

SUBJETIVIDADE, MUNDO DA VIDA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO*

Thomas Leithäuser

Resumo

Este artigo discute, a partir de uma perspectiva psicossociológica, o modo como trabalhadores da indústria apropriam emocionalmente procedimentos formais de racionalização do trabalho. Partindo da noção fenomenológica de mundo da vida, procura-se resistir à tese "sócio-filosófica" segundo a qual a atividade industrial apresentaria uma tendência **constante** de separação entre as esferas de "interação" e racionalização técnica. Este descolamento resultaria na supressão da primeira destas esferas e na hipertrofia da segunda. O autor propõe, então, conceber um processo de humanização no trabalho que reconheça a organização industrial como produto de impulsos externos e formalizadores, mas também de uma mediação subjetiva e informal impossível de ser extirpada do processo de trabalho. O texto considera por fim o trabalho flexível e seu impacto na estrutura identitária de trabalhadores.

Abstract

This article analyses, from a psycho-sociological perspective, how industrial workers emotionally appropriate formal procedures of work rationalization. Departing from the phenomenological notion of life world, it opposes the "socio-philosophical" thesis according to which there is, in the industrial activity, a cleavage between the spheres of "interaction" and technical reason. This separation would lead to the suppression of the first sphere and the hypertrophy of the second. The author proposes, instead, to conceive a process of humanization at work which acknowledges the industrial organization as a product of, on the one hand, external, formalizing impulses as well as subjective and informal mediation which cannot be expropriated from the work process. Finally the text considers flexible work and its impact on the identity structure of workers.

• Tradução de Jonatas Ferreira. Edição de Jonatas Ferreira e Silke Weber.

Palavras-chave

Sistema, mundo da vida, trabalho, subjetividade, psicossociologia.

O discurso do conflito social ativa um repertório extenso e enviesado de técnicas e estratégias psicológicas. Na verdade, **este** tipo de discurso está calcado na abstração dos antagonismos objetivos de classe, e não em sua tematização. Degradação, marginalização, exclusão e privação, xenofobia, racismo e sexismo são apenas algumas estratégias que podem ser encontradas em conflitos nos locais de trabalho. A solidariedade e o apoio recíproco, por outro lado, são valores mais raramente percebidos neste tipo de ambiente – não obstante o fato de tais práticas serem repetidamente encontradas, ainda que sob forma negativa, ou seja, na ocorrência de queixas pela sua ausência. A força objetiva do antagonismo em sociedade frequentemente se materializa como perturbação psicossomática. Muitas dessas perturbações **têm** sua origem social em situações concretas vividas no ambiente de trabalho e se apresentam sob sintomatologias variadas: ataques cardíacos, dores de cabeça crônica, bloqueios mentais, úlceras ou distúrbios estomacais, problemas de circulação, pressão sanguínea alta, problemas na bexiga e tensões nervosas. Sugerimos que estes dados empíricos devam ser interpretados à luz da Teoria Crítica.

Ambiente de trabalho, um estudo de campo em psicologia social

Em seu livro *Psychologie der Arbeit [Psicologia do Trabalho]*, Hugo Schmale (1983: 200) sublinhou o sentido especial que os procedimentos de pesquisa qualitativa apresentam para a humanização do trabalho. Essa linha de argumentação também é seguida por Marie Jahoda, que em seu livro *Wieviel Arbeit Braucht die Mensch [Quanto Trabalho uma Pessoa Necessita]* avalia importantes estudos ingleses e americanos (Jahoda, 1983: 14) no campo da humanização do trabalho. Marie Jahoda argumenta em favor de uma integração metodológica de estratégias quantitativas e qualitativas, a exemplo do estudo que permitiu a descoberta dos "efeitos Hawthorne"¹, recusando-se a considerar tal integração como "perturbação metodológica". Adotando um argumento metodológico semelhante, pode-se dizer que os procedimentos participativos desenvolvidos por Wemer Fricke (1979) e seu grupo mostram o potencial científico oriundo destes novos caminhos na pesquisa sobre humanização do trabalho.

¹ NE. O autor se refere à descoberta de que as normas de grupo exercem uma influência determinante no aumento ou diminuição de produtividade em ambiente fabril.

Segundo a perspectiva que aqui adoramos, conceitos fenomenológicos relativos ao mundo da vida são importantes na apreciação psicossocial do "sentido subjetivo do trabalho em situações socialmente problemáticas". Husserl (1972:38) entende o mundo da vida como um mundo limite de vida direta, desprovida de qualquer ideal ou referências conceituais da filosofia ou da ciência. O mundo da vida é um contexto inevitável, quase natural e evidente da vida cotidiana. Acreditamos que as regras do mundo saciai, presentes no trabalho, podem ser encontradas e reconstruídas empiricamente através de uma abordagem fenomenológica ou de experimentos fenomenologicamente guiados. Os procedimentos metodológicos que permitem a percepção dessas regras, no entanto, sempre se situam fora do horizonte imediato do mundo da vida apreciado, o qual se transforma histórica e psicossocialmente. A pesquisa científica da vida cotidiana, por isto mesmo, deve tratar das múltiplas regras de experiência tal como elas afloram concretamente: de modo emocionalmente emaranhado. Apenas através de um "truque" o mundo da vida pode ser reduzido à "naturalidade" sempre suposta pela perspectiva fenomenológica pura.

