

MARCIA CRISTINA PIGATO

**ATENDIMENTO PSICOLÓGICO NAS ORGANIZAÇÕES
ESTRATÉGICAS: uma abordagem psicossociológica**

ASSIS

2020

MARCIA CRISTINA PIGATO

**ATENDIMENTO PSICOLÓGICO NAS ORGANIZAÇÕES
ESTRATÉGICAS: uma abordagem psicossociológica**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis, para obtenção do título de Mestre em Psicologia (Área de Conhecimento: Psicologia e Sociedade).

Orientador: Dr. Matheus Fernandes de Castro

ASSIS

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Laura Akie Saito Inafuko - CRB 8/9116

P628a Pigato, Marcia Cristina
Atendimento psicológico nas organizações estratégicas:
uma abordagem psicossociológica / Marcia Cristina Pigato.
Assis, 2020.
81 f.

Dissertação de Mestrado - Universidade Estadual
Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis
Orientador: Dr. Matheus Fernandes de Castro

1. Psicologia social. 2. Trabalhadores - Aspectos
psicológicos. 3. Empresas. 4. Psicologia do trabalho. I.
Título.

CDD 301.1

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

**TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: ATENDIMENTO PSICOLÓGICO NAS ORGANIZAÇÕES ESTRATÉGICAS:
uma abordagem psicossociológica**

AUTORA: MARCIA CRISTINA PIGATO

ORIENTADOR: MATHEUS FERNANDES DE CASTRO

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em PSICOLOGIA, área:
Psicologia e Sociedade pela Comissão Examinadora:

Prof. Dr. MATHEUS FERNANDES DE CASTRO
Departamento de Psicologia Social / UNESP/Assis

Prof. Dr. MARCOS PAULO SHIOZAKI
Departamento de Psicologia / UEM/Maringá

Prof. Dr. FRANCISCO HASHIMOTO
Departamento de Psicologia Social / UNESP/Assis

Assis, 27 de agosto de 2020

Ao Auro, Camila e Larissa!

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Auro, seu apoio e suporte foram e são fundamentais. À Camila e Larissa, inspiração e luz no meu caminhar.

Ao meu orientador, Matheus Fernandes de Castro, obrigada pelos apontamentos, direcionamento e apoio que me acompanham em vários momentos da minha trajetória em construção.

Agradeço especialmente, Francisco Hashimoto, generoso, cuidadoso e disponível. Trago sua importante influência e referência na vida acadêmica e na trajetória profissional, com contribuições enriquecedoras incomensuráveis.

Agradeço à minha mãe Maria, ao meu pai Francisco (*in memoriam*) presentes em todos os momentos. Aos meus irmãos, Cassia, Selma, Junior e Giovana, apoio e afeto que me integram. À D. Suzana, minha sogra, generosa, presente e incentivadora.

À Renata, João e Marita, parceiros de jornada, agradeço a amizade, trocas, reflexões e contribuições para além deste trabalho.

Ao Marcos Shiozaki, pelos apontamentos, trocas e reflexões enriquecedoras para este trabalho, para a trajetória acadêmica e profissional.

À Mary, pelas contribuições teórico-reflexivas e pelas aulas incríveis, que instigam ao aprofundamento dos conhecimentos psicanalíticos.

Ao Marcos Casadore por ter participação especial na construção deste trabalho, com virtudes pessoais e profissionais que admiro.

Aos servidores técnico-administrativos da UNESP, atenciosos e prestativos, dando suporte necessário durante o percurso na pós-graduação.

Por fim, agradeço aos que participaram direta e indiretamente dessa pesquisa, contribuindo para minha expansão, maturidade e crescimento.

PIGATO, Marcia Cristina. **Atendimento psicológico nas organizações estratégicas**: uma abordagem psicossociológica. 2020. 81f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Psicologia). – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis, 2020.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é compreender a constituição e desenvolvimento do atendimento psicológico nas organizações estratégicas, a partir das vivências profissionais. A opção por esta temática está vinculada as experiências de trabalho nesta área de atuação construídas ao longo da trajetória profissional da pesquisadora, principalmente, mas não exclusivamente, no atendimento psicológico de gestores. Trata-se de um estudo teórico, reflexivo, fundamentado na psicossociologia, no qual se buscam elementos para indagar, refletir, ampliar e compreender, diante da singularidade e pluralidade do trabalhador, quais respostas são elaboradas, como os processos sócio-psíquicos se interpõem e se relacionam nas questões da carreira, do desenvolvimento individual, profissional e organizacional a partir da compreensão das organizações hipermodernas, das formas de gestão e do indivíduo contemporâneo. As contribuições deste estudo se refletem no aprofundamento teórico, em abrir espaço para reflexões e críticas sobre as questões do trabalho, do sujeito trabalhador contemporâneo e de sua atuação profissional.

Palavras-chave: Atendimento psicológico; Psicossociologia; Organizações Estratégicas; Trabalhador.

PIGATO, Marcia Cristina. **Psychological care in strategic organizations: a psychosociological approach.**2020. 81f. Dissertation (Masters in Psychology). São Paulo State University (UNESP), School of Sciences, Humanities and Languages, Assis, 2020.

ABSTRACT

The objective of this research is to understand the constitution and the development of psychological support in strategic organizations based on professional experiences. The choice of this theme is linked to the work experiences in this area of activity built along the professional trajectory, mainly, but not exclusively in the psychological support for managers. It is a theoretical, reflective study founded on psychosociology, based on the professional experience in psychological support. Elements are sought to inquire, reflect and understand, in the face of the uniqueness and plurality of the employee, which answers are elaborated and how the socio-psychic processes interpose and relate to the issues of career, individual, professional and organizational development based on understanding hypermodern organizations, forms of management and the contemporary working individual. The scope of this study is reflected in the theoretical deepening and in opening space for reflections and criticisms on the issues of work, the contemporary employee and professional performance.

Keywords: Psychological support; Psychosociology; Strategic Organizations. Worker.

SUMÁRIO

PRIMEIRAS PALAVRAS.....	10
INTRODUÇÃO.....	13
1. As formas de gestão e o surgimento das organizações hipermodernas.....	21
1.1 A organização hipermoderna e suas formas de dominação.....	24
1.2 A estrutura estratégica e o aprisionamento do indivíduo.....	28
2. Atendimento psicossociológico.....	33
2.1 Escuta psicossociológica.....	37
2.1.1 Acolhimento.....	38
2.1.2 Intervenção psicossociológica.....	39
2.1.3. Processos sucessórios.....	42
2.1.4 Formação de gestores.....	46
3. O atendimento psicossociológico: considerações, reflexões e interlocuções teórico-práticas.....	49
3.1 Sobre o contrato psicológico.....	50
3.1.1 Sobre a metodologia e desenvolvimento das sessões.....	50
3.1.2 Primeira sessão: esclarecimentos e contrato psicológico.....	51
3.1.3. Segunda sessão: devolutiva DISC, análise sobre o descritivo.....	52
3.1.4. Terceira e próximas sessões: a narrativa do trabalhador e contexto de vida.....	53
3.2. O percurso trilhado nos atendimentos: exemplo por meio de uma narrativa.....	53
3.3 As condições do trabalho no mundo contemporâneo.....	59
3.4 Reflexões e esclarecimentos sobre o atendimento psicossociológico nas organizações.....	62

4. Atendimento psicológico: um recorte sobre temas recorrentes.....	66
4.1 Sobre o reconhecimento.....	66
4.2 Sobre as relações família e trabalho.....	68
4.3 Sobre a qualificação profissional.....	69
4.4 Sobre a saúde do trabalhador.....	71
 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 72
 REFERÊNCIAS.....	 79

PRIMEIRAS PALAVRAS

Mire, veja: o mais importante e bonito, do mundo, é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas - mas que elas vão sempre mudando. Afinam ou desafinam, verdade maior. É o que a vida me ensinou. Isso que me alegra montão (Guimarães Rosa).

Experiências compõem o rico pano de fundo para dialogar com a teoria. E a teoria é o eixo de sustentação da prática. Aprofundar embasamento teórico do campo de trabalho tem um efeito catalisador de aprimoramento, em que os movimentos prático-teórico e teórico-prático produzem agradável fluxo de aprendizagem.

Estudos e práticas sobre o trabalho despertaram meu interesse e influenciaram minhas escolhas desde a graduação, com maior parte da carga horária do estágio direcionada a área organizacional. Após a formação em 1997, iniciei a trajetória profissional vinculada a uma empresa privada, nos processos que envolviam a gestão de pessoas, como seleção, gestão do clima organizacional, avaliação de desempenho, processos de desenvolvimento humano e organizacional, abrangendo um repertório de ações como levantamento de necessidades de treinamento, diagnóstico e intervenção organizacional, grupos de discussões em equipe multidisciplinares, treinamento de pessoas, dentre outras.

No processo de desenvolvimento, de suporte aos trabalhadores para assumirem posições ou cargos de maior complexidade, nos termos propostos por Chiavenato (2009), as ações contemplavam desde os ajudantes de produção (da base do organograma) até os executivos (do topo do organograma). Tratava-se de preparar os trabalhadores para “subir” na estrutura hierárquica, mudar de cargo/ função e/ou aprimorar e adquirir competências técnicas específicas da atuação, como também desenvolver competências comportamentais, necessárias no âmbito do trabalho em equipe, da resolução de conflitos, da tomada de decisão, da comunicação, da reflexão de atitudes dentre outros. Os módulos eram ministrados por profissionais internos (trabalhadores capacitados) ou externos à organização (consultorias,

empresas, instrutores contratados) e eram aplicados por turmas comumente com mínimo e máximo de participantes, de acordo com a temática e metodologia de trabalho do instrutor, com ênfase maior nas atividades grupais. Além das ações que visavam o crescimento do trabalhador na organização, desenvolvíamos outras atividades relacionadas à melhoria da interação e convivência, do trabalho em equipe, da segurança e bem estar.

O avanço da tecnologia mobilizou outras formas de aprendizagem, o que produziu novos caminhos para aquisição, aprimoramento e obtenção de conhecimentos e competências diversas. Cada vez mais, as organizações e os trabalhadores se utilizam de plataformas como *Youtube*, vídeo aulas, ensino à distância (EAD), redes de compartilhamento, simulação virtual de realidade, salas de aula virtuais síncronas e assíncronas. A sala de aula presencial não foi extinta, mas deixou de ser a forma exclusiva de aprendizagem e desenvolvimento.

O mundo do trabalho se transforma, se recicla e se atualiza em rápidos movimentos. Nas organizações, o desenvolvimento passa a enfocar ações para ampliar o repertório dos trabalhadores sobre como lidar com situações mais complexas e dinâmicas do trabalho. As intervenções voltadas ao atendimento individual difundem-se e substituem parte substancial das formas de desenvolvimento grupal.

Nesse período, em que observamos as mudanças no contexto de trabalho e nas formas de se trabalhar com o desenvolvimento das pessoas, também foi se concretizando meu intuito de mudar e de experimentar novos percursos. Ainda que na rotina essa experimentação me proporcionasse certa confiança e segurança, no ano de 2010 solicitei minha demissão, iniciei atividade de docência no ensino superior, assim como trabalhos de consultoria nas organizações.

Desde então, abrimos espaço nas organizações à elaboração de propostas e construções conjuntas, focadas em planos de desenvolvimento individuais e na escuta como método de acolhimento da singularidade do trabalhador neste processo. Buscamos conciliar os interesses do trabalhador e da organização, oferecendo suporte, acolhimento e orientação nas ações de desenvolvimento, para que trabalhadores possam alcançar os objetivos estabelecidos, assim como desenvolver conhecimentos, práticas e condutas

necessárias à realização de seus objetivos de carreira e dos objetivos organizacionais. Os atendimentos individuais, por sua vez, compõem experiências que foram e estão sendo amadurecidas em nossa trajetória, nas atividades de consultoria e no consultório particular, e que trouxeram inquietações que resultaram nessa pesquisa.

INTRODUÇÃO

De acordo com Robbins (2010), o desenvolvimento humano e organizacional engloba uma série de intervenções planejadas, que buscam melhorar a eficácia organizacional e aumentar o bem-estar dos funcionários. A atuação direta nos processos de desenvolvimento, as diversas formas de intervenção e expansão de metodologias com enfoque na orientação individual, despertou o interesse em aprofundar conhecimentos sobre esta prática, no intuito de promover discussões reflexivas com embasamento teórico. Como destaca Hashimoto (2018, p. 63), “Estudar significa se lançar em outros espaços: o da invenção, da criação e da busca de uma consolidação teórica que possibilita segurança naquilo que desenvolve”. Em nosso trabalho em campo, muitas vezes nos deparamos com questões não estudadas anteriormente ou reatualizadas pelas pesquisas científicas, o que já indica que o estudo é intrínseco à prática. Não podemos incorrer na propagação das pseudociências e das verdades absolutas.

O trabalhador contemporâneo está sujeito a múltiplas demandas e pressões cotidianas, além de ter que lidar com situações e decisões que geram tensão por suas exigências contraditórias. Os processos de desenvolvimento humano e organizacional, diante das mudanças do mundo do trabalho, ampliam a percepção do desempenho além de sua dimensão funcional, de modo que colocam o foco no indivíduo, na sua capacidade de tomar decisão, de se adaptar rapidamente, de encontrar soluções criativas para os problemas, de se relacionar bem com os pares, superiores e equipe. O autoconhecimento passa a ser um referencial do desenvolvimento, como forma de buscar discernimento em suas atitudes, de entender e reconhecer a própria dinâmica de funcionamento psíquico, bem como de ter autocontrole e equilíbrio emocional diante das situações de pressão e de tensão típicas do ambiente corporativo.

Os programas de desenvolvimento se adequam a este novo contexto, buscando abordagens que contemplem análise reflexiva de comportamentos, conhecimentos e habilidades a serem adquiridas, pois exigem-se respostas

rápidas diante das mudanças no contexto interno e externo à organização. É preciso que as pessoas sejam capazes de perceber situações novas, para que possam se adaptar e tomar decisões apropriadas a elas. É preciso também que reconheçam suas próprias potencialidades e limitações para buscar aprimoramento contínuo.

A partir de 2011, especificamente em nossa trajetória, passamos a focar nossa atuação no desenvolvimento das pessoas, realizado mediante atendimento psicológico individual, com o objetivo de elaborar e acompanhar os Planos de Desenvolvimento Pessoal e Profissional (PDI – Plano de Desenvolvimento Individual) dos trabalhadores.

Caracteriza-se como atividade de orientação o suporte, o direcionamento e principalmente o acolhimento, a escuta e a produção de questionamentos para que o próprio indivíduo “se escute”, “compreenda seus próprios dizeres”, encontre formas mais produtivas de lidar com seus conflitos, desenvolva habilidades de relacionamento interpessoal, de comunicação, tenha clareza em suas decisões e, de forma indireta, exerça também um espaço de “descarga” de angústias e pressões.

Canastra e Ferreira (2012, p. 80) definem o PDI como “um instrumento para ajudar as pessoas a responsabilizarem-se pelo seu próprio desenvolvimento contínuo”. Baseia-se na avaliação do indivíduo relativamente às necessidades de aprendizagem que lhe são particulares e que poderão não ser adequadamente resolvidas com um programa de educação formal.

O método como estas necessidades são levantadas e a escolha das pessoas que participam do PDI varia de organização para organização. Processos como mapeamento de potencial, promoção interna, programas de sucessão, análise de desempenho, desenvolvimento de gestores, novas contratações ou indicação de profissionais internos da organização, dos recursos humanos e do gestor imediato, guiam as escolhas pela necessidade de desenvolvimento gerada e/ou percebida nas situações de trabalho.

O processo inicia-se a partir da necessidade de orientar os trabalhadores para o desenvolvimento de suas carreiras. O atendimento se configura no relacionamento entre o psicólogo e o indivíduo, no qual o desenvolvimento e aprendizagem se orientam para questionamentos, reflexões e ações direcionadas, para que sejam impulsionadas mudanças oriundas de

outras maneiras de se pensar, como também, do desenvolvimento das competências de cada trabalhador.

O PDI possui como método a escuta e como resultante o autoconhecimento, um maior saber de si próprio. Norteia o desenvolvimento dos trabalhadores, alinhado às suas expectativas de carreira e demandas organizacionais. Porém, os atendimentos em si não se limitam as questões do trabalho ou objetivos de carreira.

Há que se precisar ainda outras questões que acompanhariam o ato de escutar, nesse sentido ampliado: em nossa sociedade capitalista, que tende a evidenciar o indivíduo como capital humano para sua sustentação e manutenção, como recurso necessário ao atendimento das necessidades de uma empresa ou do mercado (cada vez mais exigentes frente às condições atuais), há também um ganho terapêutico, de acolhimento e compreensão inerente à consideração do trabalhador como sujeito e não simples ferramenta (VIANA BRAZ, CASADORE; HASHIMOTO, 2020, p. 7).

Mesmo com nossos questionamentos sobre essa atividade, os trabalhadores reconhecem a oportunidade do atendimento, referem-se ao espaço para si próprio, como se saíssem do “automatismo do cotidiano”. Comentam sobre suas angústias, incertezas, relatam acontecimentos, refletem sobre comportamentos, atitudes e se dizem muito melhores, como se fizessem uma reorganização interna, pois muitas vezes não se sentem confortáveis em compartilhar as questões trazidas nos atendimentos com outras pessoas, mesmo que próximas.

Refletir sobre esta práxis diz respeito à escrita e, portanto, para instrumentalizar conceitualmente essas vivências, utilizaremos o referencial dos estudos teóricos da psicossociologia francesa, que tem como campo analítico o cotidiano dos indivíduos, grupos e organizações de trabalho.

