



A Estruturação Psíquica do Sujeito na Organização: o caso de uma empresa do segmento de plásticos

Cristiane Romero Taylor*
Rodrigo Rossi Horochovski**

Resumo

Buscando fugir de uma abordagem tecnocrática, este artigo parte de referenciais psicanalíticos, sociológicos e administrativos para compreender a estruturação do sujeito, colaborador de uma organização do segmento de plásticos, localizada na cidade de Curitiba (PR), que adotou o TQM como modelo administrativo. Defende-se a tese de que o sujeito, além de uma dimensão racional facilmente identificável, possui outra inconsciente, fonte primeira de seus desejos. É a partir desta instância que ele se projeta em objetos de identificação que lhe propiciam satisfação. Dentre esses objetos, está a organização em que trabalha. Esta, por sua vez, apresenta-se como modelo aos indivíduos, tentando moldar sua personalidade e padronizar seus desejos e necessidades. Conclui-se que, embora gere maior satisfação com a organização para o colaborador em diversos aspectos, a implementação da qualidade total não o faz na proporção esperada.

Palavras-chave: satisfação no trabalho; identificação organizativa; qualidade total.

Abstract

Deviating from a technocratic approach, this article is based on psychoanalytic, sociological and administrative references seeking to comprehend the structuring of the individual, whom collaborates with a corporation in the plastic market located in Curitiba (Brazil) which adopted TQM as administrative model. The authors defend the theses that the individual has an unconscious dimension, source of his/her primitive desires, beyond a rational one easily identified. In this unconscious dimension, the individual propels him/herself to familiar objects that give him/her satisfaction. Among these objects is the corporation where the individual works. The corporation presents itself as model to individuals and tries molding his/her personality and establish patterns for his/her desires and necessities. The conclusion is that TQM does not give the satisfaction for workers in the expected way.

Key words: satisfaction in work; organizational identification; total quality management (TQM).

*Psicóloga, Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora da Business School FAE.

E-mail: cristaylor@uol.com.br

**Sociólogo, Mestre em Sociologia das Organizações pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professor das Faculdades SPEI e da Faculdade Paranaense de Administração, em Curitiba.

E-mail: rorossi@uol.com.br

Introdução

Os autores, neste artigo, valem-se de referenciais teóricos da psicanálise, da sociologia e da administração para compreender como o sujeito estrutura-se nas organizações e o reflexo disso no processo organizacional.

Em particular, quer-se levantar os resultados de implantação do sistema de qualidade total (TQM)¹ no que tange à satisfação do colaborador em relação ao cotidiano da organização em que trabalha. Em outras palavras, trata-se de responder ao seguinte problema de pesquisa: qual o impacto da implantação de um sistema de qualidade total na estruturação do sujeito em uma organização no que se refere à satisfação geral com o trabalho?

A investigação teve como objeto uma empresa de médio porte do segmento de plásticos, com cerca de 500 colaboradores, localizada em Curitiba (PR). Atua no mercado nacional há mais de 30 anos, sendo que recentemente passou a atuar, também, no mercado internacional.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados empíricos, após pesquisa bibliográfica acerca das variáveis do trabalho, foram a observação participante e entrevistas estruturadas em uma amostra de 40 trabalhadores da área industrial (chão-de-fábrica). O Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, proposto por HACKMAN e OLDHAM (1975)², serviu de ponto de partida para as interpretações.

O objetivo é demonstrar que o sujeito, além de sua dimensão racional facilmente reconhecível, possui uma esfera inconsciente, que faz parte de sua essência e que é a verdadeira sede dos desejos e da satisfação pessoal, conforme MOTTA e FREITAS (2000). Segundo a crítica tecida por CALDAS e TONELLI (2000, p.138),

a concentração na dimensão consciente e pseudo-racional, típica na teoria das organizações, deriva na verdade da tradição positivista da pesquisa comportamental, que tende a desprezar aspectos inconscientes e elementos menos ‘racionais’ que dão forma à vida organizacional.