Para especificar o conceito de "mundo da vida na indústria", é necessário diferenciar "sistema" e "mundo da vida", e isso é o que empreende Habermas em seu *Theorie des Kommunikativen Handelns [Teoria da Ação Comunicativa]*. A indústria deve ser definida como um campo de espaço e tempo no qual a cooperação múltipla ("interações") por e através de "meios de comunicação não-verbais, tais como dinheiro e poder", é organizada em "redes mais e mais complicadas" (Habermas, 1981: 275). Cada indústria é uma evidência reveladora em favor da tese da "diferenciação entre sistema e mundo de vida", posto que o seu funcionamento concreto parece ser independente de um "consenso produzido de modo comunicativo". Entretanto, nosso estudo *Betriebliche I-ebenswelt [Mundo da Vida da Fábrica]* (Volmerg, Senghaas-Knobloch, Leithäuser, 1986) mostra que certos aspectos do processo de trabalho, aqueles postos em posição marginal ou ocultos, tomam-se relevantes quando uma indústria entra numa crise que leva a profundas mudanças econômicas, técnicas, ou na organização do trabalho. Neste caso, os mecanismos sistêmicos de condução já não funcionam sem atrito. Ocorre então uma reativação da comunicação do mundo da vida e de suas estratégias de interação de modo a compensar a não-funcionalidade do "sistema". Nos vários grupos de discussão promovidos por nosso estudo esse fenômeno foi expresso de modo recorrente. Funcionários de níveis hierárquicos superiores, por exemplo, relatam casos de "incursões secretas" no almoxarifado com o intuito de desviar material. Entregas de material necessárias à funcionalidade de uma determinada linha de produção são desviadas de modo habilidoso para outra linha. Este desvio, que tem o propósito de constituir uma reserva secreta, pode então ser usado em eventuais interrupções no suprimento de material; ou

pode ainda ser usado em barganhas com superiores de outras linhas. Essas barganhas resultariam na obtenção de vantagens, tais como, empréstimo de trabalhadores para equilíbrio de pessoal. As pessoas envolvidas neste processo vivenciam esta experiência como uma prática despótica e ficam ressentidas com seus superiores. Um sistema "não-lingüístico" de mecanismos de direção é minado aqui pelas regras de interação linguística ativa que pode ser empregado, até um certo ponto, para atender necessidades organizacionais específicas.

Como o estudo *Die betriebliche Situation der Arbeiter* [A Situação do Trabalhador na Fábrica] de Konrad Thomas mostra, regulamentações do mundo da vida não apenas intervêm em situações de crise na atividade da empresa, ou ativam essa crise. Pelo contrário, elas constituem uma "situação oculta" em cada fábrica. Sob e paralela à organização formal da fábrica, localiza-se esta outra situação, sem que gerentes, funcionários superiores e o conselho de trabalhadores a percebam com facilidade. Por um lado, a "situação oculta" contribui para o fluxo mais ou menos contínuo do processo de produção. Por outro lado, insatisfação e resistência são organizadas a este nível. Konrad Thomas descreve os caminhos da dominação e o peso do trabalho nas "situações ocultas" como se segue:

O que acontece fora daquilo que é pretendido, pensado, planejado, comandado até o limite da capacidade humana, fica sob pressão severa. O trabalhador precisa de ferramentas: caso ele não as obtenha oficialmente, "terá de organizá-las". (...) Posto que as dificuldades se tornariam maiores ao invés de menores se ele disser a verdade, o mestre artesão mente para seu chefe de departamento na questão dos horários de trabalho - e não porque isto lhe pareça divertido. Não existe de fato flexibilidade para discutir as dificuldades sem que os participantes sejam atingidos. Não existe generosidade que possa desativar a função dever (Thomas, 1964: 87).

Sob a pressão da falta de tempo ou do seu controle contínuo, procura-se extirpar este "escopo" informal das relações de trabalho. Por isso mesmo, ele prospera de modo oculto, mas é, ao mesmo tempo, componente importante de um processo de trabalho relativamente sem atrito. Os protocolos de discussão de nosso estudo apontam para a necessidade de um espaço para barganha informal de pequenos favores recíprocos - quer entre os trabalhadores, quer entre superiores. Se, através da rigidez da organização do trabalho, estas "situações ocultas" são eliminadas, o fardo do trabalho cresce; os efeitos na produtividade, visados em tais medidas, tornam-se então incertos. O estudo *Betriebliche Lebenswelt* documenta abundantemente que, quando a organização rígida do trabalho reduz a autonomia dos trabalhadores de modo severo, estes tentam se indenizar na "situação oculta" do mundo do trabalho.