Cada trabalhador tem sua história com o trabalho constituída e transformada de maneira singular e plural. Cada indivíduo é único na forma de sentir e vivenciar suas experiências, compondo a partir delas e da interação com suas características de personalidade, sua trajetória e seu jeito de ser, de sentir, de reagir e de tornar-se, mas também está inserido num espaço comum, submetido às transformações históricas e sociais de sua época. Historicidade, inter-relação dos determinismos psíquicos e sociais, escuta e ator social são concepções desta metodologia, que considera na construção da subjetividade elementos do contexto social ao qual o sujeito faz parte. A escuta

psicossociológica aborda a relação indivíduo e organização. De acordo com Gaulejac (2001), não se trata de trabalhar sobre a relação entre dois campos disciplinares (indivíduo e sociedade), mas de colocar em questão a inter-relação entre o social e psíquico:

“O” social - que apresenta dimensões emocionais, subjetivas, afetivas e inconscientes e “o” psiquismo enquanto modelado pela cultura, língua, pelo simbólico e pela sociedade- ao mesmo tempo que se trata de introduzir um questionamento mais fenomenológico sobre “o sujeito” e a sua historicidade, isto é, sobre as capacidades e as resistências que conduzem os indivíduos e os grupos a produzirem a sua história, a quererem mudar o mundo e a operarem mudanças neles próprios (GAULEJAC, 2001, p.36).

Quem são esses trabalhadores, qual a trajetória de suas carreiras, como se inseriram no espaço organizacional, como estão organizados e inseridos no contexto familiar, quais suas aspirações, desejos e projetos, são auscultações correntes dos atendimentos individuais, que também guiam as intervenções.

A Psicossociologia busca trazer suas questões teóricas e metodológicas, tendo como fundamento a centralidade da atividade no desenvolvimento tanto do sujeito quanto da sociedade e da organização. A Psicossociologia trabalha com a perspectiva de que por meio do trabalho se estabelece uma relação dialética entre o sujeito com o outro, consigo mesmo e com o real, além de analisar as relações sujeito e sociedade, em situações nas quais as dimensões psíquicas e as sociais estavam estreitamente relacionadas. (PENARIOL; HASHIMOTO, 2017, p. 111).

O objeto de estudo da psicossociologia é o sujeito em situação: em seu contexto, fora dele e pelas quais ele é influenciado. Conforme nos posiciona Viana Braz (2018, p. 149), “precisamos considerar as dinâmicas, relações, vínculos imaginários sociais e coletivos”. Igualmente, os processos psíquicos são exíguos para a compreensão do sujeito em situação.

As representações simbólicas do trabalho e das organizações evidenciam que a atividade laboral na sociedade contemporânea é reconhecida pela retribuição material, também de reconhecimento social e formação de identidade. A psicossociologia francesa tem como campo precípua de estudo o cotidiano e a intersubjetividade dos grupos, organizações e comunidades, de modo que assume que os sujeitos se ligam ao seu trabalho e às organizações não apenas por vínculos materiais, mas, sobretudo, por elos simbólicos, imaginários e afetivos.

Consideraremos as organizações hipermodernas como delimitador do campo social, uma vez que este tipo de organização exerce mecanismos de

dominação e influência na vida laboral. Com suas matrizes e filiais espalhadas pelo mundo, proliferam regras, valores e costumes.

A análise, reflexão e interpretação acerca da escuta psicossociológica estão relacionadas à compreensão deste cenário laboral. Enriquez, (2002, p. 10) elucida que “as organizações não querem mais ser percebidas como sistema de produção ou como sistema social, a direção pelo afetivo se encontra na ordem do dia das organizações”. A gestão estratégica, pela via do afetivo e de mecanismos de captura psíquica, explicita as relações simbólicas, dos vínculos, dos conflitos e contradições vivenciadas pelos indivíduos neste contexto.

Muitos são os conflitos vivenciados pelos trabalhadores nas organizações como, por exemplo, a dedicação de tempo para o trabalho e a falta de tempo para a família. Em situação de conversa informal, a fala de um trabalhador sobre sua percepção de que a vida que levava era incompatível com sua vida familiar (o que culminou em seu divórcio), é ilustrativa dessa comum contradição do mundo do trabalho atual.

As contribuições teóricas de Max Pagès et al. (1987/2008) assumem papel importante neste estudo, sobretudo no que diz respeito à compreensão da organização hipermoderna, bem como das relações de exploração, dominação, vantagens e benefícios ofertados aos indivíduos inseridos nestes espaços. De acordo com os autores, as referidas organizações medeiam a aliança das coerções da empresa com os privilégios ofertados aos indivíduos como forma de ocultar a contradição entre seus objetivos, os do sistema capitalista e os objetivos dos trabalhadores (PAGÈS et al., 1987/2008, p.27).

Fundamentamo-nos também nas proposições de Eugène Enriquez (1997; 1999; 2002; 2005), o qual retrata, dentre outras discussões e escritos, aspectos subjetivos da sociedade contemporânea, seus modos de produção e principalmente a dinâmica de funcionamento da gestão estratégica. O autor explora de maneira singular os processos identitários, de captura psíquica, ideológica, bem como as representações simbólicas e imaginárias que perpassam as organizações e vão além da percepção puramente racional e econômica. Amplia-se, portanto, a compreensão do indivíduo no seu contexto de trabalho e sobre como se estabelecem os vínculos que parecem tornar

alguns trabalhadores presos voluntários, por sentimentos e representações as quais faremos algumas considerações teóricas ao longo deste estudo.

Pensar no trabalho e na complexidade das experiências subjetivas do trabalhador significa analisar o contexto em que este trabalhador está inserido, compreender as representações simbólicas de seu trabalho e a complexidade do emaranhado das inter-relações psíquicas e sociais. As transformações do mundo do trabalho são, portanto, constantes e complexas. Além de uma concepção pragmática ou aplicada, buscaremos elementos para indagar, refletir e compreender, diante da singularidade e pluralidade do indivíduo, submetido a múltiplas influências, atravessado pelos acontecimentos, por demandas conflituosas, quais respostas são elaboradas, como os processos sociopsíquicos se interpõem e se relacionam.

Gaulejac (2001) descreve o indivíduo como multideterminado. Não é possível compreender o trabalhador fragmentando, nem dissociado do seu contexto, pois ele é

[...] produto de uma história complexa, que diz respeito ao mesmo tempo, à sua existência singular, portanto, ao seu desenvolvimento psíquico inscrito numa dinâmica familiar e à sua existência social, vista como a encarnação das relações sociais de uma época, de uma cultura de uma classe social (GAULEJAC, 2001, p.37).

Tendo como referência a noção de que o indivíduo é submetido a contraditórios determinismos, pretende-se contextualizar, analisar e compreender as articulações entre registro social e psíquico, instaurados e modificados pelas demandas organizacionais e pela historicidade de cada um. Pensar a práxis instrumentalizada conceitualmente não abarca toda complexidade das relações do indivíduo e trabalho, mas produz reflexões e provocações dentro visão uma mais completa entre o indivíduo e o social, do social e o indivíduo.

Nesta correlação teórico-prática, temos como objetivo geral compreender como se constitui e se desenvolve o atendimento psicológico nas organizações estratégicas a partir das vivências profissionais. Para tanto, especificamente nos propomos à:

- Contextualizar as organizações estratégicas e as formas de gerenciamento;

- Apresentar como se constitui e desenvolve o trabalho de atendimento psicológico;
- Aprofundar a questão do atendimento, considerando as vivências no trabalho.

As experiências profissionais nos remetem as memórias. Utilizaremos trechos dos atendimentos individuais para avivar nossa análise e reflexão. Como concebe Tavares (2010, p.24), “o material utilizado para a pesquisa foi obtido por meio de fragmentos de sessões clínicas constituídos com base nas reminiscências do próprio pesquisador [...]. Omitiremos propositalmente nomes, identificação de empresas e não pretendemos a reprodução precisa dos relatos, conforme o autor aludido destaca:

Entendendo que esse acúmulo de experiências e coexperiências compartilhadas (paciente-psicoterapeuta) cotidianamente no trato dessa questão prescinde de uma metodologia que vise objetivar a reprodução literal dos conteúdos clínicos, na apresentação dos fragmentos clínicos utilizamos nomes fictícios resguardando o caráter ético da pesquisa (TAVARES, 2010, p.24).

A fundamentação teórico-metodológica será pautada na psicossociologia como referência base de compreensão das organizações, em suas dimensões não só material e política, mas simbólica, cultural e imaginária, sobretudo no que diz respeito à análise dos vínculos que os trabalhadores estabelecem com as organizações e seus respectivos processos intersubjetivos.

A estrutura do trabalho está disposta da seguinte forma: no primeiro capítulo, discorreremos sobre as formas de gestão e o surgimento das organizações hipermodernas, em especial sobre como estabelecem relações de exploração e dominação, com sistemas de mediação das contradições mediante vantagens e benefícios ofertados ao indivíduo. Analisaremos seus mecanismos de captura psíquica, das representações simbólicas e imaginárias. No segundo capítulo, abordaremos o atendimento individual a partir do referencial teórico metodológico da psicossociologia, versaremos sobre os processos sucessórios e a formação de gestores nas organizações, por ser tratar de um processo que gera demanda de suporte aos trabalhadores e o insere nas ações de desenvolvimento (dentre elas, o atendimento individual). No terceiro capítulo analisaremos o atendimento psicossociológico e suas possíveis contribuições, correlacionando as experiências da trajetória

profissional e fundamentação teórica, discorrendo sobre a inter-relação da dimensão psíquica e social do trabalhador contemporâneo.

1. AS FORMAS DE GESTÃO E O SURGIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES HIPERMODERNAS

O papel da gestão nas organizações se modifica com as transformações do mundo do trabalho. As formas de gestão no cenário laboral são híbridas, configuram-se por uma orientação, carregam em si elementos de uma tendência, mas essas tendências não são categóricas ou excludentes. No mesmo cenário laboral, podemos encontrar presentes variações e mistura dos elementos que a configuram.

Os gestores, que antes ocupavam uma representação de controle dos processos de trabalho, de figura punitiva e coercitiva, nas organizações hipermodernas ocupam uma representação de influência e de orientação. Neste capítulo faremos uma abordagem sintética do papel da gestão e do surgimento das empresas hipermodernas como forma de contextualizar as configurações contemporâneas das relações de trabalho e destacar as demandas atuais inerentes aos processos de gestão e seus paradoxos.

Chanlat (1995, p.119) define a gestão como “um conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que dela se tenha fixado”.

A mudança do trabalho artesanal para o trabalho industrializado, no final do século XVIII, caracteriza-se pela passagem do sistema de manufatura, da produção artesanal para a produção industrial em grande escala, com forte controle do tempo e ênfase na divisão do trabalho. A diferenciação entre gestão e execução, com ênfase no controle como principal atribuição do gestor, modela a relação gestão-produção. Este controle tomou por base os princípios de Taylor (1985), engenheiro americano, pesquisador e técnico que se debruçou sobre os estudos dos processos de produção das fábricas visando aumentar a eficiência no sistema de produção.

O trabalhador era visto apenas como apêndice da máquina, dotado de energia física, muscular e movido por motivações de ordem econômica. Vale ressaltar que o trabalho nas fábricas se caracterizava por uma divisão segmentada de tarefas, de maneira que o tempo gasto nas atividades era um importante indicador de eficiência (quanto mais rápido, mais produção e maior

eficiência) e a remuneração por rendimentos se pautava pela quantidade de peças produzidas.

Cabia ao gestor contratar e dirigir, recaindo também sobre ele a responsabilidade em identificar a pessoa certa para o lugar certo e recompensar os trabalhadores de maneira que os induzisse a produzir mais. Observa-se que o objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administração, deveriam ser a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa, para que os homens pudessem executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com suas aptidões naturais (TAYLOR, 1985, p. 31).

A divisão e especialização de trabalho, para aumentar a eficiência dos processos de produção, fragmentou a relação do homem com seu próprio trabalho, tornando-o sem sentido. O aspecto repetitivo das tarefas, a pressão do tempo e as jornadas extensas se tornam responsáveis por enfermidades e agravos à saúde física e saúde mental do trabalhador, incidindo em problemas como exaustão, fadiga crônica, fadiga nervosa, depressão etc. No processo de produção das fábricas, o que deveria ser simples, repetitivo e fácil de controlar, apresenta sinais cada vez mais evidentes da inadequação deste modelo e outros estudos começaram a surgir.

Princípios baseados nos estudos de Hawthorne, no final dos anos de 1920, conceberam um modelo novo de gestão, trazendo reflexões sobre a natureza social do ser humano. A corrente básica chamada de escola das Relações Humanas se debruça sobre os fatores humanos que influenciam a produção. Investigações sobre comportamento de grupo e motivação ganham corpo teórico, com pouca alteração sobre os modos de produção. Pode-se considerar que os objetivos da gestão, ainda que produzam melhorias nas condições de trabalho e na satisfação do trabalhador, continuam orientadas para busca da eficácia, produtividade e rendimento a curto prazo.

Diante de crises, cenário econômico instável, revolução tecnológica, entre outros acontecimentos, os estudos da Administração se voltam para os efeitos do ambiente e tecnologia no contexto da organização de trabalho. Novos modelos administrativos, como modelo toyotista, criado primeiramente no Japão, orientado para a produção de mercadorias em larga escala, por intermédio da serialização da produção, do trabalho coletivo e da fragmentação

da produção em grandes complexos fabris, se baseia em princípios de excelência: zero erro, zero defeito, com uma maior autonomia no trabalho, forte responsabilização, recompensas materiais e simbólicas, relações hierárquicas mais “igualitárias”.

Antunes (1995) argumenta que o toyotismo penetra, mescla-se ou mesmo substitui o padrão fordista dominante em várias partes do capitalismo globalizado. O enfoque na produção por demandas e a racionalização nos processos produtivos (mínimo de estoque, mínimo de matéria-prima, redução de desperdício, de material, de pessoas) orienta novas formas de produção, introduz e expande conceitos para o mundo industrializado.

Os modelos coercitivos de gestão passam a ser questionados, suscitam novas formas de gerenciar a força de trabalho. A gestão passa a priorizar trabalhadores identificados com os objetivos das organizações, que se expandem em nível global. A reestruturação produtiva, a descentralização do controle e a globalização dão origem a um novo tipo de organização, chamadas por alguns autores como hipermodernas.

Segundo Pagès et al. (1987/2008, p. 144), nestes contextos “o indivíduo está ligado à organização hipermoderna não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que ela proporciona, mas também por laços psicológicos”. As organizações hipermodernas, com sua matriz e filiais espalhadas pelo mundo, misturam elementos do modelo americano, com ênfase nos esforços individuais e do modelo japonês, que privilegia os esforços coletivos.

Pagès et al. (1987/2008), nos colocam que as transformações do aparelho produtivo modificam e demandam novas formas de produção pautadas na intelectualização das tarefas, no incentivo à ciência para o incremento das técnicas de produção, na maior divisão técnica do trabalho e interdependência das tarefas, bem como nas mudanças e renovações constantes. Segundo os autores, este tipo de organização hipermoderna modela as relações de trabalho, exercem poder de dominação e exploração nas instâncias econômicas, políticas, ideológica e psicológica, medeiam as contradições pela via da oferta de vantagens e benefícios aos indivíduos.

1.1 A organização hipermoderna e suas formas de dominação

Na esfera econômica, as organizações têm um papel importante na geração de emprego e renda. Porém, vivemos num mundo em que a intensificação e precarização do trabalho, bem como o desemprego estrutural, colocam os trabalhadores na luta pelos lugares. O discurso da gestão se pauta na valorização dos recursos humanos, na consideração pelas pessoas e na importância do envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com os resultados da organização. No entanto, no que se refere à ordem econômica, na esfera da acumulação, rentabilidade e lucratividade, colocam-se os recursos humanos na chave contábil, nos centros de custos e se faz referência do humano como número. A busca pela eficiência e lucro, a redução constante de postos do trabalho, seja pelo avanço tecnológico, por falência ou por outros motivos (como simplesmente para reduzir custos, mesmo que a empresa continue dando lucro), coloca os trabalhadores em condição de vulnerabilidade mediante o risco do desemprego, luta pela sobrevivência, aceitação das condições ofertadas, mesmo que às vezes precarizadas ou intensificadas nas exigências de resultados. Não existe segurança no trabalho e nem trabalho para todos. A insegurança no emprego, na carreira e na renda é típica nos trabalhadores e nessa lógica, a organização incentiva os trabalhadores a superar seus colegas, intensificando a disputa pelo emprego e posições de destaque.

Pagès et al. (1987/2008) discorrem sobre a forma descritiva das tarefas em objetivos financeiros: reduzir custos, aumentar vendas e diminuir despesas. A remuneração passa a ser composta por bônus e comissões. O dinheiro se torna o código dominante da organização hipermoderna. São estabelecidas políticas de altos salários e possibilidades de carreira, colocadas como meritocráticas. Uma vez que excluem a possibilidade de crescimento que não seja por seus resultados ou valor agregado, tais políticas se colocam como justas por darem igual possibilidade a todos para crescerem e atingirem o topo, eliminando possíveis discriminações. Ainda segundo os autores, o poder de um indivíduo se relaciona ao controle de um orçamento ou ao volume de um negócio importante. O trabalho não é percebido pelo ato de produção, mas

pela forma de seu equivalente abstrato, o dinheiro, e pelos ideais de sucesso e de carreira.

A organização confronta cada um na sua utilidade para a empresa. As políticas de recursos humanos, no que tange a remuneração, estabelecem vantagens transformadas em benefícios: status, privilégio, conforto para mediar as contradições e conflitos deste sistema, que exige o máximo de esforços individuais para manter-se “lucrativo” para a organização. O indivíduo é “contabilizado”, transforma-se em número, em código contábil, totalizando valores expressos nos fechamentos e apuração de lucros, tudo é quantificado.

Gaulejac (2007) destaca que a flexibilidade, o encurtamento dos prazos de entrega e as remunerações dos assalariados, indexadas à satisfação do cliente, são elementos que acentuam a pressão sofrida pelos trabalhadores. É certo que o consumo propicia satisfação, mas muitas vezes o que o trabalhador busca não está ligado ao conforto ou ao aparentemente dispensável, o salário torna-se condição básica de subsistência. A ideia de que o trabalhador é livre para vender sua força de trabalho se torna contraditória, pois o medo do desemprego e as condições do cenário laboral atual (precarização do trabalho e diminuição dos postos de emprego) instituem o dinheiro como base de controle e forma de dominação.

