

# A ORGANIZAÇÃO COMO FENÔMENO PSICOSSOCIAL: NOTAS PARA UMA REDEFINIÇÃO DA PSICOLOGIA DO TRABALHO

Peter K. Spink

**Resumo:** A área da psicologia do trabalho encontra-se hoje fragmentada, com múltiplos temas sendo trabalhados de forma isolada e sem uma moldura que permita uma apreciação crítica dos fenômenos no seu todo. Diversos elementos e acontecimentos têm contribuído para esta situação, entre eles a falsa distinção entre psicologia teórica e psicologia aplicada, a adoção inicial de uma postura valorativa que vê a ação da psicologia como intrinsecamente positiva, e a falsa separação entre o determinismo técnico e a interação social do lado humano dos negócios. Considerando os dilemas que este contexto cria, a tendência de aproximar mais a Psicologia do Trabalho da Psicologia Social crítica é vista positivamente porque permite não somente outras óticas sobre fenômenos organizacionais e do trabalho mas também sobre formação e dinâmica do próprio campo em que ocorrem esses fenômenos. Um exemplo desta aproximação é dado a partir de uma análise da construção do conceito de organização e da maneira como esta vira “algo” dentro do qual o processo social se dá – em vez de ser vista como o próprio processo social.

**Palavras-Chave:** história crítica da psicologia do trabalho, psicologia aplicada, construcionismo, psicologia social do processo organizativo.

## INTRODUÇÃO

O que hoje é chamado de Psicologia do Trabalho é uma lista de tópicos tão vasta que perde qualquer significado específico e é difícil considerar como um conjunto. Por exemplo tanto no trabalho empresarial, público ou no terceiro setor (entidades e associações filantrópicas não governamentais ou de representação) são estudadas questões de ergonomia, saúde do trabalhador, organização do trabalho, seleção, treinamento técnico, orientação vocacional, motivação e satisfação, comprometimento, significado do trabalho, relações interpessoais, liderança e comportamento grupal, estilo organizacional, comunicação e organização informal, relações de trabalho, negociação sindical e análise organizacional e institucional.

Mesmo esta lista abreviada – na qual cada item é o ponto de partida para micro-universo de tendências, métodos de pesquisa, pressupostos teóricos e valores sociais –

demonstra que o termo psicologia do trabalho é tão descritivo quanto psicologia do fora-do-trabalho. Pior ainda, a multiplicação de elementos de atuação acontece sem nenhuma base teórica que sirva de moldura ou sem qualquer disputa teórica clara que possa servir como um diálogo de referência como, por exemplo, na área da psicologia clínica. Tão confuso é este tumulto de temas que não é de estranhar que a própria psicologia prefira deixá-lo sobreviver marginalmente no campo de recursos humanos, ou relegado a um tópico do quinto ano do curso de graduação e a uma experiência triste de estágio na área de seleção pessoal. É raro encontrar psicólogos que fazem do terreno do trabalho seu foco substantivo; muito mais comum é ouvir que a presença neste campo se dá por razões instrumentais. Ora, não se pode criticar esta posição se o campo em si é de fato tão desencontrado; não é possível exigir que alguém fosse assumir algo se não há claras indicações de que este algo existe!

Durante um período buscou-se criar um espaço mais coerente e menos problemático a partir de um enfoque institucional e com uma maior atenção ao funcionamento psicossocial de hospitais, centros de saúde, escolas, creches. Coerente, porque a ligação da psicologia com o desenvolvimento, a aprendizagem e a medicina sempre foi muito presente; menos problemático porque não são indústrias com seus dilemas do capital. Esta abordagem teve seus limites por pelo menos três razões: primeira, a instituição é uma categoria específica de organização simbólica ou do universo simbólico do elemento organizado, e não um sinônimo para organizações que prestam serviços sociais específicos; conseqüentemente foi difícil manter as restrições frente ao aumento de interesse em cultura organizacional que exigiu uma definição mais clara do que é instituição. Segunda, também nestes tipos de organização há cargos, carreiras, tarefas sendo alocados e tecnologias a serem operacionalizadas: a abordagem mais psicodinâmica e psicanalítica da análise institucional teve poucas ferramentas para um universo que também é sociotécnico. Finalmente, o capital e os dilemas e conflitos da relação capital-trabalho podem não estar explicitamente presentes, mas as instâncias de estado e governo e sua relação com a cidadania nas questões de política social são igualmente ou até mais complexas e problemáticas.