A "situação oculta", deste modo, mostra-se como centro do mundo da vida

industrial - neste âmbito ações e reações sistêmicas, o planejamento e as ordens oficiais são traduzidos emocionalmente. Na perspectiva do mundo da vida, o trabalho é uma forma de comunicação para a qual são estabelecidas condições desfavoráveis na indústria moderna. Neste contexto, a segmentação do próprio trabalho de direção, prática desconhecida em formas pré-industriais de trabalho e de artesanato, deve ser levada, criando desigualdades que se perpetuam como pontos de tensão (von Ferber, 1959: 70 e 71). As injustiças e queixas que daí decorrem são nichos do mundo da vida. Neste âmbito, as "situações ocultas" constituem uma área de compensação, onde se tenta restituir, equilibrar e resistir. Esses nichos são o lugar onde as necessidades de humanização, mas também as barreiras à humanização, se articulam de forma mais distinta. O sociólogo francês Philippe Bernoux (1978: 397) caracterizou essa tentativa de auto-asserção no mundo da vida industrial como prática de apropriação numa realidade organizacional de relações de trabalho determinadas externamente. Trata-se de uma prática de violação da regra que no fundo não perturba o processo de trabalho. A partir dela, não apenas níveis subjetivos de determinação são reintroduzidos. Sem essa prática subjetiva de restituição, o processo de trabalho só pode iniciar de modo inadequado e com "um bocado de areia" em suas engrenagens.

O mundo da vida industrial, com "situações ocultas" nas quais o empobrecimento da personalidade do ser humano moderno na indústria, administração e serviços pode ser de algum modo atenuado, tem uma função objetiva. Negligenciá-lo de modo sistemático produz consequências negativas para as pessoas e seu trabalho. O trabalho não pode ser reduzido a um conceito "puramente instrumental de ação". Mesmo diante de um trabalho organizado de forma monótona, com escopos mínimos de liberdade, os trabalhadores constroem nichos ocultos de resistência. Em outras palavras, se considerarmos com atenção esses processos, que são até certo ponto não-conscientes, deveremos encontrá-los mesmo sob extrema divisão de trabalho, mesmo sob condições de trabalho tayloristas. A relação entre "mundo da vida industrial" e a "totalidade da competência do trabalho" é o ponto de partida de onde, numa perspectiva psicossociológica, seria possível pensar a humanização do trabalho. Resistência subjetiva e práticas de apropriação informal do processo de trabalho são formas através das quais o trabalhador se protege contra o empobrecimento de sua personalidade, atuando positivamente no sentido de sua auto-asserção e autonomia.

Avaliando uma produção sociológica e psicológica predominantemente anglo-saxã, Marie Jahoda desenvolve cinco perspectivas que dizem respeito principalmente à experiência do trabalho e do desemprego. Marie Jahoda as descreve como categorias de experiência objetiva. Estas categorias indicam aspectos do trabalho que são necessariamente vividos por trabalhadores e desempregados, quer eles o saibam ou não. Elas são: I. A imposição de uma

estrutura de tempo rígida; 2. A ampliação do horizonte social (sabe-se o que o que os colegas fazem, o que eles pensam. sentem e como eles agem); 3. A participação em objetivos e esforços colctivos (o trabalho é uma demonstração diária de cooperação); 4. A alocação de status e identidade (que se pode apreciar ou não, mas da qual o indivíduo ao menos tem conhecimento); 5. A consolidação de rotinas (que a maioria das pessoas detesta. O indivíduo desempregado expcriencia a inatividade compulsória ao invés do trabalho compulsório, que é considerado como pior ainda) (Jahoda, 1983: 99).

Essas categorias objetivas da experiência podem ser percebidas como marcos localizados no horizonte do mundo da vida industrial. Por bem ou por mal, elas são processadas subjetivamente como estruturas do mundo da vida, marcando pontos nevrálgicas em tomo dos quais "mecanismos sistêmicos de direção", tais como "poder" e "di nheiro", forçam sua entrada no mundo da vida industrial. Com relação a um dado cronograma, um dado nível de cooperação, **um** dado status e uma atividade industrial, os trabalhadores tentam, com sua prática de apropriação, escapar de modo subjetivo de determinadas estruturas e formalizações. Deste modo, eles procuram exercer auto-asserção, mesmo que modesta. Essa tendência de autonomia dificilmente é dirigida contra dependências cooperativas e hierárquicas, que são parte do trabalho industrial. No mais das vezes, trata-se de uma tentativa de ajuste a determinadas condições de trabalho. Num complexo e ambivalente jogo de identificação e distanciamento com respeito às práticas formais do trabalho, procura-se preservar dignidade humana.

A tese sócio-filosófica do desmembramento dos sistemas e do mundo da vida não pode ser aceita ao nível da pesquisa deste estudo. De acordo com aquela tese o mundo da vida teria sido empurrado para as margens ou eliminado pelo trabalho organizado de modo sistêmico. Segundo a posição que aqui adotamos, devemos assumir, pelo contrário, que o mundo da vida esteve e ainda está entrincheirado nas fábricas. Embora quase nunca percebido, ele tem uma função substancial no processo de trabalho.