As regras também se constituem como elementos de dominação, conforme Pagès et Al. (1987/2008), mas não são aplicadas de maneira autoritária ou coercitiva. Em vez da imposição racional de ordens e normas, o sistema das organizações hipermodernas propõe adesão aos seus princípios e interpretação das suas diretrizes. Visa-se a objetivação das relações e a manutenção do controle. O sistema hierárquico não assegura sua função tradicional de mando, mas de intérprete da regra. Com o intuito de coibir o uso da autoridade em favorecimento próprio, funciona como regulador da autoridade. O sistema de regras não é visto como coercitivo, mas como protetor. A adesão tem que ser de todos os trabalhadores, desde os trabalhadores de cargos mais simples até os de maior autoridade e poder na estrutura hierárquica. Uma figura de autoridade que descumpra o pacto de concordância com as ideologias dominantes fica sujeita a punição mais severa: ser demitido.

Como exemplo ilustrativo, não de julgamento de certo ou errado, apresentamos trecho da reportagem que informa sobre a demissão do presidente de uma rede de *fast-food*, por desrespeitar uma norma da empresa de proibição de envolvimento amoroso com funcionários:

O presidente executivo (CEO) do McDonald's, o britânico Steve Easterbrook, foi demitido de seu cargo por violar as políticas da empresa ao ter uma relação amorosa com uma funcionária da empresa, que não foi identificada, informou a companhia em comunicado neste domingo, 3. De acordo com a rede de fast-food, Easterbrook demonstrou falta de juízo, já que a empresa proíbe que os cargos mais altos se relacionem com outros funcionários (VEJA, 2019, n.p.).

O exemplo ilustra o sistema percebido como protetivo, porém em que estão todos, independente da posição hierárquica, submetidos as regras e a transgressão, passíveis de punição. As regras coíbem e protegem os trabalhadores a transgredí-las por força de autoridade.

As ordens são substituídas por um sistema de regras interiorizadas pelo indivíduo, conforme a lógica da organização. A empresa se torna um sistema social homogêneo, regulado pelos próprios indivíduos. Para ilustrar a força desse sistema, comentários do tipo “uma laranja podre estraga as outras”, exemplificam a ação de excluir quem contesta ou se mostra insatisfeito. A organização se torna virtuosa, as construções simbólicas se referem a valores que devem ser incorporados. Transforma-se a racionalidade em ideologia.

Mas como Pagès et al. (1987/2008) ressaltam, a existência de figuras poderosas de autoridade torna difícil a aplicação das regras. Como outro exemplo ilustrativo, em uma entrevista de seleção, um candidato, quando questionado sobre o motivo da sua demissão no emprego anterior, respondeu que a empresa em que trabalhava havia estabelecido procedimentos para compra de insumos e contratação de serviços de outras empresas e que neste novo procedimento não fechou negociação com um amigo próximo do diretor por não atender requisitos do procedimento. Sua demissão foi justificada como reclamação dos colegas diante da sua inflexibilidade, mas acreditava que motivo da demissão foi contestar a orientação do diretor em “passar por cima do procedimento” para dar prioridade ao seu amigo na operação de compra.

Pagès et al. (1987/2008) utilizam a comparação de uma nova religião elaborada dentro das organizações, oportunizado não somente pela decadência das instituições religiosas, mas por dispor de elementos nos quais

se articula este sistema, revigorando o domínio das organizações. Sua ética se torna objeto de culto, suas “escrituras sagradas” são transcritas em manuais, os processos de admissão se igualam aos rituais de batismo, de iniciação das práticas de acordo com os valores dominantes, o catecismo inclui a formação nos programas de aculturação, a liturgia nas regras, reforçadas nos discursos gerenciais.

A fé na organização transforma em fiéis os que dela compartilham princípios e valores. Os celebrantes são representados na hierarquia e os valores acrescidos a ideologia humanista cristã são propagados neste tipo de organização, como: sucesso individual, progresso, mudança. A onipresença de sua marca se torna presente no mundo globalizado. Estimula-se os funcionários aos ideais de sucesso, de conquista, de ser o melhor, de se superar. O sacrifício que guia ao caminho do sucesso é a dedicação total e incontestável à organizaç/ão.

Gaulejac (2007, p. 119) pontua que “a empresa propõe um ideal comum que deve tornar-se o ideal dos empregados”. Conforme o autor, os procedimentos de seleção se tornam sofisticados, operando entre a “personalidade” dos candidatos e as expectativas da organização. As políticas de recursos humanos tornam-se práticas ideológicas. Os processos de seleção objetivam validar o ajustamento do indivíduo a organização, mas dissemina a ideia de conquista de um lugar privilegiado, em especial por poder fazer parte do seleto time de funcionários da organização. Os processos de socialização reforçam a internalização dos princípios ideológicos e a organização se torna o lugar da identificação.

O desenvolvimento da dominação psicológica da organização sobre seus trabalhadores, conforme Pagès et al. (1987/2008, p. 36), “ocorre em nível inconsciente e altera estruturas da personalidade”. Ainda segundo os autores (p. 99), “as políticas de recursos humanos praticam a gestão dos afetos que favorece o investimento inconsciente massivo da organização”. Analogamente aos toxicômanos, a organização é vivida como uma droga, como uma fonte de prazer e de angústia na qual o indivíduo tem dificuldade de se desvencilhar. Por isso, ele investe toda sua energia e devoção para fazer a empresa funcionar, não só pela sua necessidade de sobrevivência, mas também para a integridade de sua própria identidade. A ameaça da perda o amedronta.

Os gestores devem internalizar os valores da organização e reforçá-los por meio das políticas internas nas decisões que envolvam promoção, demissão, contratação, medidas disciplinares, dentre outras decisões referentes aos membros de sua equipe. Pagès et al. (1987/2008) contrastam, nesse sentido, a mudança expressiva na forma de gestão: “essa passagem da gestão através da ordem para a gestão de regulamentos é uma característica fundamental das novas formas de poder. Passamos assim da obediência a um chefe para a adesão a uma lógica” (PAGÈS et al., 1987/2008. p.49).

A dominação psicológica na subjetividade dos indivíduos é impactante. A organização se torna o lugar dos sonhos, dos projetos, dos prazeres e de vida dos indivíduos. Sobre isto, podemos fazer uma reflexão ainda mais densa: quando os sonhos se vinculam apenas ao trabalho, há um bloqueio da energia vital que faz vibrar outras dimensões da vida e das relações como família, amigos, sociedade, lazer, cultura. Há um esvaziamento da vida pulsante do trabalhador.

1.2 A estrutura estratégica e o aprisionamento do indivíduo

Segundo Enriquez (2002, p. 22), “jamais o indivíduo esteve tão encerrado nas malhas das organizações e tão pouco livres em reação ao seu corpo, ao seu modo de pensar, à sua psique”. Este indivíduo, ao mesmo tempo que se considera livre, autônomo, dono das próprias escolhas, carrega ideias de sucesso absorvidos pelos postulados da organização: superar constantemente a si mesmo e atingir o topo. As organizações estratégicas exigem a integração de cada um à organização, aos seus valores e as suas ideologias dominantes.

Seu imaginário é preenchido pelos ideais de sucesso amplamente disseminados pela organização como fonte de felicidade e reconhecimento social. Segundo Pagès et al. (1987/2008 p. 55), “é através do discurso que os representantes da organização exprimem o que lhes parece normal fazer em cada situação, traduzem a verdade na linguagem”. Nesse discurso, valorizam a iniciativa do “eu” em detrimento de quaisquer contextos, ser vencedor, superar, alcançar uma posição no topo da estrutura organizacional, depende exclusivamente do esforço, interesse e do comprometimento individual em

busca dos resultados da organização. O não atingimento do topo, a demissão ou ser preterido nas oportunidades de promoção, refletem-se na culpabilização do indivíduo e no sentimento do fracasso pessoal.

Enriquez (2002) analisa a estratégica e mecanismos de captura psíquica para o bom funcionamento organizacional. Ressalta que a empresa tem a ambição de emergir como ator principal da sociedade e constrói um imaginário que “faz o indivíduo crer na sua vocação de homem livre e criador, para colocá-lo nas grades sutis da armadilha da estrutura estratégica” (ENRIQUEZ, 2002, p. 24).

A estrutura estratégica assume a visão do mundo hipercomplexo e imprevisível, substitui os planos de longo prazo pela estratégia. “É preciso que os indivíduos sejam os estrategistas da organização, criando e modificando modelos adaptáveis, levando em consideração a situação de parceiros e adversários” (ENRIQUEZ, 2002, p. 26).

Ser estrategista é um princípio básico para todos que trabalham nas organizações e abrange atitudes como: ter iniciativa, protagonismo, capacidade de ação rápida diante da imprevisibilidade dos acontecimentos, assumir as consequências de cada ação e decisão. “Todo mundo se torna um jogador tentando ganhar e devendo ter sucesso” (ENRIQUEZ, 2002, p.25).

Ganhar e ter sucesso no cenário laboral muitas vezes implica apenas manter o vínculo empregatício com a organização, no cenário de cortes e demissão em massa. Há disputa também para atingir uma posição de destaque, por uma promoção, por aumento de salário ou por outras formas de reconhecimento material. A luta pelos lugares e a aceitação do risco como elemento essencial da cultura da empresa são naturalizados:

Quando a luta pelos lugares se desencadeia, o medo de ser posto “fora do jogo” é permanente. Pois um risco maior hoje reside evidentemente na possibilidade de não fazer mais parte do jogo organizacional. Ao mesmo tempo, desenvolve-se a ideia segundo a qual fazer parte do jogo é em si uma recompensa (GAULEJAC, 2007, p. 219).

A manutenção do vínculo empregatício pressupõe também a necessidade de adquirir novos conhecimentos nas mais variadas áreas, o que muitas vezes exige uma disponibilidade integral do trabalhador a serviço da empresa, pois as horas de descanso e de convívio social devem ser convertidas em momentos de aprendizagem. Não raros as pessoas se

mostram esgotadas pelo excesso de demandas de aprendizado ou hiperativas, relatando poucas horas de sono, como forma de compensar a necessidade de atualização. O medo da obsolescência, de não acompanhar os avanços e mudanças no mundo do trabalho se mostra recorrente nos atendimentos e este medo é demonstrado tanto pelos profissionais mais experientes quanto pelos mais jovens. Em situação de atendimento, um trabalhador de 28 anos relatou o sentimento de insegurança em relação ao futuro profissional, comentou que a tecnologia avançava muito rápido e tinha receio de não responder as demandas profissionais com segurança.

Fazemos um contraponto com a importância do aprimoramento constante em quaisquer áreas do saber, mas queremos destacar os excessos e pressões. O excerto da matéria publicada pela revista Exame também ilustra esse fenômeno:

[...] Nenhuma consultoria inventou ainda a obsolescência programada de pessoas, mas a sensação de estar defasado na carreira incomoda muitos profissionais. “O mercado está mais exigente, e mesmo as pessoas competentes estão sendo demitidas”, diz Yvete Piha Lehman, professora do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de São Paulo. “Isso tudo gera uma ansiedade no profissional e uma pressão para que ele se mantenha inteiro o tempo todo” (AMARO, 2013, n.p.).

Enriquez (2002), ainda sobre a estrutura estratégica, relaciona a competitividade das empresas à exigência de falha zero de seus produtos e de seus homens. O discurso sobre tomar decisão e não poder errar é feito de modo condescendente, com falas comuns, como: “sou responsável pelos resultados e a partir do momento que não der mais resultados a empresa me demite, faz parte do jogo, uma empresa sobrevive de resultados, o mundo é competitivo, temos que ser melhor do que a concorrência”. De acordo com o autor (ENRIQUEZ, 2002), na estrutura estratégica o controle sobre o modo de pensar é reforçado, é preciso pensar sempre no bem da empresa, porém o controle da psique se torna mais sutil, “[...] os indivíduos se identificando com a empresa e com seus chefes e idealizando-os, tornando-se, assim, serviços voluntários que encontram o gozo na submissão), o controle sobre o corpo (e, em particular, o dos dirigentes) torna-se essencial” (ENRIQUEZ, 2002, p.29).

Assim como a organização se torna o modelo de sucesso, o indivíduo incorpora as representações da organização como própria. Tornar-se executivo

de sucesso, envolver-se com o trabalho e ter uma identidade a partir da nomenclatura do cargo, por exemplo, são elementos que permeiam intensamente os vínculos com a empresa hipermoderna.

A exigência de rentabilidade da empresa se torna mais elevada e como consequência se aumentam as métricas de desempenho, porém o custo humano e social não é mensurado nesta lógica. Exigências e solicitações de performance, conflitos psíquicos e o medo do fracasso potencializam os fatores estressores, fragilizando a saúde física e mental.

Os trechos abaixo destacados da matéria intitulada *O trabalho está nos matando*, publicada na, Revista VocêRH (2019) evidenciam as consequências destas exigências:

[...] Uma consulta rápida nos dados da Previdência Social no Brasil mostra que, nos nove primeiros meses de 2018, foram concedidas pelo INSS 8 015 licenças por transtornos mentais e comportamentais adquiridos no serviço — um avanço de 12% em relação ao mesmo período de 2017 (NOR, 2019. p. 22).

[...] As pessoas, acredita Sigmar Malvezzi, professor de psicologia da Universidade de São Paulo, têm dificuldade de se adaptar a um ritmo tão intenso. “Os eventos acontecem numa velocidade alta e a competitividade é grande.” Essas condições roubam o ser humano dele mesmo, a fim de colocá-lo a serviço de outros (NOR, 2019. p. 22).

[...] Um determinante na saúde das pessoas é o nível de controle sobre seus afazeres — o que Jeffrey chama de job control. Em sua análise, ele diz que, assim como o fumo é um fator importante para prever o risco de doenças cardíacas, a autonomia sobre horários e local de trabalho e a clareza nas responsabilidades seriam tão ou mais relevantes para avaliar o nível toxicológico de um emprego (NOR, 2019. p.23).

[...] Nem sempre o controle é explícito. Longos períodos de deslocamento, jornadas extensas, mudanças constantes e pressão por resultado também geram a impressão de comando (NOR, 2019. p.24).

Os trabalhadores não podem errar, não podem parar, não podem ficar desatualizados. A incoerência de postulados, intensificação das pressões e cobranças e a deterioração das condições de trabalho produzem efeitos significativos na subjetividade dos trabalhadores. Influenciamos e somos influenciados por estes condicionantes sociais e psíquicos na construção de nossos projetos de vida.

Como nos coloca Morgan (1996, p. 301) “as condições de trabalho, aspirações à carreira e a qualidade das suas relações no trabalho interagem

com a personalidade, influenciam níveis de *stress* e o bem estar físico e mental”.

Mas porque as pessoas se matam por seus trabalhos se o trabalho é uma condição de sobrevivência? Estão todos os trabalhadores destinados a exaustão física e mental e ao adoecimento? Há prazer no trabalho? Uma vez que as pessoas estão confrontadas com demandas contraditórias, existe um mal estar generalizado nas organizações?

Mesmo que não se oriente para uma discussão aprofundada sobre o adoecimento no trabalho, temática de suma importância, concebemos o ambiente de trabalho por vezes hostil e causador de sofrimento. Pensar o desenvolvimento dos trabalhadores é também buscar formas de acolher suas angústias sem os expor ou culpabilizá-los. O enfrentamento de um problema, de uma crise ou do sofrimento pode minimizar os impactos negativos na sua saúde física e psíquica. Nesse sentido, no próximo capítulo descreveremos a escuta psicossociológica como forma de compreender esses trabalhadores, descrever suas peculiaridades e o resultante da relação trabalho e subjetividade.

2. ATENDIMENTO PSICOSSOCIOLOGICO

Descrevemos o contexto organizacional como áspero, implacável, desgastante, tenso, mas não quer dizer que as pessoas não gostem de seus trabalhos ou que se digladiem por um lugar na estrutura organizacional. Coabita-se também nesse espaço trocas, aprendizados, conquistas, mudanças, desenvolvimento e transformação. Mudar, transformar, se relacionar, incorporar novos comportamentos, adquirir novos conhecimentos e novas habilidades, faz parte das demandas do mundo, de existência e do trabalho.

É fato que muitas vezes entramos no automatismo do cotidiano e para romper com o movimento rotineiro é preciso refazer rotas, alargar horizontes, pensar sobre uma mesma situação por ângulos diferentes, buscar novas soluções para problemas, refletir sobre acontecimentos, estabelecer planos etc. para isso, é preciso que haja um espaço de fala, de reflexão, de processar, elaborar, expandir, digerir os acontecimentos cotidianos, planejar e se organizar em relação aos desejos, expectativas de vida e carreira.

Neste processo, o atendimento psicossociológico é uma das ações de suporte ao desenvolvimento das pessoas em seus contextos de trabalho. O atendimento psicossociológico, elucida Hashimoto (2018, p. 57), “considera o indivíduo, os grupos, as organizações e/ou instituições para buscar elementos de mudança no processo de desenvolvimento humano”. Conforme esclarece o autor:

Fundamenta-se na Psicanálise enquanto teoria, método e técnica voltadas para a escuta, os estágios de desenvolvimento para a constituição do indivíduo para possibilitar a compreensão dos seus movimentos nesse espaço, sempre tendo como referência a relação entre o indivíduo e o social (HASHIMOTO, 2018 p. 58).

O atendimento psicossociológico se centra na relação indivíduo-organização-contexto social e parte de algumas concepções que explanaremos a seguir. “A psicossociologia se interessa pelo indivíduo em situação, recusando a separar o indivíduo e o coletivo, o afetivo e o institucional, os processos inconscientes e os processos sociais” (GAULEJAC, 2001, p. 36). Os acontecimentos, os fatos, as experiências, mesmo que similares, repercutem

de maneira diferentes nos indivíduos, levando a diferentes percepções e reações em intensidade e importância. Como nos explicita Gaulejac (2001, p. 37), “as determinações históricas sobre os indivíduos não são equivalentes, embora dificilmente dissociáveis”.

No contexto organizacional, por exemplo, um mesmo chefe com posicionamento autoritário e ríspido pode ser percebido como opressor para uns e apenas como exigente para outros.

O atendimento psicossociológico visa distinguir os determinismos socioeconômicos e suas consequências psicológicas. Diante disso, “o olhar do pesquisador se volta para o sofrimento socialmente produzido e para sua ressonância com as questões envolvendo a subjetividade e a vida psíquica” (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011, p 15).