Surge portanto a pergunta: o que fazer para diminuir a fragmentação e criar para esta área imensa uma possibilidade de atuação menos paradoxal? A resposta passa necessariamente pela compreensão do processo de fragmentação, e leva à proposição de uma nova unidade de análise psicológica que possa permitir o redimensionamento do campo como um todo: processo organizativo enquanto fluxo de ações e significados sociais.

## **DESCONSTRINDO O LADO HUMANO DA ORGANIZAÇÃO**

A distinção inicial que precisa ser feita é entre uma fonte de problemas que precisam ser resolvidos, enquanto campo de uma psicologia aplicada, e um fenômeno que precisa ser compreendido e problematizado. A diferença fundamental entre estas duas posições está na proposição de que a segunda inclui a primeira enquanto foco de análise. Esta é a contribuição que uma aproximação maior com a psicologia social dita sociológica permite.

O reencontro na psicologia social com as diversas e às vezes divergentes teorias sobre a intersubjetividade no terreno da teoria social teve como consequência a busca da contribuição da psicologia social a compreensão crítica da ação no âmbito societal. Se na

Europa este processo se deu de maneira mais reflexiva a partir da década de 1960, com os comentários de Moscovici, Israel e Tajfel e Harré entre outro, na América Latina ela se tornou mais radical, produto em parte da exacerbação de problemas sociais e das múltiplas consequências dos ajustes estruturais macroeconômicos.

Na América Latina em geral, o débito para com a prática tinha assumido proporções tão alarmantes que muitos psicólogos preferiam agir a partir do senso comum diante da incapacidade das teorias psicológicas ortodoxas oferecerem um quadro de referência mais informado. Dado que também o lugar da discussão sobre o significado das questões sociais e as possíveis estratégias de ação se dava, conceitual e politicamente, nas ciências sociais, o resultado foi uma saudável sociologização da psicologia social e uma rejeição de muito de seu conteúdo tradicional. Esta virada, às vezes exagerada pelo conflito que gerava, trouxe uma compreensão da complexidade do campo de processos sociais e serviu também para mostrar que o desafio de construir uma contribuição mais relevante não podia ser enfrentado com a simples psicologização de conflitos sociológicos e antropológicos. Seria necessário examinar a própria matriz conceitual da psicologia social em busca de elementos que permitissem uma complementaridade integrativa entre os conceitos de pessoa e processos sociais em vez do distanciamento provocado pelo binômio tradicional do indivíduo-sociedade.

O resultado tem sido um avanço significativo da capacidade de compreender os eventos do dia-a-dia como uma prática intersubjetiva e socialmente relevante, base da produção e reprodução de processos sociais. Começou-se a desfazer a noção, implícita na falsa separação do indivíduo e contexto, de que o empírico tem dois níveis – um nível psicológico e um nível sociológico. Como bem comentou Adorno:

*“Sociologia e Psicologia, na medida em que funcionam isoladamente, caem frequentemente na tentação de projetar a divisão do trabalho intelectual no seu objeto de estudo. A separação da sociedade e da psique é uma falsa consciência: perpetua conceitualmente a divisão entre o sujeito vivo e a objetividade que governa os sujeitos mas que se deriva deles. Mas base desta falsa consciência não pode ser removida por um mero dictum metodológico. As pessoas são incapazes de se reconhecer na sociedade e reconhecer a sociedade nelas, até porque estão alienadas umas das outras e da totalidade”*

Se o *lá fora* é muito mais *cá entre nós*, qualquer tentativa de estudar atividade humana enquanto processo produzido e reproduzido socialmente exigirá a compreensão das condições de sua construção e continuidade. Estas condições só se tornarão disponíveis para análise na medida em que há um mirante a partir do qual é possível ler este movimento, de modo a compreender a dinâmica do campo em si. Ao ampliar o horizonte, começa também ser possível analisar suas crenças de constituição ou *“core beliefs”*, seu conhecimento convencional ou paradigmas e suas representações de si mesmo e do seu objeto de estudo, sua identidade epistemológica .

A ausência deste horizonte foi e continua sendo a grande dificuldade para a psicologia do trabalho quando concebida como área separada. Seu certificado de nascimento, usando como referencial o livro de Hugo Munsterberg, publicado em 1913 e formalmente considerado o primeiro texto organizado sobre o tema, veio com o nome de *“economic experimental psychology”*. A intenção era de mostrar a contribuição da psicologia para um campo industrial em franca expansão, visto como alavanca de desenvolvimento econômico e social. A temática das consequências sociais deste desenvolvimento não era considerada por Munsterberg, e presume-se por seus colegas, própria de uma psicologia científica e portanto livre de valores.