O mundo da vida industrial reage sensivelmente a mudanças nos'sistema "formal" da empresa, quer **essa** mudança ocorra no nível económico, burocrático, tecnológico, hierárquico ou organizacional do trabalho. Medidas de racionalização e automatização, com suas conseqüências na organização do trabalho, são processadas e realizadas sócio-psicologicamente no mundo da vida da indústria. Intervenções sistêmicas, usualmente determinadas pela minimização de custo e crescimento de produtividade, produzem um aumento permanente do volume de trabalho. Transformações deste tipo devem ser interceptadas e absorvidas no mundo da vida industrial.

Neste processo de conexão, padrões de relação transferidos para o trabalho a partir de áreas externas à vida da indústria devem se tomar efetivos. Normas de

produção devem ser traduzidas e ajustadas com qualidade de evento emocional. Essa interação e esse entrelaçamento constituem uma evidência clara de que as pressões advindas de intervenções sistêmicas na situação do trabalho não podem ser vistas como um assunto tratado no nível dos indivíduos singulares. A dinâmica entre o estresse do trabalho e seu controle tem sua raiz numa dada estrutura de conflito entre o sistema e o mundo da vida. Esta dinâmica só pode ser decodificada com dificuldade observando-se as condições objetivas de trabalho. O filósofo francês Henri Lefebvre (1968) descreveu nos anos sessenta a incursão de imperativos sistêmicos no mundo da vida. Em seu trabalho *La Vie quotidienne dans le monde moderne* [A vida Quotidiana no Mundo Moderno] ele considera este processo como "colonização do mundo da vida", ou seja, como um empobrecimento da vida cotidiana. Burocracias e administrações expandem-se em todas as áreas da vida afetando a regulação quase espontânea da vida cotidiana. Automatização e racionalização na indústria combinam-se frequentemente com estratégias destinadas a descortinar e reprimir a dinâmica oculta do mundo da vida.

A esse respeito, há pouco tempo numa grande indústria localizada no sul da Alemanha, tentou-se treinar um novo princípio de liderança junto aos mestres artesãos e chefias. Os superiores eram instruídos a minimizar a duração de seus contatos individuais com trabalhadores da linha de produção, restringindo-os a necessidades básicas, segundo uma lógica de custo e benefício. Essas estratégias de formalização e retirada da emoção das relações podem ser entendidas como um passo rumo à monotonia no trabalho. A aparentemente óbvia coordenação informal da barganha (pequenos privilégios, de um lado, afetando uma maior prontidão, do outro lado, e vice-versa) tomou-se aqui praticamente impossível. Por conta disso, o nível de estresse também aumenta. Observando isso a partir de uma perspectiva sócio-psicanalítica, pode-se, sob certas condições, falar da criação de um "meio regressivo" no local de trabalho, o qual é definido pelo acúmulo de possibilidades negligenciáveis de comunicação e ciclos de trabalho monótonos.

Por conta das impiedosas intervenções sistêmicas no processo de trabalho as pressões regressivas existentes, mais fortes ou mais fracas, são reforçadas. Entre os trabalhadores cresce a inclinação para ativar nestes "meios regressivos" experiências e padrões familiares de vida, como aqueles localizados na infância, tornando o mundo da vida um sonho acordado através do qual se escapa fisicamente da pressão crescente e do estresse crescente no trabalho. A repressão ao mundo da vida, com a crescente pressão objetiva no sentido da regressão, traz à tona problemas cujo entendimento é tarefa de uma pesquisa psicossocial do estresse. Para entender o resultado de uma mudança no equilíbrio instável entre sistema e mundo da vida, nomeadamente, ocorrências de estresse e de seus sintomas, parece apropriado desenvolver um procedimento psicanalítico através

do qual o horizonte de apropriação subjetiva possa ser reconstruído.

Alexander Mitscherlich (1963: 329) descreveu a identificação com demandas de comportamento e com segmentos de papéis sociais que afetam a formação do eu ideal *ilch-Ideau*. Essa identificação pode levar o indivíduo a considerar a si mesmo abaixo de sua dignidade ou não se considerar responsável, ou ainda perceber a si próprio despreparado para se ocupar com assuntos relacionados à humanização do trabalho. O psicanalista e etnólogo suíço Paul Parin radicalizou a perspectiva deste estudo. Observando este processo de identificação, ele fala não apenas da aceitação psíquica de papéis estereotipados no eu ideal, mas no próprio eu. Na construção da imagem que alguém tem de si próprio, a imagem de si próprio como artesão, por exemplo, o papel estereotipado (Parin fala também do "papel ideologia") toma-se parte do eu (Parin, 1978: 120-121).