“Ao responder no plano psicológico o problema do contexto social, podemos aprisionar o indivíduo na culpa e na impotência” (GAULEJAC, 2001, p. 39). Mas, por mais que se tenha elementos de contexto social que produzem determinadas consequências, muitas vezes os trabalhadores parecem trazer para seu mundo interno a culpabilização, sentimento de fracasso e vergonha. O desemprego é um dos exemplos citados pelo autor:

Vivemos lutando contra o desemprego e o desempregado vive como um envergonhado, um fracasso pessoal, por que só ele deve encontrar a solução para seu problema, que é uma questão social e que produz efeitos psicológicos (GAULEJAC, 2001, p.39).

Bendassolli e Soboll (2011, p 11) consideram que “a psicossociologia busca investigar a reciprocidade entre o individual e o coletivo, o psíquico e o social. Seu objeto de estudo e de intervenção é o sujeito no quadro da vida cotidiana.” Ainda segundo os autores, “a psicossociologia compreende ainda que os grupos, as organizações e as instituições são mediadoras da vida pessoal dos indivíduos e são criados, regidos e transformados por eles” (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011, p. 11).

A psicossociologia remete a um campo de escuta, implicação e mudança. Busca o reconhecimento de sentido do que é dito através e além das palavras. “Compreende um modo de estar presente mais sensível, por parte do interventor inserido na organização e implica na consideração da complexidade do sujeito” (VIANA BRAZ, CASADORE; HASHIMOTO 2020, p.5).

Viana Braz, Casadore e Hashimoto (2020) destacam que para que ocorram mudanças individuais e/ ou grupais é necessário o enfrentamento por parte dos trabalhadores.

É permeado no imaginário da organização a harmonia e concordância, o diálogo aberto, a inexistência de conflitos. Mesmo que valores como transparência e abertura façam parte do discurso organizacional, nem sempre os trabalhadores respondem dessa forma ao contexto, não só pelo receio do poder coercitivo, mas às vezes repetindo ou reeditando medos e defesas.

O conflito pode ser visto como algo que deve ser evitado em prol da harmonia aparente, mas as evitações podem criar uma pressão interna. O acúmulo delas pode gerar atitudes intempestivas e desproporcionais ao incidente que a disparou, o desencadeamento de atitudes intempestivas pode produzir um acúmulo de situações mal resolvidas, reais ou imaginárias. Citamos um exemplo de atendimento², em que o enfrentamento foi estimulado como forma de resolutividade das discordâncias: Osmar relatou que em conversa com Paulo, seu gerente, definia a quantidade de pessoas a serem contratadas para o setor. Paulo discordou da necessidade de contratar duas pessoas e Osmar, apesar de não conseguir conceber o trabalho com uma contratação apenas, consentiu e não argumentou. Osmar, no atendimento, relatava sua contrariedade com a decisão de Paulo e enraivecido afirmou que estava decidido a emitir requisição de duas vagas/ contratações e aguardar reação de Paulo no momento do recebimento da requisição para liberação da contratação. Indagamos sobre as possíveis consequências da sua atitude de evitar o conflito, não dialogar, de sua pretensão de agir com “rebeldia” em requisitar duas vagas em vez de uma, como fora acordado “e ver o que dá”, conforme palavras próprias. Interrogamos se não era preferível expor seu ponto de vista em relação às tarefas, sobrecarga e esclarecer a necessidade de duas contratações em detrimento somente de uma, pois caso Paulo discordasse poderia reprová-la requisição e ainda atrasaria a contratação de uma pessoa, por ter de requisitar novamente apenas uma contratação. O trabalhador refletiu que tinha dificuldade em explicitar seu ponto de vista e agia por impulso. Armava-se para uma discussão em razão de um “descumprimento

² Conforme referenciado na metodologia, em todos os relatos dos atendimentos, os nomes referidos serão fictícios.

do que ficou acordado” em vez de retomar a decisão por meio de argumentos. Comentou ainda que a impulsividade parecia imaturidade e que iria conversar novamente com Paulo.

Não se trata de discutir o conflito em si, entretanto discernimos sobre atendimento psicossociológico na tratativa de investigar, enfrentar, interrogar, acolher, orientar, lançar luzes sobre as possibilidades de escolha e/ou compreensão sobre as ações, decisões, análise de contexto, possíveis emaranhado das relações, as tensões cotidianas, consequências das atitudes e demandas da relação indivíduo-trabalho.

Trata-se, portanto, de observar, perceber, analisar, organizar, estabelecer um clima de confiança, de abertura e espontaneidade nas interações. O embasamento teórico, a ética, a experiência e o cuidado são elementos essenciais desse espaço mediado pelo interventor nas sessões. Lidamos com a exposição da vulnerabilidade emocional, com a expectativa da orientação, não podemos incorrer em erros e descuidos de colocar o trabalhador em atribulação com seus próprios sentimentos, colocar em risco suas relações de convívio ou enfraquecer seu vínculo com o emprego. Ocorrências as quais estão sujeitos em situação de trabalho, mas que o processo de intervenção jamais pode orientar para tal condição de prejuízo ao trabalhador, que traga descompensação ou que eleve o nível da intensidade dos seus conflitos. É essencial o cuidado em preservá-lo, em compreender a complexidade e singularidade de cada contexto, do emaranhado de relações e das possíveis imbricações de uma palavra mal colocada, de uma compreensão distorcida e uma escuta enviesada. A implicação do interventor deve se apoiar em um trabalho crítico de si próprio e dos demais, de ser exímio ao analisar, abrir, expandir, conectar e manter os recursos internos do trabalhador, mobilizados para sustentação das mudanças necessárias ao crescimento, desenvolvimento, respeitando os limites de enfrentamento de cada um.

2.1. Escuta psicossociológica

No contexto laboral, o trabalhador está submetido a múltiplas exigências: de desempenho, de interação, de posicionamentos e de ações. Expectativas múltiplas das pessoas com quem convive dentro e fora do espaço laboral, expectativas próprias em relação à carreira e ao reconhecimento. A complexidade das subjetividades, a relação de cada indivíduo com o seu trabalho, a forma como vivenciam e interpretam o cotidiano laboral, suas expectativas, desejos, frustrações e percepções são singulares. Carregam angústias, incertezas, dúvidas, convicções às vezes conflitantes com as impostas pela dinâmica laboral e social. Interpretam as relações as quais estão submetidos. Sentem-se por vezes confusos, desorientados e perturbados. Compreender a si próprio não é um exercício de meditação ou de introspecção apenas e, por isso, requer ajuda profissional e qualificada.

Compreender esses trabalhadores requer atenção aos diversos fatores e contingências que influenciam suas vidas cotidianas. Não há respostas prontas como insistem os diversos manuais de autoajuda ou difundem os gurus do mundo organizacional. Não descartamos nem generalizamos crises de identidade, sentimentos de inadequação, insegurança e ansiedade, comuns em razão da instabilidade e intensificação das demandas do trabalho. O que buscamos é considerar outras proposições também sobre a relação desse trabalhador e de seu contexto, não pretensiosamente com o intuito de guiá-lo em suas escolhas, mas de clarificar, elucidar questões verbalizadas ou não neste processo de escuta.

A escuta sensível e atenta pressupõe tecer o emaranhado da fala numa construção de sentido. Como indaga Hashimoto (2018):

Pensar, então, onde estaria o sujeito capaz de sentir, desejar, viver nas incertezas do trabalho, de se reconstruir constantemente, de se sujeitar, de buscar sua emancipação? Como se constitui este sujeito, lutando em diferentes cenários da história, da sociedade, da cultura, da família? Como ele poderia apoderar-se na construção da sua vida profissional, da sua forma de trabalhar e de sua saúde? (HASHIMOTO, 2018, p.58).

É preciso apreender o verbalizado e o não verbalizado com uma escuta sensível, atenta e dar-lhe algum sentido que existe dentro, fora e além das palavras neste processo de orientação e desenvolvimento. Nesse sentido,

destaca Gaulejac (2001, p.38) que “a possibilidade de dizer depende da capacidade de ouvir”. A singularidade de cada trabalhador, mesmo submetido a experiências comuns, faz com que ele tenha a sua interpretação, sua leitura, sua resposta, aja e reaja de maneira muito peculiar. A experiência comum num determinado contexto não se iguala as suas outras experiências, à sua vida particular, rede de relacionamento, reação das pessoas que lhe são próximas, que lhe são caras. O trabalhador está interligado a uma gama complexa de relações e experiências que dão forma particular a sua existência.

A escuta deve privilegiar a singularidade, sua vida contemporânea, social, cultural, sentimentos e a capacidade de emancipação através da construção de sentido. A escuta deve ser livre de qualquer interpretação anterior ao ato de escutar, pois a interpretação anterior contamina a escuta.

2.1.1 Acolhimento

Dentre as questões da técnica, podemos colocar o acolhimento do trabalhador como ponto de fundamental importância para que se sinta recebido sem se sentir julgado, exposto ou invadido por qualquer fala ou sentimento. O espaço para que o trabalhador se sinta bem não diz respeito ao conforto (sem desmerecer o quão agradável é um espaço fisicamente aconchegante), mas a um espaço psicologicamente acolhedor, onde se sinta seguro e preservado.

Ao falar de si, ao se referir as pessoas de seu convívio e da sua dinâmica das relações de trabalho, de fazer referências positivas de admiração bom entrosamento e referências negativas, como ficar irritado com alguém, sentir-se perseguido, ameaçado, diminuído ou ofendido, faz parte da percepção do trabalhador em relação ao seu convívio.

O acolhimento deve propiciar a segurança psicológica para que o trabalhador manifeste suas inquietudes, fragilidades, pensamentos e sentimentos.

Busca-se nessa relação com o trabalhador interação que seja pautada pela confiança e ética. Hashimoto (2018, p.58) esclarece que “se busca construir uma relação com o trabalhador, para acolher e possibilitar sua reflexão e elaboração, considerando as questões afetivas para desenvolver-se nas condições atuais de sociabilidade”.

A escuta se atenta aos efeitos psíquicos das situações sociais, das percepções, sentimento, reações dos trabalhadores para uma compreensão abrangente sobre como os trabalhadores se mobilizam e se desmobilizam nesta sujeição social. A intervenção não parte de metodologias prescritivas, senão que se torna possível por meio da escuta que transcende questões superficiais e aparentes, e permite ao interventor assumir uma composição capaz de mergulhar na subjetividade e particularidade do modo como cada um expressa suas vivências.

2.1.2 Intervenção psicossociológica

Para trabalhar com as histórias de cada um, compreender suas expectativas de vida e de carreira, sua dinâmica no contexto social, mobilizar recursos internos, ajudar a refletir sobre os significados dos processos, das experiências, das escolhas e posicioná-los no momento de vida atual, a escuta fundamenta-se na psicanálise, enquanto teoria, método e técnica.

Sobre a fundamentação teórica Hashimoto (2018) esclarece que

ela nos aponta os caminhos que temos que trilhar em função do objeto de estudos, enfim, é o método. Ainda conforme o autor esclarece, no caso da Psicanálise, o método é da associação livre, da atenção flutuante que busca o conhecimento de cada indivíduo a partir de uma teoria geral do sujeito (HASHIMOTO, 2018, p.59).

Enriquez (2005, p. 154) nos coloca que “a psicanálise não é unicamente um procedimento terapêutico; é também uma ciência do psiquismo, dos processos inconscientes que se desenrolam não apenas no indivíduo isolado, mas nos grupos e nas instituições”. Assim, não se define somente por uma técnica terapêutica, mas também como uma técnica de análise, investigação e interpretação dos fenômenos sociais.

Hornstein (1989) aponta que as técnicas de modo geral são as interpretações e construções, os esclarecimentos, as confrontações e outras formas de intervenção. Cada um de nós tem dentro de si a capacidade de escolha, de privilegiar interesses pessoais ou de outros, não tendo clareza dessas escolhas muitas vezes. A partir da técnica psicanalítica, da interpretação e construção, privilegia-se acessar o não visível, aspectos subjacentes à percepção, na elaboração, compreensão das escolhas e ressignificação das experiências.

Hashimoto (2018) corrobora que as construções consistem em trabalhar com as histórias de cada um, buscar compreendê-las no momento e, assim, produzir uma elaboração. Entrar em contato consigo próprio reivindica suporte emocional, ajuda orientada para sustentação das angústias, da compreensão dos paradoxos, para entrar em consonância com sentimentos, pensamentos e atitudes.

O interventor não assume postura passiva diante da escuta, mas é preciso escutar o silêncio, o corpo, o além das palavras. A escuta do que é verbalizado e do que não é dito mediante as palavras.

Na intervenção psicossociológica o reconhecimento do trabalhador como ator social, à 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 (VIANA BRAZ, CASADORE; HASHIMOTO, 2020, p. 7).

O conhecimento produzido pelo indivíduo pode modificar a conduta, forma de pensar, de agir e atuar. Exemplificamos mediante a historicidade de Ivan, que trabalhava há 23 anos na mesma empresa. Ivan relatou em uma das sessões que ao longo de sua trajetória profissional percebeu mudanças nos modos de produção e nas exigências, viu colegas retomarem estudos, mas não quis fazer o mesmo porque tinha receio de uma promoção que o colocaria em interação direta com Roberto, gerente de produção. Na posição que se encontrava, essa interação era intermediada por um supervisor. Não queria subir mais um degrau, pois queria evitar proximidade. Considerava Roberto “linha dura” na cobrança. Relatou em seguida outras prioridades de conquistas materiais alcançadas, com investimentos direcionados para aquisição de bens. Confrontado com questionamentos sobre o interesse por estudos necessário ao crescimento na carreira, respondeu que considerava complicado, não gostava de tarefas mais simples, de menor complexidade. Questionado se o investimento em estudo, com este momento de “filhos independentes”, grau de estabilidade financeira e hipótese de mudança de gerência, não ser Roberto o gerente da produção seriam atrativas para si, respondeu que não, pois gostava do ritmo da sua vida. Foi então pontuado que não precisava ter as mesmas escolhas dos colegas, que a satisfação não está somente nas possibilidades de carreira, mas no que traz bem-estar e isto diferencia-se de pessoa para

pessoa. Parecia que tomou um susto momentâneo, Ivan fez um movimento corporal para trás, um tempo de silêncio, seguido de uma resposta: *não investi na carreira não foi por causa do Roberto, no qual responsabilizei por todo este tempo quando percebi que era importante estudar para continuar crescendo na empresa, mas por que não queria abrir mão do meu tempo livre, de querer fazer outras atividades, investir no estudo dos filhos, conforto da família e sabia que uma mudança implicaria em mais preocupações, em decisões mais difíceis do que tenho. Culpei outra pessoa por uma decisão que era minha, pelas minhas preferências.* Suspirou com um movimento corporal de alívio. *Acho que vivo bem desta forma,* complementou, *sem precisar justificar minha escolha culpando outra pessoa.* Relatou posteriormente que se sentia mais espontâneo, conversava com o Roberto sem medo, sem mais sentir a dor na barriga que vivenciava antes com a presença de Roberto.

Podemos inferir o sentimento de alívio por algumas condições: assumir suas escolhas com tranquilidade, não precisava querer o que outros queriam e tampouco precisava sustentar uma raiva para justificar sua decisão de não querer ascender na carreira. Durante as sessões, Ivan refletiu sobre as escolhas que eram importantes para si, mas que não necessariamente faziam parte dos condicionantes sociais sobre carreira: ter ambição, chegar ao topo como lugar de sucesso e felicidade. Percebeu que se sentia bem com suas escolhas e de que não precisava encontrar justificativa racional para rejeitar o que é colocado socialmente como ideal. Tranquilizou-se.

Como pondera Nunes e Silva (2018, p. 196), “deve-se intervir, propondo com prudência hipóteses de leitura que só podem ser feitas no quadro da implicação particular ao qual se inscreve a historicidade”. Não é fácil encontrar saídas para os conflitos quando estamos sozinhos. A repetição tende a ser padrão no comportamento. Discorremos anteriormente sobre a gestão estratégica e a captura psíquica dos trabalhadores subjetivados pelos ideais de sucesso, das posições que ocupam na hierarquia das organizações. Analisamos o sentimento de alívio de Ivan quando percebeu que sua decisão de não querer ascender na hierarquia era o que lhe dava satisfação, o que o ajudou a compreender que precisava do trabalho, mas não precisava querer o que os demais queriam e não era necessário encontrar justificativas para o não desejar.

Como discorre Gaulejac (2001, p. 42) “é pelo fato de o indivíduo estar submetido a múltiplas influências e as exigências conflituosas para as quais ele procura elaborar respostas, estratégias e projetos”. No exemplo de Ivan, analisamos como a dimensão social e suas relações com o mundo psíquico mesclam-se, de modo que o conflito muitas vezes se dá no seu mundo interno, exprime-se através de sensações, de confusão, de dispersão e de outras formas, frequentemente de modo inacessível ao seu pensamento consciente. A fundamentação base do atendimento psicossociológico é de que não se pode pensar sobre essas questões sem se apoiar nas contribuições da psicanálise e sem integrar na análise a dimensão inconsciente. “Não se pode pensar o sujeito sem inscrevê-lo numa dupla determinação: social e psíquica”. (GAULEJAC, 2001, p. 41).

2.1.3 Processos sucessórios

A intervenção psicossociológica também se insere nos processos de orientação e direcionamento dos trabalhadores no preparo para a sucessão. O processo sucessório está atrelado à gestão de carreiras e se orienta para o preenchimento de posições preestabelecidas da estrutura organizacional. Elegem-se possíveis sucessores por meio de mapeamento de potencial, de indicações, de resultados de avaliação, entre outras formas, direcionando ações ao desenvolvimento e formação dos trabalhadores para ocuparem posição de gestão em oportunidades futuras na estrutura organizacional. O desenvolvimento das pessoas para os processos sucessórios (isto é, preparar as pessoas para assumirem posições de maior complexidade na organização), é também um assunto complexo, envolve expectativas das pessoas em relação ao desenvolvimento de suas carreiras, expectativas da organização em relação desempenho. Não raro, as organizações preparam internamente mais trabalhadores do que oferece oportunidades, não raro esses trabalhadores deixam as empresas para se lançar em outras oportunidades fora da organização na qual foram preparados.