A esfera inconsciente da vida organizacional, portanto, como ficará provado para o caso da organização em exame e de resto para quaisquer organizações, deve ser considerada pelo pessoal de nível estratégico no processo de tomada de decisão. Em outros termos, este texto pretende fugir às decantadas tentativas de intervenção organizacional de

cunho tecnocrático, considerando outras formas de intervenção, como propõem PETIT e DUBOIS (1998), para além de prescrever técnicas ou, até mesmo, remediar possíveis disfuncionamentos.

Para o desenvolvimento deste trabalho, é dedicada uma seção à exploração do processo de estruturação do sujeito nas organizações, para o que é fundamental um constructo teórico centrado na psicanálise. Busca-se demonstrar como, para além dos aspectos puramente racionais e calculáveis, o cotidiano das organizações – empresas e outras – é decisivamente influenciado por dimensões e desejos subjetivos e inconscientes.

1 A estruturação do sujeito nas organizações: um referencial sóciopsicanalítico

Embora Freud não se tenha debruçado especificamente sobre a questão das organizações, alguns delineamentos já podem ser encontrados em seus originais, sobretudo em *O Mal Estar na Civilização*, publicado em 1930, em que chama a atenção para a necessidade de se investigar o fenômeno.

A preocupação dos psicanalistas emanou dos problemas de inserção do sujeito nas organizações quanto à estruturação do psiquismo, ou seja, do inconsciente³. Esse processo não comparece livre de conflitos⁴. Assim, é vital compreender os motivos por que a vida das organizações é marcada por disputas entre pessoas, insatisfações, disfunções, metas não-atingidas, entre outros. Seriam as organizações insanas?

Há muito evidencia-se tal problemática como sendo parte da “natureza” organizacional. Por que as regras, os procedimentos, enfim a organização como um todo carece da compreensão e adesão irrestritas de seus membros? Muitas são as explicações. A sociologia consagrou as disputas pelo(s) poder(es) como elementos centrais ao entendimento das lutas no interior das organizações.

Os indivíduos, denominados atores sociais nesta perspectiva, lutam por espaço, liberdade de ação e reconhecimento social (CROZIER e FRIEDBERG, 1977). Tal visão postula um comportamento racional. Percebe, portanto, o sujeito como agente de sua ação. É, com efeito, insuficiente, à medida que não considera as componentes inexplicáveis à luz da idéia de racionalidade corrente.

Por esse viés, a psicanálise supre a lacuna sociológica. Examina o quadro de conflitos, insatisfações, disfunções, entre outros, a partir do desconforto sentido pelo sujeito à aceitação dos limites impostos pela sociedade, limites estes que se traduzem no estabelecimento de regulações dos mais diversos tipos e das interdições, o que se dá num sentido patológico. (KAËS, 1983, p.XVI)

Neste raciocínio, pode-se interpretar o citado mal-estar na civilização de que fala Freud. No início o sujeito é tão-somente governado pelo princípio do prazer de forma irrestrita. Aqui se encontra uma das instâncias distinguidas por Freud em sua segunda teoria do aparelho psíquico – o **id**: local da personalidade onde se localizam as pulsões cujo alvo é suprimir o estado de tensão corporal gerado em sua fonte, ou seja, o objeto de satisfação. Os conteúdos do **id**, “expressão psíquica das pulsões, são inconscientes, em parte hereditários e inatos e em parte recalcados e adquiridos”. (LAPLANCHE e PONTALIS, 1986, p.285).

O sujeito, antes exclusivamente guiado pelas pulsões, sofre os efeitos da angústia de castração.

O complexo de castração deve ser referido à ordem cultural em que o direito a um determinado uso é sempre correlativo de uma interdição. Na “ameaça de castração” que sela a proibição do incesto vem encarnar-se a função da Lei enquanto ela institui a ordem humana, como, de forma mítica, o ilustra em *Totem e Tabu* (...), a “teoria” do pai originário, reservando para si, sob a ameaça de castrar os filhos, o uso sexual exclusivo das mulheres da horda. (LAPLANCHE e PONTALIS, 1986, p.115).