Para evitar um mal-entendido: estas identificações do eu não são processos patológicos; elas são reversíveis e podem ser revertidas pelo eu. A concepção de papéis determina por vezes a maneira pela qual "nós sentimos e agimos" (Parin, 1978: 126). Estes papéis apresentam certas vantagens e ganhos para o eu. Eles permitem, em certa medida, aliviá-lo do controle de tarefas e responsabilidade e, ao mesmo tempo, transferir todo sucesso para a conta do eu. Eles restringem a autonomia do eu e ajustam o sentimento, o pensar e o agir a valores que não se originam no eu mas resultam da rotinização. A rede de barreiras múltiplas à humanização tem sua base nestes procedimentos subconscientes do eu. Para evitar um mal-entendido subsequente: as identificações do eu com concepções de papéis não lidam com procedimento psíquicos puramente individuais. Elas são mais propriamente mecanismos psicossociais, os quais são assegurados e socializados a partir de ligações concretas e imcrativas. sendo uma delas a situação do trabalho. No contexto de uma teoria geral da socialização, Alfred Lorenzer retratou essas ligações interativas como "jogos lingüísticos" (Lorenzer, 1977).

As cinco categorias da experiência objetiva, explicadas por Marie Jahoda, podem assim ser decodificadas de modo mais profundo no campo da psicologia social de base psicanalítica. Na rede concreta de interações do trabalho, as formas de vivenciar o tempo, o horizonte social, os objetivos e esforços coletivos, o status e a identidade são socializados através de mecanismos de resistência e adaptação, tais como explicitados aqui. Em seu estudo acerca do trabalho e do desemprego, Marie Jahoda observou que o processo de trabalho deve ser entendido de modo psicanalítico (Jahoda, 1977: 141). O próprio Freud recorre constantemente à idéia de cultura. Jahoda cita como exemplo o seu *Das Unbehagen in de Kultur [Mol-Estar na Civilização]*. ao qual recorreremos: "Nenhuma outra técnica de conduta de vida liga o indivíduo tão fortemente à realidade como o trabalho. O trabalho ajusta a uma parte da realidade da comunidade humana. A possibilidade de existência de uma forte dimensão de componentes libidinosos, narcisistas, agressivos

e mesmo a transferência erótica para o trabalho e para as relações humanas conectadas a ele. dá a ele um valor que não é diminuído pelo fato de ele ser obrigatório para a manutenção e justificação da existência da sociedade" (Freud, 1974: 212). O trabalho e as relações humanas a ele conectadas são aqui descritos como mundo de vida industrial, que se manifesta nas situações ocultas e nos seus meios regressivos e mantém de pé uma rede múltipla de interações através das quais mecanismos de resistência e adaptação (identificações com papéis) podem assegurar um equilíbrio psíquico relativo. O mundo da vida industrial, deste modo, não se situa fora da estrutura psíquica das pessoas; ele se entrelaça estreitamente com ela.

Esse fato deve ser considerado seriamente. O fardo psíquico torna-se insuportável quando o mundo de vida, com suas situações ocultas, fica sujeito a controles extremos ou transformado numa área de tensões sociais e conflitos febris. A tecnologia e a organização do trabalho devem permitir a existência de nichos sociais onde o mundo da vida possa ser realizado, caso desejemos evitar que fenômenos como doenças físicas e psicossomáticas, absenteísmo, e conflitos apareçam numa escala substancial. Deve sempre ser possível aos empregados se distanciarem de seu trabalho. i.e., dar um passo atrás.

O estudo "Betriebliche Lebenswelt" não está só ao mostrar o quanto dimensões psicanalíticas e sociológicas do mundo de vida industrial são afetadas por mudanças econômicas e organizacionais. Há também artigos jornalísticos sensíveis, de orientação psicanalítica, versando acerca das conseqüências psíquicas da introdução de microprocessadores no processo de trabalho. A mudança que daí decorre no trabalho de caixas, mecânicos, linotipistas, jornalistas, programadores, planejadores, designers, engenheiros etc. induz a esforços psíquicos ainda não suficientemente estudados. Os traços do mundo da vida relacionados a esta situação do trabalho podem ser sintetizados, de maneira breve, como se segue: falta de orientação no trabalho, perda de uma visão panorâmica e controle sobre aquilo que deve ser alcançado, menor cooperação e mais competição entre os colegas, movimentos corporais agitados, estresse e solidão, sentimentos de medo, tédio, se o programa executado, por exemplo, processa informações muito lentamente.

Digitadores por vezes têm uma verdadeira "ansiedade em relação ao tempo" e concluem muito mais trabalho do que eles teriam necessariamente de concluir. Ao mesmo tempo, o trabalho criativo de designers e engenheiros não é apenas deixado ao sabor de planos individuais, mas conectado ao fluxo temporal do processamento de dados. Exaustão prematura e fadiga do trabalho, resultantes de uma concentração claramente estressante, da experiência de um trabalho vazio de significado, sentido de coleguismo reduzido, um sentimento de experiência diluído, pressão do tempo, levam muito frequentemente a perturbações psíquicas, doenças psicossomáticas e lesões provocadas por posturas corporais.