O processo sucessório envolve a transição sucessor e sucedido, implica sentimentos e emoções que devem ser trabalhados nas duas dimensões. A

sucessão, a “passagem de bastão”, pode ocorrer por substituição de trabalhadores desligados por motivos diversos: demissionários (que solicitam demissão) ou demitidos por iniciativa da empresa e/ou pela ascensão progressiva dos trabalhadores na expansão e crescimento da empresa. De acordo com Dutra (2010, p. 41), “o desenvolvimento organizacional está relacionado a capacidade de contribuição das pessoas que trabalham nas organizações”. O autor afirma que existe um contrato psicológico implícito na relação indivíduo organização, como se a dedicação do trabalhador fosse retribuída de maneira natural mediante promoção, aumento de salário, valorização, crescimento ou outras formas.

A preparação para a sucessão torna-se essencial quando se fala da noção de tempo presente, projetando no cenário futuro a direção da organização. Existem prognósticos quanto ao cenário do trabalho futuro, porém o aumento da complexidade das atividades, da inter-relação de variáveis na análise e tomada de decisão, da necessidade de novos aprendizados, de posturas, são inerentes à ascensão na carreira.

A falta de suporte para demandas mais complexas pode gerar sentimentos de incompetência, incapacidade e frustração. Comumente se usa a metáfora do “jogar na fogueira” para se referir as pessoas que recebem incumbências maiores do que a experiência, conhecimentos e habilidades que possuem. O que às vezes se orienta para o discurso do estímulo ao potencial, portanto, pode gerar retraimento e medo. Não se trata apenas de novos conhecimentos ou habilidades técnicas e gerenciais, tão importante quanto, é o preparo para gerir pessoas.

Trata-se também de ampliar e reconhecer a noção de diversidade organizacional (de gênero, orientação religiosa, idade, etnia e orientação sexual) e lidar com a diversidade de maneira justa, sem privilégios e preconceitos, saber conversar e acolher questões pessoais e profissionais dos membros da equipe, orientar em relação ao desempenho, acompanhar resultados, tomar decisões em relação as pessoas: contratar, demitir, aplicar medidas disciplinares, promover, avaliar desempenho, entre outros. Por mais que a racionalidade organizacional ofereça instrumentos e técnicas, a gestão não é isenta de preferências, preconceitos, interesses, manipulações,

percepções e sentimentos, turbulências internas e externas que conturbam as interações.

A esse respeito, Dutra (2010, p. 88) nos coloca que “o foco do desenvolvimento não é o aumento da eficiência das pessoas em suas posições, mas sim, a preparação delas para posições de maior complexidade”. Significa dar responsabilidades, decisões e tarefas mais complexas e dar o suporte necessário para que atinjam os objetivos propostos.

A trajetória de carreira segue uma lógica progressiva na maioria das organizações, as posições são desenhadas com aumento gradativo de responsabilidade e complexidade. Como exemplo, a promoção direta de um auxiliar para diretor pode ser possível, porém menos provável. Na lógica progressiva, com variações de organização para organização, para se chegar à posição de diretor, a carreira de gestão seguiria etapas como: coordenação, supervisão, gerência e diretoria. Outro ponto está ligado à observação da estrutura organizacional: quanto mais elevada a posição hierárquica, menor a quantidade de posições, isto é, a estrutura comporta menos diretores do que coordenadores.

Pensar a carreira e a sucessão implica possibilidades concretas ou inesperadas. No exemplo do atendimento de Nelson, posterior a efetivação de uma promoção esperada e planejada, o trabalhador resgatou sua história na empresa, nem sempre marcada por êxitos, mas também por frustrações. Relatou que havia começado sua carreira na empresa aos dezoito anos, como auxiliar de produção, com o tempo foi promovido para operador de máquinas e posteriormente para coordenador de equipe. Em sua percepção, adquiriu vasto conhecimento sobre os processos e operações e se considerava apto para uma posição de supervisão, próximo degrau da carreira. Criou expectativa quando o colega de trabalho que estava nessa posição almejada solicitou demissão por motivos particulares. Aguardou a decisão da empresa, esperava que fossem concluir o processo de demissão para efetivá-lo na posição. Sua amarga surpresa e decepção vieram com a comunicação do gerente de que não iriam promovê-lo, mas contratariam um profissional externo à organização. Questionou o motivo da não promoção e teve como resposta que apesar do vasto conhecimento, não tinha uma formação técnica, o que poderia limitar sua análise e decisões. Disse ter sido acometido por uma mágoa muito grande em

relação à empresa e ao seu gestor, pensou em se demitir e buscar oportunidades fora da empresa. Sentia-se desvalorizado e não aceitava a justificativa, pois debatia de igual para igual com os técnicos (engenheiros por formação) da organização. Remoeu sua frustração e tomou a decisão de buscar a formação necessária, prestou vestibular, iniciou a faculdade de engenharia (estava com 32 anos de idade). Teve que reduzir despesas do orçamento doméstico, estava casado e tinha três filhos. Sua esposa não trabalhava fora. Procurava conciliar estudo, trabalho e família. Vivenciou no plano pessoal um processo de crise conjugal durante este período. Compensava as dificuldades da base escolar necessárias à compreensão das disciplinas com vídeo aulas no Youtube. Relatou ter sido um momento de muito esforço e resgate da energia interna para não desistir dos objetivos. Seis meses antes de se formar havia sido efetivado na posição almejada e buscava equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Alimentava expectativas de uma posição gerencial no futuro. Questionado sobre a percepção do que a formação técnica havia contribuído, além de ser o requisito que barrou/impulsionou sua promoção, respondeu “tem coisas que a gente não sabe quanta diferença faz por não tê-las, considerava-se mais analítico, mais rápido no raciocínio, seguro, preciso, embasado e crítico em relação aos processos de trabalho, por isso iria continuar os estudos”. Em atendimentos posteriores, havia iniciado o mestrado profissional.

Ilustramos a carreira como um processo que segue um percurso progressivo, mas mesmo que trajetórias lineares sejam traçadas nos planos do profissional ou da organização, pode ocorrer uma série de acontecimentos, de desalinhamento de expectativas, de desvios ou retomadas de rotas traçadas. Nesse sentido, Chiavenato (2005, p. 374) cita que “carreira significa a sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo da sua vida profissional”.

Mencionamos que existe uma reciprocidade natural da relação trabalhador-organização. O reconhecimento material por intermédio de promoção, de premiação ou de incremento salarial compõe as práticas da gestão, porém o plano de carreira para processos sucessórios compreende ações focadas com base no preparo para a transição sucessor sucedido. O

alinhamento entre o desenvolvimento das pessoas e as necessidades futuras da empresa é importante para estruturar o processo de sucessão.

2.1.3 Formação dos gestores

A formação de gestores está atrelada às práticas de desenvolvimento que preparam os trabalhadores para assumirem atividades de maior complexidade que envolvem a gestão de equipes, dos processos de trabalho, tomada de decisão, planejamento, entre outros fatores.

Elementos interligados das práticas de gestão como poder e autoridade são recorrentes nas discussões da formação. Muitas vezes nos deparamos com pessoas que, ao assumirem uma posição de gestão, agem de acordo com referenciais próprios na forma de lidar com os membros da equipe para o atingimento dos resultados organizacionais. Não se trata de manuais ou dicas que se propõe a eficácia da gestão, mas de gerar formas construtivas de interação. Recordando uma fala de um gestor no processo de formação, comentou que não sabia que não “podia” gritar com os trabalhadores que faziam parte da sua equipe (referiu-se ao não poder gritar a uma discussão sobre assédio moral), pois seu pai tinha sido uma pessoa bastante exigente na sua educação e na dos irmãos, de maneira que gritar fazia parte da forma como era corrigido e orientado.

O gestor torna-se responsável direto pela equipe e suas atividades incluem a organização de equipes de trabalho, o controle da realização de tarefas, alocação dos recursos necessários à realização das atividades e planejamento das ações.

O que torna um trabalhador elegível ao processo de formação é seu potencial, a viabilidade do desenvolvimento prospectivamente. Diversos instrumentos podem ser utilizados para mapeamento do potencial e identificar possíveis lacunas entre o perfil apresentado e o perfil desejado para a posição. As lacunas podem se referir aos conhecimentos, habilidades, atitudes e aprofundamento da experiência. Outras questões como alinhamento de práticas de gestão são discutidas nesse processo de formação.

Os programas de formação de gestores visam oferecer subsídios para suprir lacunas e orientar o desenvolvimento, tornando-os aptos para ocupar a posição gerencial. Dutra (2010, p. 89) destaca “a análise nos processos de avaliação e nos processos sucessórios, do plano de desenvolvimento individual contratado entre a pessoa a organização”:

A qualidade das ações de desenvolvimento, o cumprimento do plano e os resultados obtidos são insumos importantes para avaliar o nível de comprometimento da pessoa com o seu desenvolvimento. Outra análise interessante, verificar os planos de desenvolvimento individual das pessoas subordinadas à pessoa que está sendo avaliada, verificando a qualidade e o nível de suporte ao desenvolvimento de sua equipe de trabalho (DUTRA, 2010, p. 89).

No que diz respeito ao sentimento e percepção do gestor em relação a qualidade da relação com a equipe, referindo-nos as experiências do atendimento individual, são diversificadas. Alguns relatam entrosamento e trânsito fácil na transição, outros queixam-se de serem boicotados, ameaçados, invejados, desacatados em sua posição. Podem emergir defesas, comportamentos autoritários, medidas disciplinares duras desproporcionais ao fato como se opera o exercício de legitimidade da posição, o que refutaria o princípio da legitimidade da gestão, que é respaldada pelo respeito e não somente pela autoridade.

As percepções nem sempre refletem a realidade, o imaginário é carregado de intensidade emocional. Ações de suporte são importantes tanto quanto para direcionar o desenvolvimento de questões objetivas, quanto das questões subjetivas. Dutra (2010, p. 95) recomenda que “no processo sucessório, haja um trabalho especializado, realizado por pessoal interno ou externo, de suporte aos gestores na preparação de seus subordinados para o processo sucessório”.

Dentre as ações de suporte, a construção e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) integra o escopo de ações de formação e desenvolvimento. A participação no PDI não é um passaporte para promoção formal. Busca-se alinhar as expectativas de carreira diante das possibilidades na empresa e as necessidades de desenvolvimento dos trabalhadores, com foco no desenvolvimento individual e perspectivas futuras.

Nas organizações, desenvolvemos este trabalho mediante os atendimentos individuais, chamados de sessões do PDI, como forma de

aprimoramento e desenvolvimento no processo de gestão, convergindo com expectativas da carreira e da organização.

3. O ATENDIMENTO PSICOSSOCIOLÓGICO: CONSIDERAÇÕES, REFLEXÕES E INTERLOCUÇÕES TEÓRICO-PRÁTICAS

Analisaremos como se dá o atendimento psicossociológico, descrevendo a metodologia aplicada, analisando os fragmentos de relatos e possíveis contribuições deste processo. Ao longo da trajetória profissional, ascender na carreira compõe grande parte da expectativa dos trabalhadores. A busca por uma posição de maior evidência, de maior complexidade, responsabilidade, de melhor reconhecimento ou prestígio social influencia a vida das pessoas em várias dimensões: na busca por conhecimentos, nas atitudes, na aceitação ou não das condições ofertadas, nos relacionamentos com pares e até na forma como as pessoas se conferem ou conferem valor aos demais. Há uma relação imbricada entre as experiências subjetivas e as dinâmicas sociais.

Identificar necessidades de desenvolvimento atreladas aos objetivos da atuação, dos planos de crescimento, perspectivas de mudanças na carreira e orientação para lidar com as demandas conflituosas do trabalho, comumente são pontos de partida dos atendimentos. Realizamos este atendimento em organizações mediante consultoria e no consultório particular.

Nas organizações, este atendimento compõe o escopo das ações de desenvolvimento dos gestores e/ou de trabalhadores considerados potenciais para assumir posições de gestão. A participação ocorre também por outros motivos na organização e no consultório.

O PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) é construído conjuntamente diante das demandas trazidas nos encontros, orienta ações para o desenvolvimento do trabalhador com o intuito de alinhar os objetivos de carreira à base de formação necessária: conhecimentos, comportamentos, habilidades, amplitude cognitiva no sentido de perceber, explorar, analisar e se posicionar sobre questões trazidas em dimensões multifacetadas.

3.1 Sobre o contrato psicológico

No consultório particular, mesmo quando está implícita, reforçamos a confidencialidade no primeiro encontro como parte essencial do contrato psicológico.

Nos contratos estabelecidos com a organização, em atividades de consultoria, estabelecemos com a empresa e com os trabalhadores atendidos critérios sobre a confidencialidade das informações. Esclarecemos que apenas informações gerais são repassadas aos responsáveis da organização, geralmente ao setor de recursos humanos, tais como rol de atendidos, faltantes, desistentes e ingressantes.

As sessões na maioria dos casos ocorrem dentro do espaço de trabalho, em sala reservada e privativa. Pontuamos e esclarecemos que o espaço é livre para fala e que será resguardada a confidencialidade das informações como premissa ética fundamental para que os encontros sejam profícuos.

Como analisa Hashimoto (2018, p.60) “[...] o medo, a dúvida e a dificuldade de tratar suas questões, são agravadas pela própria situação: o interventor não é uma pessoa escolhida pelo trabalhador e o espaço também não é um local escolhido pela pessoa”. No acolhimento, permeiam a relação e construção do vínculo em nosso trabalho elementos da clareza, receptividade às demandas do trabalhador, do cuidado entre propiciar abertura e não ser invasivo, em permitir o despojamento das fragilidades, angústias, o cuidado para que ao trazê-las não se sintam envergonhados, fragilizados, expostos no ambiente que paradoxalmente exige resistência e força. A percepção de um espaço psicologicamente seguro, respaldado pelo compromisso ético, reflete na implicação do trabalhador nos atendimentos.

3.1.1 Sobre a metodologia e desenvolvimento das sessões

Recorremos a escuta e aplicamos o DISC³, como instrumento de apoio à compreensão do perfil para complementar o entendimento das preferências e tendências comportamentais do trabalhador. Neste instrumento de avaliação,

³ Na terminologia DISC, o comportamento é identificado pelas respostas do indivíduo a um inventário conforme anexo, baseado nas teorias de Willian Moulton Marston.

uma categorização dos comportamentos descritos como Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade geram o relatório descritivo destas preferências. Nas organizações, a aplicação do DISC comumente é feita pelos profissionais dos recursos humanos e a devolutiva durante o atendimento.

3.1.2 Primeira sessão: esclarecimentos e contrato psicológico

Na primeira sessão estabelecemos as premissas do atendimento e o contrato verbal:

- Nas sessões do atendimento, o PDI é um espaço de escuta para reflexão, autoconhecimento, com possíveis ações de desenvolvimento direcionadas de acordo com o alinhamento das expectativas e demandas individuais;
- Buscaremos compreender as demandas manifestas, organizar ideias e refletir conjuntamente sobre as possibilidades de ação, de resolução de problemas, de respostas aos questionamentos, de compreensão e formas de lidar com conflitos e angústias que trouxerem no decorrer das sessões;
- O conteúdo das sessões não é reportado aos demais membros da empresa e não está atrelado ao ato concreto da promoção, aumento de salário ou expectativa formal de valorização;
- Estabelecemos como base oito sessões, mas que podem ser interrompidas antes sem obrigatoriedade de permanência ou que podem ser estendidas conforme demandas e interesse do participante;
- Ações podem ser direcionadas no decorrer dos atendimentos como: leitura para posterior discussão, assistir a um filme, conversar com alguém, adquirir uma formação, estudar sobre algo, participar de evento. Não há uma obrigatoriedade de vincular o PDI a algum tipo de ação, as sessões podem perdurar-se pela escuta e orientações pontuais;
- Nas situações que envolvam trabalhos específicos de sucessão, esclarecemos que a compreensão das necessidades de desenvolvimento será trazida pelo trabalhador. A construção será conjunta das ações de suporte ao desenvolvimento e de que outras

demandas podem surgir durante as sessões. Reforçamos o suporte a qualquer outra questão que venha surgir;

- Reforçamos o espaço como livre para a expressividade do trabalhador;
- Ainda na primeira sessão, o histórico profissional e momento de vida atual são relatados como forma de compreensão da trajetória de carreira e perspectivas de vida.

Para além da abordagem temática do encontro, o primeiro encontro é marcado por muitas expectativas por parte do trabalhador e do interventor. Refletindo sobre a importância do acolhimento, se torna complexo relatar a postura de receptividade que transcende as orientações comportamentais sobre o cumprimento, o sorriso, a orientação verbal. Como explicar essa conexão com o trabalhador, que ao se sentir seguro no espaço desnuda sua vida diante de um estranho que está para apoiar seu crescimento? Recorremos a Hashimoto (2018), que nos esclarece sobre a construção da relação, ao colocar que se estabelece no encontro um sentimento extremamente profundo, no qual os dois estão em igualdade, os dois estão em reciprocidade.

Como explicar um espaço de trabalho que exige trabalhadores encorajados, dispostos e possibilita um encontro do trabalhador com sua própria dor, sua fragilidade e seu sofrimento? Segundo Viana Braz (2020, p. 46), este trabalho exige de qualquer interventor “[..] uma postura analítica compreensiva, crítica e complexa”, em considerar que problemáticas individuais e sócio-organizacionais imbricam-se irreduzivelmente.

3.1.3 Segunda sessão: devolutiva DISC, análise sobre o descritivo

Na segunda sessão, fazemos a devolutiva do DISC, com a ressalva de que o descritivo do relatório comportamental é uma ferramenta de apoio. Esclarecemos que as tendências apresentadas podem ter sido modificadas ou que não os retratam e de não deve ser feita tentativa de enquadramento para as informações contidas, no sentido de ajustar a percepção de si próprio. Na leitura devemos ponderar o que o descreve ou não no relatório.

Fazemos a leitura conjunta, esclarecemos pontos de dúvida quanto aos termos e a discussão, validação ou não do descritivo. Solicitamos exemplos das situações em que os comportamentos descritos são percebidos pelo trabalhador para que haja menor distorção na interpretação do relatório.

