflitos se dá a partir de uma construção sempre coletiva, mediada pela escuta psicossociológica (Barus-Michel, 2012). Naturalmente, isso não minimiza a necessidade de uma formação teórica e prática sólida, por parte do interventor. A própria formação em psicossociologia, nesse sentido, junto à assimilação de pressupostos teórico-metodológicos, compreende um trabalho indispensável de exploração, apreensão e elaboração das contradições que atravessam sua história de vida e trajetória profissional.

A escuta sensível e a empatia, portanto, revelam-se centrais, pois no encontro com os trabalhadores, seja de maneira intencional, seja fortuita, são elas que mobilizam a subjetividade do interventor. Logo, é preciso que esse profissional esteja disposto a se desvestir de seus dogmas, de visões maniqueístas, julgamentos morais, encarando seus fantasmas e fragilidades, para se aproximar o mais próximo possível do trabalho vivido pelos trabalhadores. O motor da intervenção é mais os questionamentos e as interrogações do que a busca pela comprovação de suas próprias convicções. Diante de resistências organizacionais ou mesmo da hostilidade institucional, é a implicação do interventor que lhe dá subsídios para construir novos caminhos e ter acesso a novos saberes, a partir das experiências obtidas.

Interrogar-se sobre o social e o psíquico, tratando-os em sua interdependência, torna-se um obstáculo, uma vez que o cenário laboral é marcado pela individualização do sofrimento e pela ocultação de suas contradições (Viana Braz, 2019). Implicar-se exige o

compromisso ético e político em prol da compreensão complexa da realidade, a partir de diferentes vivências dos trabalhadores. Não adotamos, portanto, visões binárias, como se a solução para as contradições cotidianas do mundo do trabalho fossem sempre frutos de um sistema abstrato, autônomo e transcendental. As organizações são construídas e reproduzidas pelos trabalhadores. Os níveis hierárquicos, ainda que interdependentes, não são integralmente ligados. Cada indivíduo representa as demandas de seu posto de trabalho. As relações de autoridade e repressão dependem mais do lugar ocupado do que dos comportamentos inerentes às pessoas (Gaulejac, 2012). Cada posto exige uma racionalidade que lhe é específica. Descarta-se qualquer tipo de maniqueísmo, não se reforçam relações de oposição, pois parte-se do pressuposto que o comportamento de cada trabalhador é sobredeterminado pela posição em que se encontra no contexto sócio-organizacional (Viana Braz, 2019).

Há que se ter cuidado, especificamente em casos em que a demanda e contrato financeiro são realizados com a direção das organizações, para que o interventor não seja seduzido pelo desejo de se colocar como um porta-voz ou um bode expiatório da referida diretoria. A construção de sua escuta e o lugar ocupado enquanto profissional não passam pela função de mensageiro, de modo que quando há questões a serem comunicadas aos níveis superiores da gestão, cumpre ao interventor atuar como um facilitador, apoiando os grupos (ou sujeito) a levarem por si e de forma articulada suas demandas.

Do lado dos trabalhadores, para que esse trabalho seja desenvolvido, faz-se necessário que se impliquem sobre seus pensamentos e questionamentos, mas também que estejam dispostos a se interrogar sobre a dimensão sensível dos afetos, representações e percepções que possuem sobre suas histórias de vida e sobre a estrutura organizacional onde estão inseridos. A implicação à qual nos referimos compreende um trabalho de racionalização e reposicionamento sobre as formas como são encarados os conflitos, mas também envolve a implicação emocional dos trabalhadores. Portanto, nos encontros realizados, não nos restringimos à análise organizacional somente no nível dos comportamentos. Parte-se do pressuposto que o cotidiano laboral é produto da intersecção de problemáticas de ordem existencial (correlatas à história das pessoas), organizacional (vinculadas à gestão das organizações), social (determinadas pelas significações imaginárias e normas sociais) e econômica (vinculadas aos modos de produção e cenários político-econômicos) (Gaulejac, 2011).

A implicação é também condição elementar para a consolidação de uma relação profissional baseada no sigilo e na ética, tanto dos trabalhadores como do interventor. A partir do momento em que descartamos a fragmentação do espaço profissional e pessoal, pois entendemos que são componentes interdependentes e que se misturam no cotidiano organizacional, os conteúdos compartilhados pelos trabalhadores não podem ser banalizados ou negligenciados. Logo, em nossa prática, observamos que a adesão e implicação no trabalho dependem diretamente do estabelecimento de relações transferenciais atravessadas por signos como a legitimidade, a credibilidade e a confiança no interventor. Quando isso não ocorre ou, mais ainda, quando a pessoa não se permite ir além do concreto e olhar para sua história, o trabalho dificilmente tem êxito.