Tomemos em consideração as intervenções tecnológicas e profundas alterações nos locais de trabalho que elas promovem. Podemos hoje ou no futuro humanizar as condições de trabalho, tomando-as mais **confortáveis**, com uma atmosfera melhor, mais limpa, menos **barulhenta**, mais bonita e, além disso, operando um enriquecimento restrito e tranqüilo do conteúdo do trabalho? Uma "humanização externa" não atinge o âmago das condições de sumas no local de trabalho. Deste modo, ao desenvolver novas formas de organização do trabalho, os vínculos do mundo da vida, seus aspectos sociais e psicológicos, devem ser considerados mais detidamente. Olhando para esse desenvolvimento de um ângulo psicanalítico, uma "**humanização** externa" não possibilita reverter a pressão objetiva de regressão causada pela perda de autonomia dos trabalhadores e funcionários. Eles se sentem, como prova um estudo de **orientação** psicanalítica acerca de trabalhadores italianos (Gualandri e Schweizer, 1983: 18), permanentemente **abusados ao tentar manter** -crn **sentimento de identidade e consciência** ée si. Algumas indústrias utilizam esta insegurança psicanalítica em seu favor, tentando, com este fim, desenvolver estratégias de treinamento que compõem tal sentimento com uma identificação com a imagem da empresa. Em oposição a procedimentos tão questionáveis, uma humanização do local **de** trabalho deve ser "repensada" de tal modo que o ritmo de trabalho individual e o desenvolvimento de performance, cooperação e comunicação favoreçam o trabalho dos colegas.

Organização do trabalho e identidade

A ocorrência, em **diversas** empresas, de um desenvolvimento organizacional do tipo mencionado acima tem suscitado **várias** questões concernentes à humanização no trabalho. Seria possível perceber qualquer esforço de reflexão acerca de uma humanização do local de **trabalho** naquele tipo de espaço? Dificilmente. Nós, por outro lado, acreditamos na necessidade de dar ênfase à participação de empregados na formação de processos de trabalho mais humanos através do estímulo à participação e à auto-regulação. Esses procedimentos buscam conectar e integrar processos de racionalização e demandas de humanização, compatibilizando-as com a utilização de novas tecnologias e incrementando, deste modo, a efetividade dos processos de trabalho. Isto representa a criação de uma identidade corporativa, que já não desestabiliza, segrega ou ameaça sentimentos de identidade, mas que os apóia, que os desenvolve e os integra com o intuito de utilizar economicamente o capital dos recursos humanos de forma mais plena.

Na perspectiva psicossociológica, os recursos subjetivos e as barreiras à individuação, seus problemas identitários, devem ser analisados. Uma abordagem psicológica exclusivamente individual pode contribuir num sentido apenas restrito. No mundo da vida industrial são garantidas formas quotidianas de consciência.

Estas formas dizem respeito aos padrões de processamento e controle da experiência que ordenam a nossa percepção do estoque de problemas e conflitos diários, assim como a satisfação que podemos obter com o trabalho. Tal processamento e tal controle seguem *duas tendências*. A tendência de *assimilação* ajusta a experiência cotidiana aos padrões predominantes em nossa consciência; a tendência à *acomodação* leva a mudanças, em especial a casos de alteração de tais padrões, e assim os ajusta a estas experiências. Diversos estudos empíricos qualitativos, conduzidos por nós acerca consciência cotidiana, apontam para o predomínio da tendência à assimilação em **comparação** com a tendência à acomodação, i.é., a consciência cotidiana é mais conservadoramente inclinada, mais inclinada à reprodução que à alteração de formas. A consciência cotidiana socializada no mundo da vida da indústria não raramente deve provar resultados advindos da atividade repetitiva e cultivar tais inclinações conservadoras. Estas inclinações repercutem diretamente no bem-estar psíquico e físico do trabalhador.

Cálculos de custo e benefício não existem apenas na área econômica, mas também em áreas sociais, físicas e psíquicas. Algumas questões podem ser sugeridas aqui: o que uma pessoa em cooperação com outros pode ganhar emocionalmente? Apenas a partir da consciência cotidiana se pode estudar o modo como padrões de pensamento econômico, tais como cálculo de custo e benefício e, de forma mais abrangente, tais como o princípio altamente complexo da troca, não apenas permeiam a economia como outras áreas da vida. É contra o pano de fundo de tais padrões de vida socializados a partir de um mundo da vida, dentro dos quais pensamentos econômicos estão profundamente enraizados, que é importante perguntar: até onde, com os meios originais e criativos de desenvolvimento organizacional, a rotina diária do trabalho pode ser alterada de modo a alcançar humanização no trabalho e uma melhor utilização dos recursos de capital humano?