3.1.4 Terceira e próximas sessões: a narrativa do trabalhador e contexto de vida

Da terceira sessão em diante buscamos compreender as questões da dinâmica de vida e trabalho, expectativas futuras, bem como estão posicionados no momento do trabalho: angústias, dúvidas, dificuldades, interações com o meio, reflexões.

Os trabalhadores trazem suas questões internas profissionais, particulares e relatos do cotidiano. As angústias do trabalho e da carreira são temáticas frequentes nos atendimentos, relações com seus gestores imediatos, necessidades de reconhecimento formal, busca de direção para o crescimento, dificuldades ou bloqueios percebidos na comunicação, dificuldades de interação com colegas de trabalho, dificuldades em ser compreendido pelo gestor, dificuldades em conciliar trabalho e família etc. Não há uma sequência lógica dos assuntos, das questões trazidas, principalmente a partir da terceira sessão, em que comumente também estão mais à vontade no atendimento. Muitas vezes se reportam aos exemplos do cotidiano e das histórias de vida, mas cada trabalhador está num momento e num movimento, traz sua necessidade, sua dificuldade atual, sua singularidade.

3.2 O percurso trilhado nos atendimentos: exemplo por meio de uma narrativa

Cada sessão é única, cada ser humano é um mundo em si mesmo. Podemos considerar que os atendimentos em si propiciam a compreensão intelectual dos processos internos e externos, ajudam as pessoas a se alinharem aos seus objetivos, a examinarem suas vidas e carreiras, a lidarem com seus conflitos organizando e estruturando o caos interno diante das

intensidades emocionais, angústias, ambiguidades das vivências, intenções e atitudes. Como reflete Bollas:

É quase impossível explicar o que transparece em uma psicanálise, embora os clínicos colecionem exemplos [...]. Como posso falar das qualidades de um silêncio em determinada ocasião? Como descrever a combinação da ênfase tonal e do conteúdo narrativo dada pelo analisando a uma realidade emocional de uma sessão? Como serei capaz de algum dia narrar o meu diálogo interior já que silenciosamente sigo os passos do analisando, concordando, discordando, questionando, surpreendendo-me e co-imaginando? (BOLLAS, 1992, p. 19).

Na escuta, interpretar significa processar significados das experiências. Hashimoto (2018) orienta que a escuta se foca em compreender como cada indivíduo foi se construindo, pois é assim que se busca fortalecer, reconhecendo suas dificuldades, possibilidades de crescimento e expansão.

Como forma de exemplificar o percurso trilhado, o contexto dinâmico e a interação dos processos psíquico e sociais, utilizamos trechos das reminiscências do atendimento de Sílvia.

1ª sessão –

Após apresentação dos objetivos do programa e do contrato de confidencialidade, Sílvia relatou sua trajetória profissional, na área administrativa, passando por diversos departamentos. Relatou que estava em um setor no qual considerava que foi construindo ao longo da jornada uma base de dados, de informações e de rastreabilidade consistente, sendo suporte para área estratégica da empresa no nível de tomada de decisão. Casado, tinha um filho, participava ativamente na gestão pública do município e estava engajado na comunidade por meio da igreja. Sua esposa estava grávida do segundo filho, trabalhava fora, mas se queixava da insatisfação no trabalho. Diferente da sua esposa, que dizia não se sentir realizada com seu trabalho, Sílvia comentava que se sentia bem em trabalhar na empresa, compartilhava de muitos valores, mas estava incomodado por não saber direito o que mais era esperado de seu desempenho. Logo, dizia não criar expectativa para não se frustrar. Orientamos a compartilhar suas expectativas, entrar em contato com seus desejos, planos e se dispor a enfrentar frustrações. Pontuamos que nas próximas sessões buscaríamos mais detalhes para compreensão de suas expectativas, sentimentos, demandas implícitas e explícitas. Faríamos também

a leitura conjunta do DISC que havia sido aplicado, como ferramenta de suporte ao autoconhecimento.

2ª sessão –

Fizemos a leitura e discussão do relatório DISC após questionamentos sobre como lidava com algumas situações no contexto de trabalho, alguns *insights* foram trazidos por Sílvio. O trabalhador confirmou que percebia sua postura bastante aberta e acessível (informações trazidas no relatório do DISC), reforçou que fazia questão de ser desta forma em vez de ter posturas autoritárias e fechadas, mas que, por vezes, por fazer brincadeiras para descontrair, quebrar gelo e criar um clima que buscava facilitar a aproximação das pessoas, poderia passar uma imagem de descuido em situações que exigiam uma postura mais compenetrada e analítica. Observou também pela leitura do relatório que poderia desqualificar conflitos em vez de enfrentá-los e que, ao chamar a atenção de algum membro da equipe, se mostrava em demasia compreensivo, podendo reforçar comportamentos inadequados mediante o apoio. Relatou que recebeu proposta para assumir atividades de outro setor, incrementando suas responsabilidades. Comentou que mudanças na empresa e a projeção negativa do segmento de negócio deixavam todos apreensivos.

3ª sessão –

Sílvio se mostrou cansado, mas achava que o cansaço fazia parte da adaptação as novas responsabilidades, haja visto que assumiu outra equipe e teve suas responsabilidades incrementadas. Quando questionado sobre reconhecimento, ponderou que viria com o tempo, que a empresa passava por situação financeira complicada, sabia que o gerente apreciava seu trabalho e que comentava com outras pessoas para buscar aprendizado com ele, pois tinha uma boa gestão de sua equipe de trabalho. Sobre suas expectativas, disse que esperava ser formalmente reconhecido com promoção: mudanças no cargo e salário. Foi pontuado a necessidade de esclarecer expectativas e demandas com seu gerente César, em conversa aberta, pois como percebia que tinha uma relação pautada pela confiança, poderia levar sua expectativa de reconhecimento (esperava mudança do cargo) e discutir quais ações suas poderiam concretizá-la, isto é, quais seriam os condicionantes para esse

reconhecimento formal. Foi também pontuado a Sílvia que demonstrava navegar em angústias possivelmente causadas por não ter clareza de que este reconhecimento aconteceria, independentemente do esforço que empregava.

4ª sessão –

Sílvia se mostrou confuso e desorientado. Disse que a pressão no trabalho e cobrança por resultados havia se intensificado, que estava tenso, com sono irregular e que não sabia se iria investir na empresa enquanto projeto de carreira. Talvez direcionasse carreira para administração pública ou buscasse atividades de consultoria. Questionado sobre o tipo de pressão, relatou que discordou de atitude de César, o qual não aceitou entrega da meta por considerar que faltavam informações importantes. Sílvia se queixou dizendo que não teve direcionamento sobre quais informações considerava importantes e que não considerava adequada a forma como César fazia cobranças, mas que entendia que ele também estava submetido a pressão e a demandas de complexidade maior. Sílvia tinha discurso preparado para a conversa com César e não projetava mais sua carreira na empresa. Foi então orientado a conversar com o César “desarmado”, esclarecer e posicionar-se conforme discordância, solicitar *feedback* e clarear expectativas de desempenho. Sílvia relatou que Pedro, gerente de outra área, conversou com ele e disse que talvez César se sentisse ofuscado por Sílvia se posicionar bem em reunião. Sílvia comentou que deveria participar menos nas reuniões, para não ofuscar seu gerente. Pontuou-se a necessidade de pensar sobre este sentimento que parecia oscilar entre vaidade (sou melhor do que César, portanto incomodo) e autoconfiança, mas para continuar se posicionando de maneira natural, pois colocar seu ponto de vista fazia parte da sua responsabilidade para com seu trabalho. Sílvia finalizou a sessão relatando que sua filha havia nascido, que sua esposa tinha planos de se desligar do emprego, buscar outra atividade profissional e comentou que a orientou para que fizesse terapia. Não se sentia capaz de dar o suporte emocional que ela precisava.

5ª sessão –

Sílvio relatou que a conversa com César havia sido bastante produtiva. Conseguiu entender suas motivações, se posicionou em relação a sua discordância na entrega da meta, mas diante do que já havia sido definido alinharam pontos de expectativa para o próximo período. Sílvio assumiria responsabilidades mais complexas, com projeção de crescimento na carreira e sentia-se inseguro em relação aos domínios técnicos, mas sentia-se feliz com as oportunidades. Orientamos Sílvio a atualizar conhecimentos em relação às novas demandas e o trabalhador respondeu que para abrir espaço para o estudo iria encerrar atividade política no próximo período eleitoral, porém que naquele momento não tinha tempo para se dedicar a mais uma atividade.

6ª sessão –

Sílvio relatou que se sentia satisfeito com o momento da carreira, sentia-se cansado às vezes, por demandas estressantes. Foi observado e pontuado ao trabalhador que mesmo demonstrando cansaço, não parecia esgotado como na sessão anterior. Reafirmou que não se percebia esgotado, pois conseguiu abrir um canal de comunicação transparente com César, de modo que se sentia bastante entrosado e não percebia barreiras.

7ª sessão –

Sílvio comentou que percebia sua carreira ascendente. A equipe que coordenava lhe dava *feedbacks*, se percebia bastante receptivo a este processo. Relatou fazer uma leitura de que havia passado por uma turbulência interna e que não teria conseguido atravessar a turbulência se não fosse pelas sessões de atendimento/suporte. Sílvio reforçou que possivelmente teria tomado decisões equivocadas, impulsivas, como se estivesse com o horizonte tomado por nuvens cinzas e escuras. Agradeceu o espaço de escuta e orientação com intensidade emocional.

8ª sessão –

Sílvio abordou acontecimentos recentes, fez um resgate do momento que vivenciou na carreira e dos planos pessoais e profissionais. Agradeceu novamente o suporte dos atendimentos. Mostrava-se mais sereno e, portanto, encerramos o atendimento.

O relato acima não é preciso em sua descrição das sessões, não evidencia de forma pormenorizada o percurso para interpretações, como o cuidado em clarificar e não induzir. Impreciso também por não conseguir apurar entonações, intensidade e carga emocional de cada sessão, mas representa um contexto dinâmico, a possibilidade de visualizar movimentos do trabalhador, de perceber fragilidades e forças, inseguranças e certezas, não numa configuração binária de ser isto ou aquilo, mas do trânsito desse trabalhador por espaços internos e externos, sujeito ao contexto e ator de mudanças entre várias configurações que esta escuta permite perscrutar.

Compreendemos que o sujeito se constrói entre o individual e o coletivo, ou seja, é submetido aos determinismos sociais e as suas características de personalidade, pois ele age, reage e sente de maneira singular. Suas decisões e escolhas não refletem necessariamente às expectativas e escolhas alheias. Giust-Desprairies nos coloca:

Considerar o outro como sujeito é considerar o indivíduo ou o grupo como interlocutor e reconhecer nele a capacidade de compreender as próprias dificuldades, bem como a capacidade de elaborar significações que lhes permitam um certo distanciamento, uma nova forma de mobilização que tenha efeitos sobre eles mesmos e sobre a situação (GIUST-DESPRAIRIES, 2001, p. 231).

No caso de “Sílvia”, nos momentos em que demonstrava confusão, interrogamos sobre o quanto estava sendo levado ou escolhendo os caminhos que estava trilhando na sua carreira, o que buscava no sentido do reconhecimento. Analisamos a trajetória que havia construído e que estava sendo construída, o quanto da trilha caminhou por desejo próprio e principalmente quais eram os seus desejos e anseios, independente das possibilidades ofertadas. Pudemos observar uma série de condições as quais estava submetido: esgotamento, falta de perspectivas claras na trajetória profissional, possível identidade profissional fragmentada no processo de transição de uma posição para outra de maior responsabilidade, que ao mesmo tempo em que o fazia acreditar na sua capacidade, o deixava inseguro por não ter os conhecimentos necessários à sua atuação. Refletimos sobre seu contexto familiar, ao mesmo tempo em que colocava sua família como base de apoio. Nas decisões que tomava tinha o cuidado de minimizar consequências

negativas, buscava segurança material e se sentia culpado por não se furtar do tempo de convívio com inúmeras demandas de outras atividades. Sentia sobrecarga de orientar a decisão da esposa em relação à possibilidade de mudança de carreira, quando ele mesmo sentia-se fragilizado e inseguro. Momentos de queda na autoestima foram percebidos quando questionou para si (antes da conversa com o gerente) se atenderia as expectativas do gerente e o quanto da sua dedicação seria reconhecida. Notamos que esta reflexividade foi propiciada por acolhermos o caos sem julgar, escutar com sensibilidade o verbalizado e o não verbalizado. Ao indagarmos e possibilitarmos o movimento de processar as indagações, Sílvia foi conduzido ao seu mundo interno, repleto de sentimentos desordenados, e ao mundo externo de possibilidades, refletindo na organização de seu fluxo mental, de seus sentimentos e decisões.

Viana Braz, Casadore e Hashimoto (2020) discorrem que o trabalho de escuta implica auxiliar as pessoas, até quando tiverem disponibilidade interna e externa para tornarem-se seguras e terem mais possibilidades de se desenvolver. Encerramos o atendimento na percepção deste aprendizado, da forma como passou da insegurança à confiança nos seus processos de trabalho, nas suas relações, de como se mostrava aberto, de que mesmo com as dificuldades no dia a dia, de situações desgastantes, conseguia reestabelecer seu fluxo de energia psíquica e a prosseguir em sua caminhada.

Enriquez (1997 p. 108) nos coloca que “o indivíduo mais heterônomo está sempre em condições de exibir parcela de originalidade e autonomia”. Destaca-se também que a construção da autonomia é um processo sem fim. Percebemos esta conquista no caso de Sílvia, mediante o exercício de voltar para si, de entrar em sintonia com sentimentos, valores, preferências, possibilidades, reconhecer determinado *modus operandi* e modificá-lo conforme este tipo de conduta incidia em sobrecarga dos seus recursos internos.

3.3 As condições do trabalho no mundo contemporâneo

O mundo do trabalho contemporâneo pode agravar a deterioração das condições de trabalho e acentuar o desalinhamento entre valores pessoais e

valores organizacionais. Tais desalinhamentos produzem angústias externalizadas das mais variadas formas. Relatos de insônia, de não conseguir se desligar do trabalho, mesmo que os problemas do trabalho não sejam considerados “graves”, são comuns nos atendimentos. Não conseguir achar a diferença que deixa as informações inconsistentes de um relatório, por exemplo, pode ser gatilho para insônias sucessivas, mesmo que o problema seja sanado. O medo de “aparecer” outro problema toma forma real.

Enriquez (1997, p. 296) nos coloca ainda que “[...] o interventor está envolvido na situação, o que significa que sua presença faz despontar certos problemas, permite que um novo tipo de discurso se enuncie e uma conduta se revele”. A análise do trabalhador em sua atividade laboral deve apreender, além da inter-relação social e intrapsíquica, a maneira como pode vir a ter domínio de seu curso para modificá-lo, sobretudo se ele é marcado de sofrimento.

Como exemplo, resgatamos o atendimento de Joaquim, o qual relatava sua trajetória na empresa marcada por crescimento, aprendizado e possibilidades de carreira, mas se sentia cansado, refletia se sua atividade tinha se tornado muito complexa no campo da análise (pois os relatórios que disponibilizava serviam de base para tomada de decisões importantes na empresa) e se esta complexidade poderia ser a causa da sua insônia. Joaquim relatou que as noites mal dormidas acentuavam sua irritação, de maneira que por vezes descarregava em seus colegas, o que o fazia ser visto como explosivo. Em casa se mostrava reservado, a esposa se queixava de que não compartilhava com ela seu dia a dia. Pensava em mudar de carreira, trabalhar em atividade mais simples e operacionais, pois demandaria menos esforço intelectual e menor responsabilização por erros. O trabalhador alimentava a insegurança de cometer erros que justificassem sua demissão, mesmo não tendo evidências de queixas ou problemas de Alcides, seu gerente. Questionado sobre planos futuros, disse que se para crescer na empresa precisasse passar por cima de quem o contratou e o ensinou, não estava disposto ao crescimento. Explicou que iniciou sua trajetória como assistente administrativo até ocupar uma posição de analista. O próximo passo seria uma posição de gestão, mas para isso precisaria deixar em evidência o quanto seu supervisor, Rafael, estava desatualizado no nível de conhecimentos.

Rafael havia sido o responsável por sua contratação, ensinou-lhe muitas coisas no trabalho, mas deixou de se atualizar, de fazer cursos. Uma pessoa descrita por ele como boa, mas que deixara de lado as exigências de atualização. Não se sentia confortável em pensar no crescimento tornando-se “chefe do seu chefe”. Considerava traição passar por cima de quem o ensinou “quando nada sabia” e dizia que Alcides, seu colega, que também havia sido contratado e recebido conhecimentos de Rafael, acabara por se tornar gerente de Rafael. Quando questionado sobre o que o incomodava, afirmou ser o fato de Alcides ter se tornado gerente de Rafael e conseqüentemente seu gerente ou desejo de crescer, mas recusou o crescimento pelo conflito moral que este crescimento colocaria. Esclareceu que o fato de “recusar” oportunidades no trabalho poderia ser enxergado como fraqueza, não gostaria de ser visto desta forma, mas não passaria por cima dos valores que considerava essenciais, como a amizade e gratidão. Ao ser perguntado sobre queixas, reclamações do seu trabalho em específico, da sua falta de atualização profissional, Joaquim respondeu que se mantinha atualizado e que suas responsabilidades aumentavam, percebendo seu trabalho como importante e essencial.

Foi pontuado que se os retornos eram contrários ao seu receio de ser demitido, recebia elogios e responsabilidades mais complexas, mas não era colocado como decisão em ser tomada: ter que se tornar chefe de Alcides ou ser demitido em caso de recusa, não parecia ter motivos para preocupações reais. Alertamos a Joaquim que parecia antecipar uma decisão que não estava em curso no momento. Joaquim refletiu, respondeu que os atendimentos eram importantes, preocupava-se com situações imaginárias e se consumia pela ansiedade, o que possivelmente deixava seu “cérebro acordado”, tentando encontrar uma solução em que não via alternativa: renunciaria ao trabalho ou seria desleal com Rafael. O trabalhador relatou que depois dos atendimentos se percebia mais sereno, passava um tempo digerindo as conversas e a organizar melhor o pensamento, ponderava suas atitudes. Por várias vezes havia pensado em solicitar demissão, para não ter que decidir sobre condições que não estavam postas. Foi preciso admitir para si o desejo de ter a mesma posição de gerente que Alcides atingira, mas sentia tranquilo, alinhado aos seus valores e que isso também era muito pessoal em princípios e intensidade. Caminhava em esforço para se tornar mais aberto aos colegas e espontâneo

com a esposa. Agradeceu o espaço por poder se colocar e por ajudá-lo a compreender seus sentimentos.