*“A psicotécnica econômica pode servir certos fins do comércio e da indústria, mas se estes são os melhores não é uma preocupação que deve pesar para o psicólogo”*

A visão de Munsterberg e outras é compreensível considerando que o momento foi da consolidação da razão científica objetiva e da criação na indústria de princípios claros de organização, oriundos da mecânica, que podem ser considerados num modelo correto e melhor. É fato que muitos destes princípios já estavam presentes de forma mais fragmentada ( por exemplo nos trabalhos de Charles Babbage – *A arte da Manufatura* – em 1825 ou nas estradas de ferro), mas a sua consolidação nas sociedades de engenheiros e nas escolas de comércio e de administração na costa leste dos Estados Unidos aconteceu nesse período. Para cada problema haverá uma solução racional e para os psicólogos esta proposição tornou-se o ponto de partida para a psicologia aplicada: a separação entre a construção experimental de uma base conceitual e a aplicação desta base a problemas específicos. A primeira atividade era a própria da psicologia experimental e a segunda da psicologia aplicada. O caminho é de uma mão só – do campo teórico legitimado cientificamente para sua operacionalização num mundo que precisava ser organizado e melhorado.

Estes dois elementos, o caminho unidirecional entre a teoria e a prática, e o determinismo da eficiência técnica ou da organização vista como uma máquina, se combinaram para produzir um campo fértil de expansão não-problemática. A análise clássica dos psicólogos deste período é de Baritz no seu livro *Os criados do poder*. A Psychological Corporation, conhecida até hoje como um dos principais centros de publicação de testes psicológicos foi criada no início da década de 1920 para aplicar psicologia ao mundo dos negócios. Para muitos dos principais psicólogos da época envolvidos na criação de teorias e instrumentos para medir diferenças individuais, o mundo de negócios virou também um bom negócio. Qualquer possível tensão entre valores do psicólogo e o novo campo em expansão foi aliviada por uma ideologia profissional e gerencial voltada à importância da satisfação pessoal para o indivíduo alocado num posto de trabalho que é melhor para suas habilidades. (Nota-se que as implicações por inverso não são especificadas). Para Munsterberg:

*“ainda mais importante de que lucros comerciais de ambos os lados são os ganhos culturais à vida econômica da nação na medida em que todos podem ser levados ao lugar em que suas melhores energias podem ser demonstradas e sua satisfação pessoal obtida. A psicologia experimental econômica oferece nada menos de que a idéia inspiradora que o ajuste de trabalho e psique pode levar à troca de insatisfação no trabalho e depressão mental pela felicidade e harmonia interna perfeita”*

Ideologias profissionais e gerenciais têm a tarefa de representação positiva da autoridade de mando frente a quem manda e a quem obedece, de tornar aquilo que não é natural e de fazê-lo de forma convincente. Desde o início a nova psicologia econômica tinha sua crença, que serviu de sustentação para o caminho unidirecional entre a psicologia científica produzida no laboratório e sua aplicação na indústria. A força desta crença pode ser vista num comentário do psicólogo inglês Bartlett que satirizou os psicólogos que se dedicaram à aplicação de testes vocacionais, como se fossem deuses, ditado: “Deus tem um plano para todos os homens e Ele tem um também para você”.

Faltou ainda mais para complementar o campo, para torná-lo aparentemente dinâmico e saudável, pelo menos na superfície. Isso seria dado pela crescente preocupação com custos sociais e humanos do avanço industrial, visto como inevitável. O determinismo tecnológico tinha criado o que Trist chamou de teoria da organização como uma máquina;

pensou-se que o avanço industrial era inevitável e as características dos postos de trabalho seriam em grande parte determinadas pela tecnologia de produção. A psicologia poderia Ter um papel de atenuar estas consequências.

Na Inglaterra durante a primeira guerra mundial, a demanda insaciável por armamentos fez com que o horário de trabalho nas fábricas de munição se estendesse cada vez mais. Noventa horas por semana era comum. A consequência foi um decréscimo na quantidade produzida e taxas cada vez mais altas de ausência por razões diversas incluindo doenças. Preocupado, o governo da época criou o 'Health of Munition Committee' em 1915 para: estudar e aconselhar sobre questões de fadiga industrial, horas de trabalho e outros assuntos que afetavam a saúde pessoal e a eficiência de trabalhadores em fábricas e oficinas de munição (termos de referência oficial). Começava-se a discutir aquilo que um dos fundadores da psicologia industrial inglesa, C.S. Myers, chamou de: o lado humano do trabalho.