Enaltecida por muitos neoliberais, a flexibilização do trabalho, i.é., a dissolução de uma dada estrutura de tempo para o trabalho, a diversificação de tarefas, a formação e o refinamento da cooperação em equipe, para nomear apenas alguns de seus traços, coloca demandas completamente novas para os trabalhadores, assim como questiona **cálculos** de custo e benefício institucionalizados. Richard Sennett mostrou isso recentemente em seu estudo teórico, estudo enriquecido com muita experiência empírica, *Der Flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus [A Corrosão do Caráter]* (1998). A flexibilização do trabalho ataca a rotina diária do mundo da vida industrial – conceito que Sennett não usa. O alívio diante do conhecido, da rotina e dos padrões de trabalho costumados, dificilmente questionados ou problematizados, desaparece. As tarefas imediatas e os métodos de ajuste devem ser repensados e examinados repetidamente. Nada mais acontece sem "investimento emocional e intelectual"

especial. Tem-se que aprender e reaprender. A coerção substitui o alívio e reforça a concentração e a atenção contínuas, estimulando uma disposição ao aprendizado e uma atitude de prontidão. Talvez para intelectuais e artistas essa seja uma situação de trabalho prazerosa ou vantajosa, porém ela cria estresse para muita gente, enfermidades comuns manifestadas através de sintomas psíquicos, físicos ou sociais. Nas organizações do trabalho novas e flexíveis, uma questão prevalece: seria sequer possível estabelecer nichos de alívio (processos de trabalho rotineiros)? Se este for o caso, em que medida esses nichos são imunes à crescente e totalitária demanda por um permanente pensar, planejar, **organizar** e controlar tarefas e metas? A flexibilização do trabalho não abre novas margens de liberdade. Pelo contrário, este fenômeno aumenta a ambivalência de se promoverem iniciativa e auto-controle, reforçando-se ao mesmo tempo um crescimento menor individual - todos terão de ajustar a si próprios e o resultado desse ajuste não poderá, por seu turno, ser transformado em rotina. Assim, a flexibilização do trabalho se converte em uma nova "categoria objetiva da experiência" com demandas identitárias cambiantes.

Aprender que as novas condições de flexibilização do trabalho são reforçadas de forma permanente não implica apenas na aquisição de novas competências, de modo a estarmos aptos a lidar de modo prático com a flexibilização. Todo aprendizado está sempre conectado a um processo psicológico de formação da identidade, seja em direção da integração ou em direção da fragmentação. Richard Sennett descreve o problema da identidade, as profundas experiências do eu relacionadas a um "ethos de trabalho" cambiante:

Como nós usualmente a compreendemos, a palavra ethos representa o uso disciplinado do próprio tempo e o valor de uma recompensa adiada. Essa ética do trabalho depende parcialmente das instituições, estáveis o suficiente para permitir que uma pessoa espere. Numa ordem em que as instituições mudam rapidamente, as recompensas postergadas perdem o seu valor. Torna-se sem significado trabalhar longa e duramente para um empregador cujos únicos pensamentos são vender rápido e começar de novo. {...} A antiga ética do trabalho era um assunto sério e impôs pesados fardos para o trabalhador. As pessoas tentavam provar o seu valor através do trabalho (p. 132).

O indivíduo tem um alto valor na ética de trabalho tradicional. Aqui reside apenas aqui reside a responsabilidade e confiabilidade do trabalho. Contrário a isso, a ética moderna do trabalho se concentra no trabalho em equipe. A equipe é, em certa medida, o sujeito que, em suposta cooperação auto-regulada, deve assegurar responsabilidade e segurança. Isso demanda uma concentração intensa no outro assim como comunicação com este outro, posto que o plano temporal da equipe moderna é flexível e usualmente destinado a tarefas de curto prazo. Esta psicologia de grupo, que examina as relações informais na equipe, ganha especial relevância.

A estrutura de relacionamento flexível e informal do grupo se torna dominante contraestruturas hierárquicas claramente definidas, empurrando-as para trás, caso elas não sejam completamente dissolvidas.

A relação entre o gerente e os empregados torna-se opaca. O líder da equipe é mais um moderador, sendo, para tudo o mais, um igual entre iguais. A pessoa cuja tarefa é a moderação pode mudar. Sennett relata acerca de uma companhia automobilística na qual era muito difícil para um trabalhador, senão fatal, falar diretamente com um superior num nível que não fosse o da cooperação de equipe para resolução de problemas. Demandas directas por melhor salário ou por uma menor pressão por produtividade eram percebidas como uma prontidão deficiente do empregado para a cooperação. Um "comprometimento mais profundo" por parte dos trabalhadores, uma maior prontidão para investir intelectual e emocionalmente no trabalho de modo mais profundo, não podem ser estabelecidos apenas através de ideais fictícios de trabalho em equipe. Mesmo a dinâmica de grupo mais transparente não é suficiente para estabelecer confiança e lealdade numa equipe. Deve existir um balanço de custos e benefícios exato que permita comparar a velha e a nova organização do trabalho, e isso não apenas no campo econômico.