Voltar-se para si permitiu a compreensão e aceitação dos próprios paradoxos, de que não existe uma lógica para sentimentos e valores. Vários conflitos do seu mundo interno foram colocados em questionamentos: querer exercer atividade mais simples para não ser responsabilizado por erros, não querer ser visto como “fraco” por rejeição ao crescimento, abster-se das possibilidades de promoção e não evidenciar seu domínio conceitual, evitando expor seu gestor a uma desatualização. Joaquim concluiu que se propunha ao crescimento na carreira alinhada aos seus princípios e de que isto não estava ameaçando sua posição. Ao contrário, isso talvez até refletisse na compreensão da atitude para seu gerente, que ampliava o escopo de suas atividades confiando na sua capacidade. A esse respeito, corrobora Hashimoto (2018, p.60):

Olhar internamente permite que se vejam tantas coisas. Coisas que o indivíduo gosta e admira. Coisas que tem dificuldade de gostar e admirar. Coisas ambíguas, coisas claras, coisas nebulosas, mas sempre cheias de significados e que vão adquirindo um novo sentido na nossa vida. O encontro é essencialmente buscar o melhor de cada um para poder ampliar sua forma de atuar no trabalho e na vida (HASHIMOTO, 2018, p. 20).

No decorrer das sessões, Joaquim foi aprendendo a exercitar seu olhar para o mundo interior, conectado aos seus desejos, aspirações e a lidar com as contradições entre aspirações e possibilidades concretas, num caminho de conciliação possível. Mostrou-se mais confortado, sem que o conforto transparecesse acomodação no sentido da inércia. Como pontua Gaulejac (2009, p. 63) uma “melhor compreensão das determinações sócio-históricas produz efeitos profundos porque ela permite apreender elos existentes entre os problemas encontrados na existência do sujeito e os seus conflitos relacionados – a história pessoal, familiar e social”.

3.4 Reflexões e esclarecimentos sobre o atendimento psicossociológico nas organizações

De maneira geral há a percepção de que quando a organização busca pelo atendimento, há abertura ao diálogo para lidar com os problemas que interferem em sua dinâmica de maneira não punitiva, assim como se compreende a existência dos aspectos irracionais e afetivos que interferem no desenvolvimento dos trabalhadores.

Não podemos levar, contudo, esse pressuposto de forma generalizada e ingênua. Fazemos a ressalva de que existem conflitos vivenciados pelos trabalhadores relacionados a condições opressoras e ameaçadoras nas quais estão submetidos. Nos contextos em que ameaças implícitas ou explícitas são percebidas como limitadoras da ação do sujeito, não encorajamos o embate direto nas relações de poder desiguais, com possíveis reflexos desestabilizadores na vida psíquica e/ou social do trabalhador. A leitura do ambiente é feita com cuidado para não expor o trabalhador ao risco de perseguição e retaliação. Refletimos em conjunto sobre as possibilidades de ação e tomamos cuidado para não vulnerabilizar ainda mais o trabalhador. Como nos coloca Nunes e Silva (2018, p.188) “as exigências contemporâneas de excelência, de fazer mais com menos, de cooperar e de ser competitivo, são injunções paradoxais que conduzem a fragilidade e adoecem o sujeito”.

O cotidiano de muitos dos trabalhadores é atravessado pela sobrecarga de atividades, por símbolos de poder e pela falta de tempo para reflexão sobre o que estão realizando em suas atividades. Eles se encontram cindidos do social, enquanto sujeitos voltados para si próprios, sem se dar conta dos efeitos desse modelo de trabalho atual ao qual estão submetidos. A busca incessante pela performance ideal, ser mais rápido, mais flexível, mais adaptável mais útil e, especialmente, mais rentável, faz com que o trabalhador cada vez menos tenha espaço para reflexão sobre si. Como nos coloca Bendassolli & Soboll (2011, p. 16), “não podemos pensar esse trabalhador contemporâneo como sujeito passivo”. O conceito de sujeito, o qual representa a capacidade de criação, reinvenção, emancipação, de superação das dificuldades encontradas pelo real, é referência para os processos de intervenção psicossociológica.

A escuta permite se ouvir, encontrar-se consigo próprio, sair do automatismo e encontrar formas mais produtivas de lidar com os conflitos e as

pressões externas. Trata-se, portanto, de se indagar e abrir possibilidades sobre o não pensado. Conforme sublinha Gaulejac:

O desencadeamento da existência conduz a “reescrever” a reconstruir, a elaborar diferentemente o que foi vivido antes, portanto a “viver” de outra maneira. Nesse sentido, poderíamos dizer que o presente modifica o passado. De fato não é o passado que muda, mas a relação que um sujeito tem com sua história (Gaulejac, 2009, p. 65).

O mundo psíquico carrega registros conscientes e inconscientes das experiências vividas os quais influenciam ações e reações cotidianas. O resgate da historicidade pode alterar a forma como o passado atua no presente e libertar ao menos parcialmente da inibição e do sofrimento. Operacionalizar mudanças em condutas de autocomiseração atribui ao sujeito a possibilidade de reescrever sua própria história.

Pode existir desconfiança sobre o atendimento psicossociológico, no sentido de estar a serviço do imperialismo da eficiência organizacional e não do trabalhador, orientando-os para a produtividade apenas. A esse respeito, fazemos ressalvas importantes:

- Estar a serviço da organização não significa concordância com o sistema, com as políticas ou submissão ao poder de uma hierarquia. Como em qualquer situação de trabalho, instituição, organização ou outra, estar a serviço significa contribuir com um conhecimento formal, científico, para obtenção do que podemos chamar de resultados, dos objetivos propostos deste trabalho: desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.
- Não colocamos o atendimento subordinado aos meios de produção, com foco na exploração do trabalhador para aumentar a eficiência e produtividade. Ao contrário, há uma interface do trabalho com outros saberes e abertura para um diálogo que objetiva propor melhoria nos processos de produção, minimizar os efeitos nocivos da sobrecarga, do estresse, contrapor formas opressivas de uso do poder e autoridade, ampliar a visão de si, do outro, dos processos de trabalho, por meio da escuta, indagação, confrontação e reflexão que o atendimento individual pode propiciar.

Neste atendimento, nos propomos a discussão crítica acerca do trabalho e dos processos organizacionais, do ponto de vista das pessoas que o vivenciam e a eles estão submetidos. A organização não é apenas espaço para o investimento subjetivo, mas também de construção de identidade. Além de ser espaço da produção de material, também é espaço de representação social. Por meio da intervenção psicossociológica na organização, o indivíduo ou o grupo se torna capaz de compreender as próprias dificuldades, elaborar significações e ressignificar experiências. Sabemos da relação trabalho e sofrimento, mas buscamos minimizar seus efeitos devastadores. É possível encontrar gratificação no trabalho e não podemos refutar sua importância enquanto mediador da saúde e organizador psíquico.

4. ATENDIMENTO PSICOLÓGICO: UM RECORTE SOBRE TEMAS RECORRENTES

No decorrer dos atendimentos, tratamos e reforçamos o PDI como único, pois cada trabalhador se encontra envolvido em dinâmica singular de vida, momento de carreira, grau de aquisição de conhecimentos, de maturidade, de assimilação de experiências como aprendizado de interpretação. Refletiremos neste capítulo sobre algumas temáticas frequentes do atendimento, não com o intuito de aprofundamento, mas como forma de condensar conteúdos manifestos e latentes presentes na relação indivíduo-trabalho-contexto.

4.1 Sobre o reconhecimento

O foco na carreira traz à tona a expectativa do reconhecimento, que no ambiente de trabalho é atribuído como competência da gestão. Gestores devem reconhecer as contribuições dos trabalhadores, também indicar necessidades de mudança e melhorias. Os trabalhadores empregam esforços físicos e psíquicos para concretização dos objetivos organizacionais. Como pondera Moscovici (2001, p. 27), “direcionamos esforços e sacrifícios em grande parte para satisfazer planos e expectativas das pessoas emocionalmente importantes nas nossas vidas”. O reconhecimento tem implicações diretas com a satisfação no trabalho e com o comprometimento dos trabalhadores.

Nos atendimentos, o reconhecimento ou a falta dele é uma das temáticas frequentes. O trabalho está repleto de carga de expectativas tanto do prover materialmente quanto da percepção da contribuição social e simbólica. O reconhecimento de base material se dá pelo aumento do salário, da promoção para um cargo de maior complexidade, assim como o reconhecimento de base existencial se dá pela percepção de características singulares e específicas que diferenciam os trabalhadores em contribuição para

o contexto social. Bendassolli (2012, p.43) reflete que o “[...] reconhecimento diz respeito à possibilidade de o sujeito reconhecer-se naquilo que faz, no contexto de um determinado gênero profissional”. Implica notar em si o diferencial de sua contribuição. Podemos assentir a implicação do reconhecimento no sentimento do trabalhador como efeito estruturador ou desintegrador do psiquismo. Sentir-se importante, gozar de prestígio e confiança faz bem a autoestima, melhora autoconfiança, pode ser inebriante e aumentar o comprometimento psicológico com o trabalho. Ser preterido, não atingir a posição almejada, não saber se o trabalho está agradando, pode despertar sentimento de insegurança, decepção, frustração consigo próprio e baixa autoestima.

Nos atendimentos ampliamos discussões sem atribuir julgamento ou culpabilização, mas com o intuito de nortear os fatores impeditivos do reconhecimento ou de buscar o desenvolvimento necessário para o atingimento das mudanças necessárias frente aos objetivos da carreira.

Analizamos esta temática em dimensões variadas de significado e percepção. Distintas percepções são trazidas pelos trabalhadores: os que relatam superação das adversidades e alcançaram postos importantes, chegando “mais longe” do que tinham idealizado para si. Os que relatam que não foram “tão longe” quanto almejavam, que trazem o desejo em ter uma posição de maior visibilidade e representação social. Os que se percebem em aprendizado e amadurecimento, mas que buscam outros aprendizados ou carreiras.

Há uma série de intempéries nos planos ou expectativas frustradas da carreira. Crises econômicas, política organizacional, promessas não cumpridas, decisões, momentos de vida, mudanças na estrutura de poder, são alguns exemplos de contingências que interferem na concretização dos objetivos por parte da organização e do trabalhador. Igualmente, observamos diversos estágios e movimentos dos trabalhadores em relação a essa busca: dos que tendem ao imediatismo, com dificuldade de lidar com a política organizacional e diretrizes de promoção. Dos que se percebem prontos no nível de formação, experiência, conhecimentos e habilidades desenvolvidas, mas percebem a estrutura limitada para promoção almejada. Os que não conseguem perceber ou destacar suas entregas, construir e consolidar resultados projetados nas

suas atribuições. Os que demonstram prontidão no nível de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas que não são promovidos por reatividade organizacional.

Fatos, percepções, desejos e contingências são trazidos para discussão. Interrogamos, analisamos e quando evidenciado mediante uma leitura sobre a falta dos requisitos necessários, pontuamos sobre as ações de incremento do desempenho com novos conhecimentos, mudanças de atitudes e posturas. Questionamos e resgatamos a percepção valorativa das contribuições no cotidiano, das questões que podem passar despercebidas aos olhos dos outros, mas que fazem diferença. Ensinamos, fazemos refletir, acolhemos, cuidamos de maneira particular. Avaliamos que nem todos os ganhos são materiais e que em cada situação e decisão os fatores de ganho ou perda são muito particulares, não podem ser medidos apenas pelos ideais de sucesso, de prestígio de cargos elevados da estrutura organizacional.

Ponderamos sobre as injunções paradoxais que trazem inseguranças nas relações de trocas percebidas entre trabalhador-trabalho-organização. Num ambiente em que a excelência e a melhoria contínua fazem parte da gestão estratégica, a percepção da contribuição do que é satisfatório pode se tornar algo inatingível. Questionamos a responsabilidade que o trabalhador se coloca por não atingir patamares de perfeição atribuídos às características próprias, do ser perfeccionista, por exemplo. Indagamos e refletimos sobre esta temática em vários atendimentos, no que envolve a percepção do trabalhador de si próprio e de como é percebido pelos demais. O reconhecimento é base para um andar mais confiante na interação com o trabalho.

4.2 Sobre as relações família e trabalho

A família está diretamente intrincada na relação do trabalhador com seu trabalho. Escolhas sobre a carreira muitas vezes são feitas levando em consideração as conjunturas familiares. A inter-relação família e trabalho é carregada de influências mútuas e de sentimentos ambivalentes. A vida familiar se amplia em diversidade de composição, de relações, situações vivenciadas, histórias impressas na vida do trabalhador que exercem impactante influência

no trabalho. O trabalho, portanto, molda a dinâmica familiar, influencia significativamente escolhas de residência geográfica, do estudo, do tempo e horário disponível para a família, para além das escolhas de carreira. Conflitos de sobreposição família-trabalho, preocupações de ordem familiar, sentimentos e experiências dolorosas, traumáticas e/ou felizes na história passada e presente da vida familiar, são relatadas e abordadas nos atendimentos.

Apesar de muitas vezes o trabalhador reiterar o discurso de cisão entre trabalho e família, de verbalizar não levar problemas de casa para o trabalho e do trabalho para a casa, com tom de profissionalismo, contrapomos que o indivíduo não se separa de si mesmo e que, da mesma forma, se temos algo que nos perturba no âmbito familiar, no trabalho essa perturbação pode até ser diluída, mas não esquecida. No mesmo sentido, quando se vivencia chateações no trabalho, no ambiente familiar essa perturbação pode até ser diluída, mas não necessariamente esquecida. Não concebemos as pessoas cindidas em vidas desmembradas fora e dentro do contexto de trabalho:

O homem está engajado nos diversos campos da vida, que também são, sempre, campos de atividades. Trata-se, então, de analisar as transações, as cooperações, as coordenações e os conflitos entre os diversos mundos de atividades, buscando identificar os recursos e as restrições que esses campos de atividades representam (LHUILIER, 2017, p.302).

Não instigamos que os trabalhadores entrem em questões de sua privacidade, mas acolhemos questões familiares no âmbito da orientação, como também entendemos as sobreposições como situações pontuais e específicas, com o cuidar de que não se torne habitual preterir e preferir e sim harmonizar, conciliar demandas de forma a não torná-las excludentes.

4.3 Sobre a qualificação profissional

Os trabalhadores trazem necessidades e dúvidas relacionadas as demandas de atualização profissional. Crescer na carreira implica se diferenciar e cumprir determinados requisitos de instrução da posição almejada. O mercado de trabalho requer atualização e capacitação frequentes, novos conhecimentos, novas tecnologias, novos métodos e abordagens. Há um dito reproduzido no meio das organizações que é *necessário correr para ficar onde está e correr muito mais para se atingir uma posição almejada*. Isto

implica na intensificação de angústias e a ameaça da obsolescência do conhecimento ronda constantemente os trabalhadores. E ao mesmo tempo em que manifestam o desejo do aprendizado, muitas circunstâncias estão abarcadas neste desejo dos trabalhadores, principalmente dos que tem filhos e que se veem com maior demanda de participação na família. O orçamento doméstico comprometido pode ser um fator dificultador, assim como outra dificuldade trazida se refere ao cansaço da jornada de trabalho e a falta de disposição para firmar compromisso com os estudos. Ponderamos sobre os fatores dentro dos quais cada um tem como possibilidade, limite, expectativa, afinidade e colocamos em questão a análise dos recursos internos e externos de cada trabalhador.

Outra indecisão que frequentemente trazem diz respeito a qual curso optar, qual a formação que impulsiona a carreira e amplia as possibilidades de atuação profissional. Como ilustração (não para atribuir adjetivo de melhor ou pior curso), é comum os trabalhadores que assumem posição de gestão, se referirem a curso de Gestão de Pessoas como forma de aprimorar habilidades de liderança. Esclarecemos, orientamos e solicitamos que pesquisem mais sobre o curso, avaliem a grade curricular, se os objetivos do curso são alinhados às expectativas, para que busquem informações para decisões com mais elementos de informação. Ressaltamos que todo o aprendizado é importante, mas diante de uma escolha carregada de expectativas, ponderar sobre critérios com informações mais completas auxiliam na escolha e minimizam possíveis decepções com o conteúdo.

A insegurança dos trabalhadores também aparece no sentido de se colocar a prova, conseguir acompanhar aulas na vida adulta acrescenta fator de cobrança de si próprio. Ponderamos sobre os benefícios do aprendizado na vida adulta, de absorver o conhecimento científico conciliado as experiências profissionais, do interesse, do foco e da intensidade de esforços direcionada para as questões de maior relevância, das formas de reforço de um determinado assunto disponível na *internet*, da acessibilidade aos recursos de aprendizagem que o mundo contemporâneo propicia. Refletimos sobre cada condição singular desta temática dentro do grau de importância, disponibilidade de tempo, financeira e interesses alinhados, para que uma vez decidido, seja no mínimo expansivo, que o conhecimento também reflita na sabedoria de vida

para além das aplicações no dia a dia. Refletimos igualmente sobre a importância de aprender sempre, de instigar habilidades analíticas, de estar aberto as possibilidades de expansão dos horizontes que o conhecimento traz. Incentivamos a ampliação do pensamento analítico pela via do estudo, da aquisição de outras formas de aprendizado para além das próprias experiências.