A castração instaura, de forma violenta, o princípio de realidade. Não se pode mais viver o prazer sem limites. Aparecem as interdições: as proibições que colocam o sujeito em contato com o mundo social, com o real, e que terão profundas conseqüências em sua estruturação. Somam-se ao **id** as duas outras instâncias do aparelho psíquico, o **ego** e o **superego**.

O **ego** é a parte organizada da personalidade, “é o executivo, envolvendo todas as funções denominadas especificamente psicológicas: percepção, aprendizagem, memória e raciocínio.” (AGUIAR, 2000, p.139). Já o papel do **superego**

é assimilável ao de um juiz ou de um censor relativamente ao **ego**. Freud vê na consciência moral, na auto-observação, na formação de ideais, funções do **superego**. Classicamente, o **superego** é definido como herdeiro do complexo de Édipo; constitui-se por interiorização das exigências e das interdições parentais.” (LAPLANCHE e PONTALIS, 1986, p.645).

O princípio de realidade, regulador do comportamento, modifica o caminho da realização da satisfação para o sujeito, agora mais longo que o do princípio do prazer, pois nele desempenham papel essencial as determinações do meio externo. Nesse sentido, traz consigo a pulsão de vida do **ego**, já que apresenta ao sujeito as limitações da natureza e da cultura ao seu corpo e sua mente, a idéia de finitude e falência, mas que, por isso, traz o efeito perverso da neurose⁵.

Condenado à escassez de liberdade, o indivíduo vive em permanente conflito consigo mesmo e com os grupos sociais em que se insere e projeta. Pela projeção, o sujeito constrói o mecanismo essencial de identificação, “processo psicológico pelo qual um indivíduo assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo dessa pessoa. A personalidade constitui-se e diferencia-se por uma série de identificações.” (LAPLANCHE e PONTALIS, 1986, p.295).

A identificação é o mecanismo essencial do ser humano, que o define como tal. A descoberta fundamental de Parmênides, que separa o ser do não ser, permite compreender o processo de formação do sujeito no seio, inicialmente, da família, e, no limite, da organização em que trabalha. Como pontuam consagrados autores da ciência brasileira da Administração,

é através da identificação que percebemos nós mesmos e os outros como indivíduos; é também através da identificação que se torna possível a aproximação ou distanciamento do outro, ou seja, a identificação mecanismo psíquico central no desenvolvimento das pessoas é a base da solidariedade ou da perseguição. O conceito psicanalítico de identificação é fundamental para a construção da identidade de cada um de nós e também para as nossas relações com os outros. (CALDAS e TONELLI, 2000, p.139).

No processo de identificação, as organizações aparecem ao sujeito como sistemas culturais, simbólicos e imaginários. No primeiro caso, as organizações fazem-se presentes estruturando uma cultura, mediante valores e normas transmitidos por seus fundadores e multiplicadores para indivíduos que lhe são confiados. Como sistemas culturais, as organizações desenvolvem um processo de socialização dos sujeitos para que eles se definam perante um ideal proposto.

Na condição de sistemas simbólicos, as organizações dão um sentido às práticas e à vida daqueles que as compõem, por meio dos necessários mitos unificadores⁶, em que se incluem os diferentes

rituais, de iniciação e passagem, enfim, a própria história viva e coletivizada do grupo.

Como sistemas imaginários, as organizações buscam atrair os indivíduos para uma teia de identificação narcísica⁷, local em que o sujeito busca refúgio contra o medo: do retorno ao caos, do desconhecido e das pulsões destruidoras. Enfim, ao estabelecer uma identificação com a organização, o colaborador encontra, nela, refúgio para a sua insegurança, suas ansiedades.

Numa simplificação grosseria, pode-se postular que a identificação é um dos motivos por que alguém se sujeita a cair em uma rotina de obrigar-se a acordar cedo, passar um dia inteiro recebendo ordens e cumprindo normas de cuja elaboração não participou. Não é necessário detalhar em que medida isto vai ao encontro dos interesses da cúpula dirigente de uma organização.

A identificação se faz com a necessária mediação do ego, que se encarrega dos interesses da totalidade do sujeito, e na projeção do ideal do eu na organização. Compõe, com efeito, a construção social do ego de modo essencial. A psicanálise, com tal procedimento, coloca a questão dos motivos inconscientes para os comportamentos dos sujeitos.