Percebemos ainda, com a experiência, que o trabalho de análise das trajetórias sociais dos trabalhadores cumpre papel importante nesse processo, favorecendo inclusive a construção de sentido no trabalho. Ora, a análise da história favorece a compreensão dos conflitos do presente, para agir na construção do futuro (Gaulejac, 2012). Na prática, se implicar em um exercício reflexivo sobre o passado parece produzir frutos importantes para repensar situações conflituosas que se inscrevem no presente. No nível grupal,

observamos que isso favorece também a unificação dos trabalhadores. Ao compartilhar com colegas questões sobre sua história, o sujeito, além de estreitar seus laços com os demais, se depara com identificações laterais com outras pessoas. “Trabalhamos há mais de dez anos juntas, eu não tinha ideia da história de vida da Claudia (nome fictício) e do quanto compartilhamos coisas em comum [...]”, testemunhou uma trabalhadora.

A implicação dos trabalhadores passa, ainda, pela desconstrução de expectativas utilitaristas e imediatistas. Uma vez que o cotidiano organizacional é imerso na cultura do resultado em curto prazo e da ação, em detrimento à reflexão, é natural que os trabalhadores cheguem com esse tipo de demanda e expectativas no início desse trabalho. De um lado, cabe ao interventor oferecer subsídios para que o trabalhador compreenda as premissas da escuta ofertada. De outro, cabe ao trabalhador se implicar no trabalho de desconstrução dessa perspectiva, em favor da adoção de uma postura analítica assentada na abordagem progressiva e generativa, a qual concebe que o resultado está no processo. Enfim, deve-se salientar que ‘eliminar o sintoma não permite resolver os problemas’ (Gaulejac, 2012), portanto a implicação passa necessariamente pela suspensão da cultura da urgência e pelo esforço analítico, sistêmico e integrativo, acerca dos conflitos do entorno organizacional.

Considerações finais

Em consonância com Giust-Ollivier (2006), se fôssemos resumir o sentido da intervenção psicossociológica, afirmaríamos que se trata de um trabalho que possibilita a organização de um sistema sócio-organizacional de maneira diferente. Não se busca um ideal final a ser atingido, a mudança se dá de forma integrada e processual. A compreensão dos conflitos assume outras roupagens, mediante a articulação de diversos impasses (sociais, políticos, econômicos, culturais e pessoais), a partir do protagonismo de trabalhadores implicados no desenvolvimento de suas potencialidades enquanto atores sociais. A empatia, a sensibilidade, o reconhecimento do outro e de suas diferenças, a superação de modelos ideais e cristalizados e, acima de tudo, a implicação na realização de um trabalho efetivo que abra espaço para interrogações críticas, constituem ingredientes fundamentais dessas intervenções.

Se colocamos em primeiro plano nesse estudo a construção da escuta em psicossociologia, é porque ela possibilita a superação da intervenção pela via estrita da objetificação dos comportamentos. Ao reconhecer a centralidade da dimensão dos afetos e das representações dos trabalhadores, a escuta psicossociológica, engendrada nos condicionantes da implicação subjetiva, compreende um trabalho que é operacionalizado em dois níveis distintos. O primeiro, de caráter individual, é focado na reconstrução da história e historicidade (Gaulejac, 2012) e, portanto, se endereça à compreensão dos desejos, escolhas (profissionais, amorosas, familiares e pessoais), projeções, contradições e rupturas que atravessam as trajetórias de vida dos trabalhadores. Trata-se, aqui, de apreender como se dá o processo de construção de suas identidades narrativas e quais os sentidos do trabalho atribuídos por cada sujeito. O segundo nível, sócio-organizacional, permite colocar em interação dinâmica os fatores sociológicos e psicológicos condicionantes das histórias individuais. A partir dessa rede de reconstrução de significados, esse nível implica a análise e questionamento dos conflitos relacionados à gestão das organizações e às relações de trabalho. Mediante vivências pessoais e colocando-as em questão no bojo da lógica de funcionamento de uma organização, busca-se compreender fenômenos coletivos que tocam os demais.

Em suma, em nossas experiências constatamos que a construção coletiva de alternativas à superação das contradições organizacionais e dos conflitos nas relações laborais, facilitada pelo trabalho de escuta e implicação do interventor/orientador, revela-se uma via profícua de intervenção no campo das organizações. Para além de um trabalho regido exclusivamente pelo realismo econômico, a criação de espaços orientados pela escuta e implicação psicossociológica parece aflorar os laços de solidariedade, os afetos e a cooperação dos trabalhadores. Na prática, esse processo não constitui tarefa fácil. Desafios e novos impasses se apresentam a cada encontro de nossas intervenções. Não há receitas nem prescrições. A construção da escuta requer do profissional humildade para reconhecer seus erros, disponibilidade para aprender sempre e implicação para que não desista diante das resistências que emergem em seu cotidiano. Por fim, os efeitos desse trabalho, percebidos gradualmente por meio das mudanças e retornos dados pelos trabalhadores, é o que nos mobiliza a difundir o arcabouço teórico-metodológico da psicossociologia.