Nos Estados Unidos da América a trilha do lado humano passa pelas críticas do psicólogo australiano Elton Mayo à visão taylorista do homem econômico e sua proposição de que o trabalhador tem uma necessidade de se dar bem com os outros, de precisar do convívio e do contato social. Os estudos de Mayo, especialmente aqueles vinculados a consultoria que prestou ao programa de pesquisa da empresa Western Electric, parte do sistema Bell – AT&T, na sua fábrica de Hawthorne, Chicago, de 1924 a 1933, apontavam para a importância do terreno dos sentimentos e das relações humanas entre o gerente e seus trabalhadores; visão esta que seria consolidada por um executivo da Bell, Chester Barnard em seu livro: *As funções do executivo*(1938). As empresas precisavam levar em consideração a dimensão social junto com a dimensão técnica – porém as duas são diferentes e regidas por suas lógicas próprias. O lado técnico é necessário e determina a natureza dos postos e o perfil de seleção e treinamento técnico, entretanto seus exageros precisam ser mantidos sob controle pelo respeito exigido ao lado humano e aos processos de comunicação e liderança. O potencial de conflito entre as duas tendências parecia real, porém na prática não aconteceu e os dois subcampos acabaram por coexistir. Contrário à história mitificada, o movimento de Relações Humanas não marcou o fim da influência Taylorista, porque na divisão crescente das novas funções de pessoal, os dois nunca se cruzam.

A psicologia do trabalho nasce e cresce com esta dicotomia de raiz que incorpora, a partir de uma disputa interna e falsa entre os tecnicistas e os humanistas. A briga parece real, especialmente quando vocaliza pelos expoentes das modernas abordagens em recursos humanos, mas a análise é somente superficial. Mantem-se um grande circo que nada mais é que um processo de desublimação repressiva (para estender o termo de Marcuse).

Tal como Munsterberg, Mayo também cuidadosamente traçou uma linha entre o social Gillespie tem cuidadosamente analisado a maneira em que os experimentos de Hawthorne foram trabalhados e retrabalhados nas narrativas dos envolvidos num processo de construção social de significado. Torna-se claro que o local de trabalho social e colaborativo de Mayo era extremamente restrito no seu espaço; entrevistar trabalhadores sobre o que pensavam da organização era para satisfazer suas necessidades de se sentir útil e não para ouvir e usar o que era dito. Para Mayo, conflito industrial não tinha nenhuma razão de existir – seu mundo era colaborativo – e conseqüentemente sua presença devia ser tratada pela psiquiatria. Gillespie cita um trabalho publicado por Mayo na Austrália, antes de chegar nos Estados Unidos, onde Mayo já começa a arguir que a pesquisa psicológica mostraria a irracionalidade e a desordem mental que geravam conflito social.

“Para qualquer psicólogo ativo é imediatamente óbvio que as teorias gerais de socialismo, anarquismo e similares são em grande parte as construções de fantasia do neurótico”

Não deve ser, portanto, uma surpresa descobrir que mais tarde, quando os resultados do estudo da montagem dos *relays* estavam sendo elaborados, o conflito – criado por duas das mulheres que tentaram negociar com a gerência melhores condições salariais e certos privilégios e que foram retiradas do experimento – seria esquecido e a razão de sua retirada dada como outra. As duas eram consideradas neuróticas e não adequadas para as condições do experimento. De maneira similar, o estudo dos homens na sala de fiação iria perder todo seu conteúdo mais crítico sobre a natureza da resistência à autoridade industrial e gerencial (resultado das observações sobre as discussões dos operários sobre a importância de manter um nível de produtividade suficiente, mas não demasiado) com o afastamento do projeto do antropólogo social W. Lloyd Warner. Afinal, o livro iria receber o nome de: *A Gerência “e” o trabalhador*.