De outro modo, os múltiplos e complexos passos do desenvolvimento organizacional se tornam trabalho perdido. A tendência conservadora da consciência quotidiana terá sucesso, e caminhos serão encontrados para assimilar novas iniciativas aos velhos e usuais padrões de experiência, de modo a reconstruir e confirmar um conceito de identidade e uma auto-imagem já existentes. A tendência conservadora da consciência quotidiana no contexto do mundo da vida é descrita por Chris Argyris, praticante e teórico do desenvolvimento organizacional como "rotina defensiva" (1993). "Rotinas defensivas" não são estratégias conscientes, que possam ser instrumentalizadas contra todo tipo possível de alterações nas companhias. "Rotinas defensivas" são padrões de ação e reação costumeiros e quase implícitos que se expressam espontaneamente no dia a dia das companhias. Para desenvolver as organizações, é necessário reconhecer, analisar e refletir acerca das rotinas defensivas nas companhias. Isso diz respeito à tendência costumeira de defesa contra mudanças nas rotinas, assim como uma tendência semelhante para promover mudanças - que também é costumeira.

Assim, rotinas defensivas são interna e profundamente contraditórias e ambivalentes. Em processos sérios e honestos de desenvolvimento organizacional, elas constituem pedra fundamental. Através de sua análise, processos de aprendizado na organização, na cultura e mundo da vida da indústria podem ser postos em movimento.

Bibliografia

- ADORNO, Theodor W. (1980). *Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft*, Bd. 8. Frankfurt an Mein, Suhrkamp.
- _____. (1980), *Reflexionen zur Ktassentheorie*. Gesammelte Schriften. Bd. 8. Frankfurt an Mein. Suhrkamp.
- ADORNO, Theodor W. e Ursula JAERISCH. (1980), *Anmerkungen zum sozialen Konflikt heute*. Gesammelte Schriften. Bd. 8. Frankfurt an Mein, Suhrkamp.
- ARGYRIS, Chris. (1993), "Defensive Routinen", in Gerhard Fatzer, *Organisationsentwicklung für die Zufunft*. Köln, Edition Humanistische Psychologie.
- BERNOUX, Philippe. (1978), "La résistance ouvrière à la rationalisation: la réappropriation du travail". *Sociologie du travail*, Hcft 4: 397-423.
- EULER, Hans-Peter. (1977), *Das Konfliktpotential industrieller Arbeitsstrukturen*. Opladen. Westdeutscher Verlag.
- FREUD, Sigmund. (1974), *Das Unbehagen in der Kultur*. Studienausgabe. Bd. IX. Frankfurt an Mein. Suhrkamp.
- FRICKE, Verner. (1979), "Möglichkeiten der Entwicklung und systematischer Anwendung eines Beteiligungsverfahrens auf betrieblicher Ebene", in Willi Pöbler (Hrsg.): *Damit die Arbeit menschlicher wird*, Köln, Bund-Verlag.
- FRIEDMAN, George. (1953). *Zukunft der Arbeit*. Köln, Bund-Verlag.
- GORZ, André. (1983), *Les Chemins du paradis. L'agonie du capital*. Paris, Éditions Galilée.
- GUALANDRI, E, Muggia e C. SCHWEIZER. (1983), *Arbeitsorganisation und Stressfaktoren, Srifung für Psychotherapie und Psychoanalyse*. Frankfurt, Suhrkamp Verlag.
- HABERMAS, J. (1981), *Theorie des Kommunikativen Handelns*. Frankfurt, Suhrkamp-Verlag.
- HUSSERL, Edmund. (1972), *Erfahrung und Urteil*. Hamburg, F. Meiner.
- JAHODA, Marie. (1983), *Wieviel Arbeit braucht die Mensch*. Weinheim, Basel, Beltz Verlag.
- _____. (1977), *Freud and the Dilemmas of Psychology*. London, Hogarth Press.
- LEFEBVRE, Henri. (1972), *La Vie quotidienne dans le monde moderne*. Paris, Gallimard.
- LORENZER, Alfred. (1977), *Sprachspiel und Interaktionsformen*, Frankfurt. Suhrkamp.
- MITSCHERLICH, Alexander. (1963), *Auf dem Wege zur Vaterlosen Gesellschaft*. München, Piper

- PARIN, Paul. (1978), *Der Widerspruch im Subjekt, Ethnopschoanalytische Studien*. Frankfurt an Mein, Syndikat.
- SCHMALE, Hugo. (1983), *Psychologie der Arbeiter*. Stuttgart, Klett-Cotta.
- SENNETT, Richard. (1998), *Der Flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Hamburg, Goldmann.
- THOMAS, Konrad. (1964), *Die betriebliche Situation der Arbeiter*, Stuttgart, F. Enck.
- VOLMERG, Birgit, Eva SENGHAAS-KNOBLOCH e Thomas LEITHÄUSER. (1986). *Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse*. Darmstadt, Westdeutscher Verlag.
- Von FERBER, Christian. (1959), *Arbeitsfreude, Wirklichkeit und Ideologie, ein Beitrag zur Soziologie der Arbeit in industriellen Gesellschaft*, Stuttgart, Klett-Cotta.