Referências

- Amado, G. (2000). Coesão organizacional e ilusão coletiva. In F. C. P. Motta & M. E. Freitas (Orgs.), *Vida psíquica e organização* (p. 103-116). Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- Aubert, N., & Gaulejac, V. (2007). *Le coût de l'excellence : nouvelle édition*. Paris, FR: Éditions du Seuil.
- Barus-Michel, J. (2012). Implication, significations et engagement. In V. Gaulejac, F. Hanique & P. Roche (Orgs.), *La sociologie clinique: enjeux théoriques et méthodologiques* (p. 218-225). Toulouse, FR: Érès.
- Casadore, M., & Castro, M. F. (2018). Os problemas da desumanização, do assujeitamento e das resistências frente aos imperativos socioeconômicos atuais: considerações sobre as relações sociais e de trabalho. *Revista Espaço Acadêmico*, 209(XVIII), 23-32.
- Devereux, G. (1967). *De l'angoisse à la methode dans les sciences du comportement*. Paris, FR: Flammarion.
- Dubost, J. (2001). Notas sobre a origem e evolução de uma prática de intervenção psicossociológica. In M. Machado, E. Castro, J. N. Araújo & S. Roedel (Orgs.), *Psicossociologia: análise social e intervenção* (p. 171-184). Belo Horizonte, MG: Autêntica.
- Dujarier, M. (2015). *Le management désincarné: enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris, FR: La Découverte.
- Enriquez, E. (2001). Da formação e da intervenção psicossociológicas. In M. Machado, E. Castro, J. N. Araújo & S. Roedel (Orgs.), *Psicossociologia: análise social e intervenção* (p. 211-236). Belo Horizonte, MG: Autêntica.
- Enriquez, E. (1997). *A organização em análise* (F. Rocha Filho, trad.) Petrópolis, RJ: Vozes.
- Enriquez, E. (2009). As solidariedades estão voltando... *Boletim da Universidade Federal de Minas Gerais*. Recuperado de: <https://www.ufmg.br/online/arquivos/012658.shtml>

- Gaulejac, V. (2012). *L'histoire en héritage: roman familial et trajectoire sociale*. Paris, FR: Éditions Payot & Rivages.
- Gaulejac, V. (2016). *La névrose de classe*. Paris, FR: Éditions Payot & Rivages.
- Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris, FR: Éditions du Seuil.
- Gaulejac, V., Giust-Desprairies, F., & Massa, A. (Orgs.). (2013). *La recherche clinique en sciences sociales (Sociologie clinique)*. Paris, FR: Érès.
- Gaulejac, V., & Legrand, M. (Orgs.). (2013). *Intervenir par le récit de vie: entre histoire collective et histoire individuelle (Sociologie clinique)*. Paris, FR: Érès.
- Giust-Ollivier, A. (2006). Le psychosociologue face aux enjeux de la responsabilité. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 2, 47-58.
- Hashimoto, F. (2018). Escuta psicossociológica: o encontro com o/do indivíduo no espaço do trabalho. *Revista Espaço Acadêmico*, 209(XVIII), 56-64.
- Lhuillier, D. (2017). O agir em psicossociologia do trabalho. *Psicologia em Revista*, 23(1), 295-311.
- Lhuillier, D. (2011). Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In P. Bendassolli & L. Soboll (Orgs.), *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade* (p. 22-57). São Paulo, SP: Atlas.
- Lima, M. E. A. (1995). *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Mata Machado, M. N. (2010). Intervenção Psicossociológica, método clínico, de pesquisa e de construção teórica. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 5(2), 175-181.
- Minayo, M. C. S. (1994). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações* (M. C. P. Tavares & S. S. Favatti, trad.) São Paulo, SP: Atlas, 1987.
- Rizet, S. (2012). De la reconnaissance de l'implication du chercheur à sa mise au travail. In V. Gaulejac, F. Hanique & P. Roche (Orgs.), *La sociologie clinique: enjeux théoriques et méthodologiques* (p. 325-340). Toulouse, FR: Érès
- Souza, C. R. A., & Carreteiro, T. C. O. C. (2016). Narrativas de vida e o seu uso pela psicossociologia. *Clínica e Cultura*, 5(1), 23-36.
- Tavares, L. A. T. (2009). *A depressão como "mal-estar" contemporâneo: medicalização e (ex)-sistência do sujeito depressivo* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências e Letras de Assis, Universidade Estadual Paulista, Assis.
- Turato, E. R. (2003). *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Vandeveldt-Rougale, A. (2017). *La novlangue managériale: emprise et résistance*. Toulouse, FR: Érès.

Viana Braz, M. (2019). *Paradoxos do trabalho: as faces da insegurança, da performance e da competição*. Curitiba, PR: Appris.

Recebido: 24/06/2019

Aceito: 23/09/2019

Matheus Viana Braz: Psicólogo e professor na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Doutor em Psicologia pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) e Correspondente Internacional do Brasil no Réseau International de Sociologie Clinique (RISC).

Marcos Mariani Casadore: Psicólogo e professor no Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos (UniFIO). Doutor em Psicologia pela Universidade Estadual Paulista (UNESP).

Francisco Hashimoto: Psicólogo e Professor do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Estadual Paulista (UNESP). Livre docente em Orientação Profissional pela Universidade Estadual Paulista (UNESP).