Até hoje esta capacidade de convívio dentro de um simulacro de debate continua firme. O debate é sobre a divisão de um campo e não sobre a sua formação e significado no estudo da sociedade moderna; sobre seu papel naquilo que Polanyi chamou de “grande transformação”. Continua a discussão dentro da moldura mas não da moldura em si. Arakcy Martins Rodrigues tem comentado como a ordem de tópicos em quase a totalidade dos cursos de psicologia do trabalho mostra bem esta incapacidade de problematizar o campo. Começa-se sempre as primeiras atividades da psicologia industrial, e segue-se numa ordem que reproduz a ordem cronológica da ampliação do campo até chegar ao desenvolvimento organizacional. Em momento nenhum se reflete sobre o significado, a intertextualidade temática que resulta destas idas e vindas. Afinal, os departamentos de administração de pessoal também seguem o mesmo processo – as áreas de rotinas trabalhistas, cargos e salários, seleção, treinamento técnico e desenvolvimento gerencial são sempre separadas e lá também há os progressistas e os tradicionais. Mesmo nas tentativas de criar um novo conceito de recursos humanos ( o “Human Resource Management”), foi necessário manter separada a parte administrativa para permitir que a parte nobre mantenha a sua ideologia desenvolvimentista.

A dificuldade em se questionar vem do pressuposto original. Psicologia é para ser aplicada ao campo do trabalho e de organizações, conseqüentemente assume-se que a problematização da psicologia é feita onde se faz a psicologia, não onde se aplica. Os dois são instâncias distintas. Ao agir dentro da ótica da separação entre teoria e aplicação, cai-se no terreno restritivo onde a preocupação social do psicólogo enquanto ser-no-mundo influencia o tipo de problema que quer resolver, mas a maneira de resolvê-lo permanece presa aquilo disponível para aplicação. O mundo de trabalho e de organização é um campo de atuação e não um fenômeno a ser compreendido, porque na hierarquia implícita da ciência esse não é o papel do aplicador. Psicologia do trabalho é um assunto do quinto ano ou de cursos de pós-graduação no exterior; algo que um psicólogo pode fazer mas não como parte de sua identidade básica.

Nestas circunstâncias, se a psicologia, voltada cada vez mais ao estudo isolado de pequenos núcleos de variáveis, não oferece uma leitura problematizadora do fenômeno social, o resultado é um círculo vicioso inevitável. Uma fragmentação do terreno em pequenas áreas, cada uma das quais composta de pedaços de psicologia mal costurados e engajados numa briga inócua que divide o conflito emocional numa dinâmica intergrupala, que é em si produto e reproduzidor de um fenômeno complexo que permanece, programaticamente, fora do alcance conceitual e do acesso emocional. A separação falsa

entre a teoria e a prática que levou a psicologia a se conceber enquanto segmentos, nega a possibilidade de uma práxis voltada à compreensão ativa de um mundo social processual. Uma imagem negativa de um trabalho reduzido e preso à reprodução do capital sem opção de análise e ação completa o círculo, afastando o profissional do acadêmico.

Uma aproximação com a psicologia social neste momento da sua reconfiguração fornece diversas pistas para a reconcepção do campo, iniciando-se com o reconhecimento que o campo da psicologia do trabalho é parte do fenômeno do trabalho, ele é produto de suas circunstâncias e não alheio a elas. Entretanto, cabe aos psicológicos que militam no campo organizativo a tarefa mais difícil da legitimação do fenômeno de trabalho e das formas que a atividade humana assume com o espaço de pesquisa e produção de conhecimento não sobre o trabalho ou sobre as organizações, mas sobre a psicologia da vida associativa, a psicologia social – a psicologia. Cabe a estes rejeitar a falsa separação da teoria e da prática, do puro e do aplicado e sua hierarquização profissional implícita. Cabe também reconhecer que estas separações – que só foram rejeitadas explicitamente pelos ativistas da pesquisa-ação – compõem uma problemática mais profunda. Poder, dominação, ideologia, conflito social e de classe não habitam um espaço próprio alheio à academia; os campos do saber também têm seu cotidiano.

## **A ORGANIZAÇÃO ENQUANTO PRODUTO DISCURSIVO**

Ao reassumir a psicologia enquanto campo de reflexão e não simplesmente de aplicação, é possível criar um mirante para a problematização inicial daquilo que talvez seja o elemento mais pernicioso desta triste história: o que é, afinal esta tal *organização* sobre a qual todos parecem certos de sua existência enquanto fato real e dentro da qual o psicólogo e a psicóloga aplicam sua psicologia? A *organização* é um pressuposto básico que é tomado como óbvio – afinal organizações existem – para poder ir adiante na investigação de sua forma e natureza de sua forma e natureza; seja de organizações boas (sindicais, comunitárias) ou más (capitalistas, psiquiátricas). Mas será que esta crença básica tem validade, quando vista pela ótica de uma psicologia social ativa e investigava voltada à análise de ação social vista do lado do agente desta ação? Será que organizações existem?