As organizações tem a função de “por um curativo na ferida narcísica⁸, evitar a angústia do caos, justificar e manter os custos identificatórios, preservar as funções dos ideais e dos ídolos” (KAËS, 1991, p.3). Elas, portanto, fornecem representações comuns e matrizes identificadoras e constituem um dos objetos de identificação narcísica do sujeito. Na ótica de ENRIQUEZ (1991, p.59),

apresentam-se (...) como conjuntos englobantes, visando imprimir a sua marca distintiva sobre o *corpo*, o *pensamento* e a *psique* de cada um de seus membros. Elas vão favorecer a construção de indivíduos para a sua devoção, na medida em que conseguiram se instaurar para eles como pólo ideal e obcecá-los com o ideal”. Contudo, alerta o autor, há brechas que tornam inacabada esta tentativa englobante. As organizações “raramente (...) atingirão seus objetivos de domínio total e, por conseguinte, de formação de estrutura enclausurante: acabarão engendrando um universo conformista, repetitivo e destinado a se degradar irresistivelmente e [acabar]... (ENRIQUEZ, 1991, p. 59).

As organizações sofrem as conseqüências do labirinto de proibições que elas mesmas constroem. O sujeito, preso em tal labirinto, começa um processo de gradual esfacelamento de sua identidade à medida que se obriga a responder a uma série de normas de caráter

ideológico – entre as quais se destacam, no sistema capitalista, as de caráter moral e as que prescrevem a necessidade do sucesso a qualquer preço, necessidade que é incorporada no íntimo do sujeito e que, segundo discurso corrente, tem na organização a sua sede principal.

Atendo-se às duas espécies de normas mencionadas acima, percebe-se a contradição que por vezes se instaura, a partir do momento em que uma é, de certa forma, negadora da outra. Essa contradição explica, em certa medida, a situação paradoxal com a qual se defrontam os indivíduos numa sociedade de massas. Nela, o sujeito agarra-se a fios de sustentação muito frágeis. Dessa forma, troca com muita facilidade os objetos com que se identifica, as “verdades” pelas quais se orienta. A fugacidade das coisas e das relações contemporâneas é um sintoma bastante visível dessa contradição. Em 1921, Freud já fornecera essas pistas em seu texto *Psicologia das Massas e Análise do Ego*.

Na organização, o sujeito “resolve” em parte o problema da identificação, colocando certa “ordem” no “caos”. Contudo, acaba por tornar-se escravo do poder estruturante da organização, que passa a estabelecer os limites do “pode” e do “não pode”. Nesse processo, o espectro dos mitos fundadores e organizativos se impõe indelevelmente à unidade físico-psíquica dos que compõem a organização. Esses, inclusive, acabam por esquecer-se “que são os **verdadeiros atores** (grifo nosso) e que a organização não é outra coisa senão o que fazem dela. Conseqüentemente, os indivíduos sentem-se culpados a cada vez que são criativos, porque ficam com o sentimento de transgredir valores sagrados aos quais aderem ou dos quais têm medo.” (ENRIQUEZ, 1991, p.71).

Ao sujeito resta adequar-se de modo servil aos ditames do sistema ou desviar-se em sua conduta, o que é feito de forma dissimulada. A falência do sistema aparece, então, como efeito final do embotamento causado pelo aumento da burocracia, dos comportamentos repetitivos e dos desvios comportamentais dissimulados pelos praticantes e não detectados pela organização, entre outros. Uma organização que se aproxima do “ideal” de conflito zero tende ao fracasso devido à incapacidade de enfrentar as vicissitudes dos meios interno e externo, engendradas num ambiente de rápidas transformações culturais e materiais.

Neste ponto, vale ressaltar uma característica marcante das organizações modernas: o fenômeno burocrático, já mencionado no parágrafo anterior. Ele surge do caráter paternalista da organização. A burocracia aparece como resultado da necessidade de

regular relações humanas, marcadas por uma forte interdependência entre as pessoas. O que a organização almeja, por meio da burocracia, é eliminar justamente as relações entre as pessoas, (TRAGTEMBERG, 1977) raiz dos males humanos segundo o senso comum difundido.