4.4 Sobre a saúde do trabalhador

Discussões sobre a saúde do trabalhador, mobilizada por queixas de sintomas como dores de cabeça, gastrite nervosa e estados de insônia aparecem em vários atendimentos. Rotinas como “acordar, trabalhar, descansar para trabalhar no dia seguinte” são relatadas como dinâmica de vida de muitos trabalhadores, que por vezes negligenciam outras dimensões como praticar uma atividade física, fazer uma leitura, assistir a um filme, interagir socialmente com outras pessoas do contexto familiar e social, fazer um passeio ou viagem. Orientações pontuais na forma do cuidar-se são feitas para melhoria dos hábitos de vida. Resgatamos a importância do lazer, do convívio social, propomos mudanças na rotina como sugerir que assistam a um filme, planejem uma viagem, iniciem ou retomem atividade física, leiam despreziosamente sobre algum assunto. Orientamos para que ampliem vivências, explorem o conhecimento trazido da observação, da contemplação, da convivência, do contato com a natureza, leitura, arte, do conhecimento de outras culturas, que busquem o engajamento ativo e duradouro para cuidados consigo próprio, com as relações e com o próprio aprendizado. Trata-se, enfim, de fomentar a mobilização de recursos para o crescimento, desenvolvimento e expansão que se refletem em bem-estar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discorreremos sobre os processos subjetivantes das organizações estratégicas no mundo contemporâneo, bem como descrevemos e analisamos o atendimento psicossociológico, o correlacionando aos programas de sucessão e formação de novos gestores. Todo o percurso trilhado no desenvolvimento deste estudo, a fundamentação teórica e inquietudes do pesquisador abordadas, nos concebe o quão rico e profícuo são as intervenções enquanto práticas que permitem o respeito à formação, do estar a serviço da ciência e do bem estar humano, para além das práticas ideológicas em qualquer sentido, seja da criminalização do trabalho, seja da culpabilização do trabalhador e da limitação das posições binárias. Identificamos várias injunções paradoxais desestabilizantes, mas reconhecemos também o trabalho como organizador do psiquismo, da sua contribuição de sentido e de significados na vida dos trabalhadores. Assentimos que o trabalho é mobilizador de angústia, tensão, pressão e gerador de sofrimento, mas não necessariamente precisa se encaminhar nesse sentido. O trabalho também pode ser fonte de satisfação, mediador da saúde mental, da rotina organizativa de vida e elemento estruturante do psiquismo., Como destaca Dejours (1992, p. 150), “as relações entre sofrimento e organização não caminham sempre nesse sentido”, de modo que o trabalho pode ser fonte de prazer e mediador da saúde.

Abordamos paradoxos das organizações estratégicas e conflitos gerados, observamos que o trabalhador muitas vezes não toma consciência destas contradições e, ainda quando está diretamente envolvido neste processo, não consegue construir sozinho suas escolhas. O atendimento psicológico nos instiga sobre a compreensão das contradições que o cercam e ajuda a ponderar sobre seus caminhos e decisões.

O reforço da teatralidade nas organizações estratégica, conforme pontua Enriquez (2002, p. 29), requer “a representação de comportamentos desejados e inibe a expressão dos sentimentos genuínos”. O discurso dos trabalhadores

assimila e reproduz expressões, vocabulários, gesticulações, vestimentas, posturas adequadas ao contexto das organizações. Contrapomos a teatralidade nos atendimentos, buscamos a originalidade dos sentimentos e expressões na introspecção necessária para entrar em consonância com as questões importantes para si e para além dos condicionantes sociais.

Ao discorrer sobre o cuidado e a técnica, torna-se quase impossível ser fidedigno ao que acontece nas sessões, da transformação, do desenvolvimento das pessoas neste processo de intervenção, do que as pessoas transmitem e captam numa relação, como se interventor e trabalhador entrassem na mesma frequência, o que só é possível numa relação de confiança em que às vezes é estabelecida no primeiro encontro, às vezes demora um pouco mais para se estabelecer e às vezes pode não ocorrer de uma ou outra parte, inviabilizando a continuidade do trabalho. Captar o explícito e o subjacente, o que é verbalizado e o que não é, analisar as contradições do que é explicitado, conflitos gerados entre as dissonâncias entre pensar, sentir e agir, diferenciar o que é do trabalhador e o que é do social, uma vez que somos subjetivados pelo meio, trazer à tona como trabalhador e trabalho se modificam nesta relação, buscar enfrentamento para mudanças significativas, tornar visível e ampliar possibilidades de existência do próprio mundo, são contribuições que ressaltamos neste trabalho de desenvolvimento.

Outro ponto de difícil descrição consiste em relatar o reflexo das mudanças internas nas pessoas e discorrer sobre como essas mudanças transparecem na postura, disposição, vitalidade, maturidade, serenidade ao longo das sessões. Muitas vezes nos surpreendemos com os agradecimentos emocionados, sem ter a real dimensão da intensidade que este trabalho impacta no outro, mas que nos faz sentirmos privilegiados em podermos contribuir para esse exercício de autonomia e travessia no amadurecimento emocional.

Não atribuímos uma relação do acordo neste trabalho com a eficiência organizacional conforme pontuamos, mas não podemos deixar de ressaltar que essa transcendência no nível da maturidade emocional se reflete em diálogos mais construtivos e menos defensivos, condutas genuínas de cooperação nos processos de trabalho, elementos condutores de eficácia e produtividade. Concebemos que os conteúdos emocionais não trabalhados podem produzir

condutas reativas, Intensificação de conflitos, rupturas de relações, desmotivação, dispersão, desvio dos objetivos, posturas mais fechadas e menos colaborativas. Questões internas não trabalhadas e não tratadas podem levar a um esvaziamento da energia vital, ao desgaste, esgotamento, falta de perspectivas e perda de objetivos.

Nenhum relacionamento é estático e nos processos de intervenção discutimos a importância de cuidar da interação, em não expor o trabalhador, em não levar adiante quando a relação ficar desinteressada, principalmente nos programas formais da organização em que a “obrigatoriedade” de cumprir o compromisso pode trazer incômodo para o interventor e trabalhador. Pontuamos sobre a importância de não levar adiante quando o atendimento se torna estanque. Ressaltamos a construção conjunta do atendimento como significativo e produtivo, a conversa franca e aberta, a qual permite que os desconfortos sejam postos sem constrangimento, em direção da autonomia e com vistas a garantir que o olhar para si seja um exercício frequente.

Compreendemos ao longo de nosso trabalho que as significações, representações e relações estabelecidas entre o trabalhador e sua atividade produtiva são dadas pelos mecanismos sociais de subjetivação e pelo reconhecimento da importância do seu trabalho para si e para os demais.

Ponderamos sobre concepções particulares do que é gerir pessoas, trazidas pelos trabalhadores promovidos a posição de gestão. Abordamos que nos processos sucessórios e de formação dos gestores a transição para posição de gestão deve ocorrer com ações de suporte ao desenvolvimento tanto técnico quanto socioemocional. Notamos a partir dos atendimentos de trabalhadores em preparo para a posição de gestores, mais espontaneidade nas relações, disponibilidade do encontro com o outro a partir do encontro consigo próprio e nisso reside relevância: aprender a lidar e acolher com cuidado as demandas do outro, pensando para além de si próprio. Os elementos estruturantes do coletivo, como objetivos comuns, respeito, abertura ao diálogo construtivo, inclusão, são tratados e se busca prevalecer respeito como princípio nas relações de gestão.

Constatamos a incessante pressão pelos resultados, atingimentos das metas, exigência da *performance* das organizações estratégicas, mas o trabalho parece se tornar menos penoso quando o trabalhador não traduz as

dificuldades em fracasso de si mesmo, não impondo para si a culpabilidade nos aspectos externos à sua conduta. Os espaços para fala são libertadores ao propiciar a assimilação da multiplicidade de fatores envolvidos em uma determinada circunstância. Privilegiamos no uso da técnica de análise, conduzir ao distanciamento necessário dos efeitos desestabilizadores da turbulência interna, reconhecer os aspectos subjacentes, defesas ativadas para compreensão, elaboração e ressignificação das experiências. O trabalhador traz para o espaço dos atendimentos situações vivenciadas no trabalho e fora dele. Por meio da fala, retoma pontos e informações importantes dos aspectos que ignoravam. Desvencilhamo-nos do argumento de encontrar justificativas para esta percepção de fracasso, corroboramos a importância de se resgatar a historicidade do trabalhador, evocamos o potencial que cada um tem para compreender a própria história e alterar rumos, em não aprisionar-se em experiências tidas como negativas, de forma a lhes limitar as possibilidades de ação presente. Buscamos conjuntamente mudanças para as condições que causam desajustamento, sem rupturas que podem acarretar outros infortúnios a vida do trabalhador.

Ilustramos dificuldades individuais no decorrer do trabalho, trazidas nos atendimentos, relacionadas as decisões, interações, conflitos, angústias, inseguranças, irritabilidade, desorganização e cargas de tensão. Entendemos que pela via da fala, do silêncio, do choro, da análise e interpretação conjunta que caminhamos no fortalecimento estruturante e na mobilização dos recursos internos dos trabalhadores. Não se trata de uma fala somente sobre os problemas, mas se evoca também o reconhecimento de si próprio, a dimensão das características de personalidade, temperamento, valores e do meio subjetivante.

Ignorar a existência de vida psíquica no trabalho, o sofrimento socialmente produzido e ressonâncias na subjetividade significa incorrer no risco de gerar torpor psíquico, de trabalhadores inertes e sem reação diante das angústias que assolam seus pensamentos e sentimentos. Podem perder a vitalidade nas suas ações, levarem-se por caminhos seguros e rotineiros, mas desengajados subjetivamente.

O trabalho, promessa de felicidade, pode se transformar numa prisão e conduzir a um esvaziamento da energia psíquica vital, da ausência do prazer e

se tornar meio de subsistência apenas, sem representação de sentido ou importância e, conseqüentemente, trazer o desinteresse a outras dimensões da vida do trabalhador. Observamos em nossa pesquisa que olhar para si próprio, entender as implicações do contexto, do cenário e da superação das condições, pode revitalizar esse fluxo, confrontando o sentimento de passividade e culpa para uma percepção de enfrentamento e compreensão dos condicionantes sociais.

Fundamentamos e analisamos as articulações entre a história psíquica própria a cada trabalhador e a inter-relação com as questões do contexto social, das angústias refletidas e reações próprias a cada um. Discorremos sobre o meio subjetivante de como esses processos se interpõem e se relacionam na narrativa de cada atendimento. Exploramos como o trabalho mobiliza o investimento psíquico, para além dos desejos de carreira.

Ressaltamos a importância do desenvolvimento dos trabalhadores articulados aos movimentos individuais e intenções de carreira, ampliamos a percepção do desenvolvimento para além das habilidades técnicas, dos conhecimentos específicos ou da aplicação de tecnologias. Concebemos o desenvolvimento articulado aos processos de mudanças, expansão cognitiva, revisão de valores, do entendimento da dimensão humana e social, de si e do outros.

O atendimento psicossociológico oferece o suporte para que o trabalhador entre em contato consigo próprio, mexa em aflições, compreenda os paradoxos e atinja as mudanças que passam pela conscientização, tornando-se ator da própria história ao caminhar para exercício de autonomia. Observamos e analisamos a singularidade de cada trabalhador no contexto social, os efeitos subjetivos e subjetivantes desta relação. Ao propor a leituras na qual se inscreve a própria historicidade, distanciamos-nos das práticas prescritivas ou indutivas.

Abordamos o atendimento nos processos de formação de novos gestores e no preparo de sucessores convencidos sobre a importância deste preparo para sustentar relações de trocas mais produtivas entre gestor e equipe, mediante orientações para diálogos abertos, francos, expansão para a compreensão de si e dos outros. Como analisa Hashimoto (2018, p. 61) “se a pessoa não desenvolve essa capacidade de olhar para dentro, como consegue

ver o outro? E, ainda mais, como pode contribuir para o desenvolvimento do outro?” O mundo do trabalho mostra tendência em se tornar cada vez mais competitivo, agressivo, frio, mas ao observar mudanças dos trabalhadores nos atendimentos, ouvir expressões emocionadas de agradecimento, nos encorajamos nesse movimento de reconfiguração das relações de trabalho, de gestão humanizada, de resgate do sujeito reflexivo, da descoberta de sentido e das possibilidades de trocas construtivas na relação do trabalhador com seu trabalho. Conforme pontua Gaulejac (2007, p. 293) “o indivíduo humano é caracterizado por sua capacidade reflexiva e deliberativa”. A mudança passa pelo processo de conscientização e internalização. A intervenção permite que um novo tipo de discurso se enuncie e uma nova conduta se revele.

Não podemos conter os diferentes movimentos do cenário laboral da intensificação das pressões e da precarização, mas não podemos compreender que tudo é sofrimento e exploração. Existe prazer no trabalho e existem formas de construir um diálogo emancipatório, das ações em psicologia que contribuam para a compreensão das relações do trabalhador com seu trabalho, ampliando as interlocuções teórico-práticas, compreender os movimentos do trabalho suas relações, contrapor o embrutecimento e rigidez das relações.

Reconhecemos que há muito a conquistar nos espaços de trabalho, processos de intervenção e entendemos que os atendimentos podem parecer movimentos pequenos diante da multiplicidade situações e condições de trabalho. Discorremos sobre o atendimento psicossociológico, analisamos os resultados com ênfase otimista de um novo método de trabalho, da inserção da psicologia em campo e do aprofundamento dos estudos da psicossociologia. As melhorias e mudanças foram evidenciadas como modificação visível da disposição, maior abertura e enfrentamento das situações de trabalho, ampliação da dimensão do contexto social, expressividade em lidar com as demandas do ambiente organizacional. A partir dos atendimentos, modificam-se sensivelmente as condutas individuais e relações, no trabalho e fora dele.

Indagamo-nos sobre a possibilidade de ampliar a discussão de nosso método de trabalho, do atendimento psicossociológico e de analisar com criticidade sua efetividade sob a ótica de trabalhadores atendidos mediante uma pesquisa estruturada. Mais ainda, abrimos a possibilidade de se discorrer

sobre nosso método aplicado em outras possíveis categorias de trabalho, não apenas nas organizações, mas também em outras instituições.

REFERÊNCIAS

AMARO, M. Como não se tornar o dinossauro do escritório. **Revista Exame**. São Paulo, 02 de Agosto de 2013. Acesso em 22 dez. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/como-nao-se-tornar-o-dinossauro-do-escritorio/>. Acesso em 22 dez. 2019.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

BENDASSOLLI, P. F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012.

_____.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). Introdução às Clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do trabalho**: novas perspectivas para o trabalho na atualidade. pp. 03-21. São Paulo: Atlas, 2011.

BOLLAS, C. **Forças do Destino**: psicanálise e idioma humano. Rio de Janeiro: Imago, 1992.

CANASTRA, M. A. A. P.; FERREIRA, M. A. D. Liderar com competência ou (treinar) competências de liderança. **Revista Enfermagem**. v. 1, n.1 p. 77-81, 2012.

CHANLAT, J. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Orgs.), **Recursos humanos e Subjetividade**. pp. 118-128. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Elsevier, 2009.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento nas organizações. In: Chanlat, J.F. **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992, p.149-174.

DUTRA, J. (Org.). **Gestão de Carreiras nas Empresas Contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ENRIQUEZ, E. **A Organização em Análise**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

_____. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. S. (Orgs.) **Vida psíquica e organização**. pp. 22-40. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

_____. Psicanálise e Ciências Sociais. **Ágora: Estudos em Teoria Psicanalítica**. v. VIII, n. 2, p. 153-174, 2005.

_____. Perda do trabalho, perda da identidade. In: NABUCO, M. R.; CARVALHO-NETO, A. (Orgs.) **Relações de trabalho contemporâneas**. pp. 69-83. Belo Horizonte: Instituto de Relações de Trabalho da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

_____. Psicossociologia e sociologia clínica. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. (Orgs.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. pp. 35-48. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001.

_____. O Sujeito face a sua história: a démarche “romance familiar e trajetória social”. In: TAKEUTI, N. M.; NIEWIADOMSKI, C. (Orgs.). **Reinvenções do Sujeito Social**. pp. 61-73. Porto Alegre: Editora Sulina, 2009.

GIUST-DESPRAIRIES, F. O acesso à subjetividade, uma necessidade social. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. (Orgs.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. pp. 231-244. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001.

HASHIMOTO, F. Escuta psicossociológica: o encontro com o/do indivíduo no espaço do trabalho. **Revista Espaço Acadêmico**. v. 1, n. 209, p. 56-64, 2018.

HORNSTEIN, L. **Introdução à Psicanálise**. São Paulo: Editora Escuta, 1989.

LHUILIER, D. O agir em psicossociologia do trabalho. **Psicologia em Revista**. Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 295-311, 2017.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 6. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001.

NOR, B. Causa Mortis: trabalho. Por que as pessoas estão morrendo por um salário. **VocêRH**. São Paulo, v. 60, n. 2, p. 20-32, 2019.

NUNES, C. G. F.; SILVA, P. H. I. A sociologia clínica no Brasil. **Revista Brasileira de Sociologia**. v. 06, n. 12, p. 181-199, 2018.

PAGÈS, M.; BONETI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. (1987) **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PENARIOL, M. P., HASHIMOTO, F. Sujeito, trabalho e as consequências psicossociais da ruptura dessa relação. **Laborativa**, v. 6, n.1, p. 106-124, 2017.

TAVARES, L. A. T **A depressão como "mal estar" contemporâneo: medicalização e (ex)-sistência do sujeito depressivo**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. ed. 14. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

VEJA. Economia. **McDonald's demite presidente por se relacionar com funcionária**. 04 de Novembro de 2019. Acesso em 30/03/2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/mcdonalds-demite-presidente-por-relacionamento-com-funcionaria/> .

VIANA BRAZ M. V.; CASADORE, M. M.; HASHIMOTO F. Intervenção em Psicossociologia: a construção da escuta e a implicação nas organizações. **Psicologia em Estudo**, v. 25, n. 01, no prelo, 2020.

_____. **Paradoxo gerencialista e hiperperformance:** sobre os laços psicológicos e ideológicos nas organizações multinacionais. 2018. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Estadual Paulista, UNESP, Assis, 2018.

_____. **Dispositivos de pesquisa e intervenção em sociologia clínica:** alternativas de ação no contexto de trabalho brasileiro. 2020. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade Estadual Paulista, UNESP, Assis. 2020.