Durante muito tempo, e até pelo menos a década de 1930, *organização*, enquanto palavra ‘descritora’ foi sempre associada à necessidade de dar ou pôr ordem (ordenar) nas diversas ações que formavam o empreendimento industrial ou comercial e o serviço público. A arte de administrar foi erguida em volta de atividades tais como planejar, organizar, liderar e controlar; conseqüentemente a organização de atividades fez parte do empreendimento ou serviço e não era sua característica principal. Qualquer passagem pela arqueologia industrial inglesa mostra os portões de fábrica e prédios do século dezenove onde o empreendimento era claramente identificado: Fundação Soho, Tecelagem Bennet, Chapelaria Christie-Miller. Livros escritos no início do século discutiam a organização e administração da fábrica, ou do escritório, e ainda em 1974 George tinha isso a dizer ao resumir seu trabalho sobre a história do pensamento administrativo:

*“quando os administradores tentam criar um ambiente físico e mental eles devem inculcar um certo grau de ordem no caos que a ignorância dos fatores ambientais ocasionaria. Esse processo de ordenação, envolvendo o planejamento, recebeu diversos nomes, sendo o mais comum de organização”*

Na antropologia da mesma época, *organização* era usada de maneira genérica para se referir aos processos sociais em agregações humanas, suas religiões, ritos, estrutura familiar e modo de vida. Ninguém duvidava que estes processos sociais tinham seu lado simbólico, como a citação de George deixa transparecer a partir do uso da expressão *ambiente mental*; tratava-se, porém, de um processo de ordenação no nível micro ou macro e não de algo em si.

Enquanto na linguagem do cotidiano este sentido básico de organização enquanto atividade ou ação processual ao alcance de todos continua simbolicamente presente até hoje (como na frase *organizar* uma festa), no terreno conceitual a situação é outra. Ao chegar na década de 1950, o processo de criação do campo profissional gerencial se consolida, exigindo um espaço delimitado e ideologicamente legitimável de autoridade e competência. Expande-se também o campo profissional das ciências sociais para os níveis de meso-análise da sociedade, trazendo a necessidade de Ter um algo para estudar. A palavra organização altera seu significado. Agora ela passa a ser um objeto a ser estudado, uma espécie de baú dentro do qual comportamentos podem ser observados, e cresce a discussão sobre suas características e seu gerenciamento. Cada vez mais livros aparecem mostrando como a organização é um fenômeno moderno e como as vidas de cada um são mais e mais dependentes de organizações. Os múltiplos elementos deste ‘novo algo’ são separados e juntados num esforço de identificar as variáveis-chaves que afetam seu desempenho e demora muito pouco tempo para que o baú abstrato vire uma entidade concreta que tem comportamento próprio – quase que antropomórfico quando consideradas as referências à organização *enxuta*, à organização *saudável*, à organização que *aprende*.

Ao ser conceitualizada cada vez mais um “algo” em vez de ser compreendido enquanto processo, começa-se a fortalecer a subordinação simbólica da parte ao todo, visto com um todo separado. Organizações são “algo” e este “algo” tem partes; dado que o “algo” é maior do que a parte, o “algo” é mais importante. O comportamento, que é visto como uma parte, acontece dentro deste “algo”, ou *organização-todo*. A estrutura é a estrutura do todo, da organização formalmente constituída – as ações do dia-a-dia são do mundo informal e mundano da parte. Segue portanto que o primeiro “obviamente” a base do poder e segundo da subserviência.

A presença desta representação social sobre a constituição da *organização* levou pessoas a pensar que não se pode fazer nada se não houver participação nas decisões centrais conseqüentemente, equacionando participação com a presença de representantes eleitos nos conselhos administrativos e negando a importância de mudanças no local de trabalho. A *organização-todo* não tem nenhum lugar para o cotidiano.

Porém, será que isso é um pressuposto válido, ou será que ao assumir a concretude da organização enquanto um todo, cai-se num erro tautológico” Ao supor que a organização é uma categoria clara e não problemática, interpretam-se os dados na mesma veia. Se a organização existe, portanto é obvio que ação acontece dentro da organização. E se por acaso este “algo” não existir?