Assim, ao se tornarem fortes, as organizações, cuja rigidez se exprime justamente nos aparatos burocráticos impessoais e rotinizados, agem como um grande pai, protetor de sua prole, zeloso de seu bem, do que lhe é melhor, ao nível da sufocação (matando o desejo do sujeito). “Essa vontade desmesurada do bem de outrem é acompanhada por uma vontade também desmesurada de não levar em consideração a vontade de outrem, seus desejos, suas aspirações, suas tendências.” (LAPASSADE, 1983, p.207).

A partir do problema da identificação, é possível compreender a relação neurótica que ordinariamente aparece. No interagir com a organização, o sujeito projeta (ou deseja projetar) o ideal do ego⁹ na organização, o que torna possível afirmar a construção social do ego. Fazendo isso, é muitas vezes impelido à depressão, principalmente quando se sente traído por seu objeto de identificação, de amor, ou mesmo quando a projeção sequer se realiza. Daí os sujeitos apresentarem sintomas (a ineficácia e a dispersão estão dentro desta categoria), que podem muitas vezes ser compreendidos no campo das neuroses.

A seguir, dedica-se à análise de como a estruturação do sujeito nas organizações de caráter mais geral reproduz-se de forma semelhante nas organizações constituídas com fins específicos (as empresas, por exemplo). Nas organizações também está presente o trabalho de morte (luto), traduzido nas mais diversas formas de disfuncionalidades. Porém, com maiores conseqüências devido à menor força das organizações se comparadas às grandes organizações da sociedade. Discute-se também como, em um processo ideológico análogo ao que ocorre nas organizações, as organizações em geral e as empresas em particular falseiam a consciência dos sujeitos que compõem seus quadros, criando necessidades artificiais e tentando padronizar desejos e comportamentos, na ilusão de que irão suprir essas necessidades.

Pela possibilidade de escolha, a organização aparece, teórica e ideologicamente, como um conjunto de indivíduos que têm um ou mais interesses e objetivos comuns. Contudo, esses indivíduos têm uma gama de interesses e principalmente desejos e pulsões que não

são satisfeitos, nem dentro, tampouco fora da organização, a despeito da tentativa, presente tanto nas organizações quanto nas organizações, de padronizar necessidades, comportamentos e atitudes.

A organização, por esse prisma, pode ser interpretada como prisão psíquica. Para construir essa metáfora, MORGAN (1996) remonta à célebre alegoria da caverna presente na *República* de Platão. A partir da metáfora das organizações como prisões psíquicas, entende-se como as organizações reproduzem o processo das instituições. As organizações autonomizam-se, adquirem um poder próprio, criando um forte grau de controle sobre seus próprios criadores (os seres humanos), aprisionando-os em sua teia simbólica de imagens, idéias, pensamentos e ações.

As organizações aparecem, ao menos para a comunidade formada por seus integrantes, como comunhão de todos em torno de um ideal de bem comum, buscando fazer com que seus membros sejam indivíduos que lhes sejam fiéis e devotos. É deste modo que o fenômeno burocrático, já mencionado, é mais dramático nas organizações. Nestas – mais que nas grandes organizações da sociedade, como a família, por exemplo – instaura-se a culpa no sujeito por este atrever-se a ser criativo (a despeito do discurso em contrário dos modelos de administração contemporâneos).

A organização assoma-se como a própria caverna, onde quem consegue enxergar a realidade existente fora dela é considerado elemento perigoso e os que estão presos em seu interior agarram-se mais fortemente ainda à realidade habitual¹⁰. Nessa medida, a organização constrói verdadeiras armadilhas cognitivas, por meio do autoconfinamento, da recusa em deparar-se com a realidade do ambiente maior e da sociedade que a cerca. A cultura organizacional pode, então, aparecer como prisão dos sujeitos que compõem a organização.