Desde os trabalhos pioneiros dos interacionistas simbólicos dentro da linha aberta por G.H.Mead, e dos pesquisadores de campo lewinianos (por exemplo Barker e Wright), até as propostas etnometodológicas, e também o debate crítico dentro da antropologia da ação ou da semiótica, torna-se cada vez mais claro que o dia-a-dia, o cotidiano mundano, não é um vazio de restos aleatoriamente espalhados pelo chão mas, ao contrário, é o lugar onde a gente se reconhece como gente no sentido comunicativo. Reconhece-se também que a capacidade de ordenar atividades e ações, de criar diferentes e novas formas de agir é uma

característica essencialmente humana e que é esta a base que materializa os passos da humanidade no horizonte reconhecível do dia-a-dia, mesmo que os passos sejam contraditórios e seus significados confusos.

O dia-a-dia organizacional é onde se trabalha; parte esta cujo horizonte – ou limite – é socio-tecnicamente configurado (pelo espaço físico, maquinária, tarefas, horários, pressupostos de controle e práticas de interação). Nesta concepção, a ordem organizacional tem muito mais ver com uma ordem negociada entre cotidianos distintos – departamentos, áreas, salas de aula, repartições e lojas – e o *todo* é muito mais um residual, sem nenhuma característica homogênea. Nesta ótica, as organizações enquanto coisas reificadas como “algo” nada mais são do que a sombra projetada pelo cotidiano em movimento ou, talvez melhor, as pegadas deixadas pela passagem da ação enquanto atividade humana. A sombra inibe e a pegada convida, porém ambas são as consequências da ação e não sua origem.

Obviamente há exemplos de empreendimentos que se isolam por inserção ou opção, onde um texto organizacional busca ser hegemônico e diferenciador, criando uma cultura organizacional forte e marcante. Mas será mesmo nestes casos o texto é de fato hegemônico ou, ao contrário, as pessoas reconhecem a sua presença enquanto autoridade ou discurso oficial enquanto utilizam outros recursos para o dia-a-dia. Vale lembrar o estudo clássico de Rosenham cujo os pseudos-pacientes esquizofrênicos foram rapidamente diagnosticados como pesquisadores pelos demais pacientes internados. Também em comum em processos de introdução e integração de trabalhadores perceber que a maioria dos funcionários não presta atenção às aulas ou vídeos explicativos carregados com conteúdo simbólico e aguarda o início do trabalho para indagar ao vizinho como as coisas são feitas e quais as regras importantes.

## **TODOS E PARTES**

Se as partes, ainda definidas de maneira aberta, são os lugares de residência no sentido de atividade e ação, qual é o papel do todo? Há, simplificando, três opções possíveis.

A primeira começa com a noção de que *todo é algo fora da parte*, a parte é dentro do todo. Nesta ótica, organizações são entidades separadas e as pessoas se comportam dentro delas de acordo com regras observáveis e teoricamente previsíveis. Organizações podem ser estudadas enquanto entidades que têm estruturas, tecnologias, culturas e ambientes; pessoas são diferentes e têm sua própria temática de estudo. Esta seria a opção da objetividade seguida pela grande maioria de pesquisadores nas áreas tradicionais da psicologia do trabalho.

A segunda começa com o mesmo princípio, mas reconhece que as pessoas têm uma tendência a construir seus próprios mundos, portanto é necessário relativizar o conceito para levar isso em consideração. Organizações existem de fato, só que as pessoas tendem a vê-las através de seus próprios olhos. Esta seria a opção da subjetividade e é onde se encontram os trabalhos sobre liderança e comunicação, de cultura organizacional e uma boa parte da psicologia dita institucional. Esta opção oferece uma divisão não problemática do capô entre os estudos administrativos da organização e os psicológicos das pessoas. Entretanto, a pessoa permanece firmemente na organização.

A terceira opção se inicia pela inversão do todo e parte, concebendo o *todo dentro da parte* e sem nenhuma existência própria. O todo nada mais seria um produto

intersubjetivo transformando em pseudo real pelo seu feito simbólico. A parte seria concebida enquanto horizonte local, dando concretude e base à intersubjetividade. Nesta opção de uma intersubjetividade radical, nada existiria além da parte. O que são chamadas organizações não seria nada mais do que coleções de partes, concentrações mais densas de processos cotidianos. Essa posição é compatível com a de Pagés, quando fala de organização enquanto sistema de mediações, o conjunto dinâmico de respostas e contradições porque estes são elementos do cotidiano tornados pseudo-reais nas diversas narrativas de agrupamentos diferentes, que em si são produtos locais.

Se significação é uma espiral múltipla de narrativas simultaneamente presentes, o todo talvez nada mais seja do que uma meta-narrativa. Se os atos de fala, os discursos e a retórica são produtos do dia-a-dia e não de um lugar mítica além da parte, esse é a partir dessa ação processual que o eu nas suas versões se deriva, segue-se que a organização enquanto algo concreto é muito mais produto das contradições e conflitos deste mesmo cotidiano do que é produtora. Compreender organização enquanto representação é orientar a análise para o terreno da política da realidade, para interseção do mundo vital e sistema, e para os processos de colonização do primeiro e do segundo, discutidos por Habermas na sua teoria de ação comunicativa. Nesta linha, a de se indagar se a preocupação se a teoria administrativa recente em assimilar a palavra cultura não poderia ser mais um exemplo de processos que buscam dar ao universo reificado a aparência do universo consensual, para usar a distinção de Moscovici.

## **A PSICOLOGIA SOCIAL DE FENÔMENO ORGANIZATIVO**

Se a organização enquanto um todo não é mais que um rastro da atividade que já passou, uma sombra pálida de um fenômeno multidimensional que desaparece quando a luz é acessa, segue que estes empreendimentos diversos de todos os tipos funcionam não porque as pessoas são administradas e direcionadas, mas a concentração de processos que seus cotidianos representam serve de ímã para o uso das caixas coletivas de ferramentas organizativas mundanas desenvolvidas ao longo da história social. Em última análise, pessoas, pessoas sabem se virar. A estrutura de uma firma, hospital, escritório ou ONG é uma representação de ação congelada; de pouca importância no dia-a-dia de negociação de significado. Ela pode apoiar ou restringir a ação processual pelo seu efeito simbólico enquanto mecanismo de mediação, mas não a produz nem reproduz; igual a pegada, ela têm algo a contar – só que é diferente daquilo que se está acostumado a ouvir.

Será que a reificação da organização dentro de uma ideologia gerencial moderna, refletida no aumento vertical da quantidade de “best sellers” e seminários, precisa ser compreendida como um processo onde a negação implícita presente na ênfase na importância do bom gerente (a incapacidade organizativa do não-gerente) aponta justamente para a presença contrária (a capacidade organizativa ao autoctone)? Ideologia nunca foi somente uma referência a direção do poder mais também a direção do medo que o sustente. Ao tornar natural autoridade de alguém, desautoriza-se no mesmo tempo a autoridade do outro de quem ou do qual, enquanto conceito, se têm medo. A oferta da cidadania da organização reprime o exercício da cidadania que se deriva das contradições do dia-a-dia, como também a construção de uma cidadania limitada a direitos garante a manutenção de um estado. Consequentemente, e tal como a ideologia de assentamento humano representou o medo do não assentado cuja cultura e práticas igualmente complexas e morais desafiaram a lógica da vida assentada, o processo de

colonização simbólica não se tornou ainda hegemônica e certas condições – entre as quais a complexidade – poderia levar a desmistificação parcial do sistema enquanto metanarrativa frente às rupturas produzidas na parte. Estas idéias estão também presentes em outras áreas de análise social, onde a noção de atividade processual que forma um cotidiano intersubjetivo vêm sendo trabalhado durante algum tempo. Reconhecesse a presença de uma consciência prática das contradições presentes nestes significados como também a possibilidade de transcender parcialmente a consciência prática em relação a uma consciência discursiva. Admite-se a possibilidade das pessoas assumirem a agência do autor no ator social, porque a agência é própria da parte.

Ao reconfigurar a psicologia do trabalho enquanto ação processual a partir da psicologia social do fenômeno organizativo, abre-se a opção de reassumir a intervenção investigativa da pesquisa-ação como base para um diálogo que apóia a agência do outro na alteração de práticas e formas de agir. O estudo do fenômeno organizativo e do trabalho tem muito a ganhar com sua proximidade a psicologia social – e talvez a psicologia social tenha algo aprender também.

*Peter K. Spink é professor do Programa de Estudos Pós-graduados  
Em Psicologia Social da PUC-SP e da Escola de Administração de  
Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas*

Extraído de :

**SPINK, P.K. Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia e Sociedade*: 8(1): 174-192, jan./jun., 1996.**