A alegoria da caverna mostra que já entre os gregos havia a preocupação com o aprisionamento do sujeito a uma única “verdade” ou “realidade”. No entanto, acreditava-se que o desafio do conhecimento seria resolvido pelo domínio completo do mundo, pela razão humana. Este tipo de pensamento tem seu ápice com a modernidade, expresso na construção teórica de René Descartes. Pode-se, então, falar em um sujeito cartesiano, como sendo aquele senhor absoluto da Razão e, ato contínuo, de suas vontades e disposições. No entanto, o sujeito cartesiano visava somente ao conhecimento do mundo e da realidade exteriores ao indivíduo.

Freud quebra essa concepção, acrescentando ao sujeito da razão uma dimensão inconsciente, levando-o

à necessidade de um saber de si, análogo a um trabalho arqueológico de reconstrução de sua história de vida, de seu passado. Como assevera MORGAN (1996, p. 210), “os seres humanos vivem as suas vidas como prisioneiros de suas próprias histórias pessoais”. Em Freud, à medida que o sujeito desvela sua história passada, vai libertando-se de seus fantasmas, medos, anseios, ansiedades, traumas e outros, trazendo à tona um saber de si até então desconhecido, que não opera pela via da razão.

Portanto, a psicanálise revoluciona o paradigma baseado em um sujeito puramente cartesiano. Substitui o *penso logo existo* pelo *sou também onde não penso*. Freud traz à tona a dúvida de si, antes ignorada pela dúvida cartesiana. A dimensão racional não é mais o tudo poder, ao contrário, é o tudo tem limites, impostos pelo princípio de realidade. O paradigma de um poder ilimitado pelo desconhecimento do princípio do prazer é suplantado por um que evidencia a limitação do poder do sujeito. Neste ponto, o sujeito vive um conflito entre o que se deseja e o que se pode.

Os conflitos psíquicos são típicos da relação sujeito-organização. Há um conflito manifesto, por exemplo, entre um desejo e uma exigência moral. Nas organizações, porém, afigura-se mais importante o conflito latente, expresso em sintomas os mais diversos, como desordens no comportamento, perturbações de caráter, entre outros, como no exemplo de uma greve violenta e aparentemente sem motivos razoáveis, ou de um absentismo exagerado, atribuídos a diversos outros fatores que não psíquicos, tornando difícil, se não impossível, uma saída do impasse.

Nesse sentido, a organização constrói uma farsa, criando necessidades inexistentes no nível do sujeito e tentando satisfazê-las no nível do simbólico¹¹, no caso das empresas, operando no espaço das carências sociais e emocionais dos empregados, com o objetivo de proporcionar um *pseudo status*, ou seja, “um acesso momentâneo a uma posição de igualdade na estrutura de poder e nas relações sociais na empresa, que na realidade não existem e nem se pretende que existam”. (AGUIAR, 2000, p.147). Todavia, esta farsa é denunciada no cotidiano pelos próprios sujeitos, que expressam sua frustração por meio de manifestações de desinteresse, baixa produtividade e até mesmo reações agressivas. A organização trai os sentimentos e as necessidades psicológicas e sociais dos sujeitos.

Um outro problema, apontado por AGUIAR (2000), é a confusão presente em muitos programas de recursos humanos (inclusive os que passam pela gestão

participativa) entre os desejos e as necessidades dos sujeitos. Os desejos são individuais e indestrutíveis, posto estarem no nível do inconsciente. Deste modo, não há a menor possibilidade de substituí-los ou padronizá-los.

Quanto às necessidades individuais, a tentativa de padronizá-las é uma estratégia das organizações para, ao indiferenciar os indivíduos, transformá-los em tipos padronizados, em vez de identificá-los como pessoas. Esta padronização, por um lado, facilita o controle, mas, por outro, diminui e impede o desenvolvimento mental, o desenvolvimento da consciência crítica (individual), e a responsabilidade do indivíduo com ele próprio, com a sociedade e com o seu trabalho na organização. (AGUIAR, 2000, p.148).

Reconhecer a dimensão inconsciente do sujeito que compõe a organização é reconhecer também o excesso de racionalização no tratamento dado às organizações. Isso permite a introdução, na análise de comportamentos importantes e tidos como irracionais – agressão, inveja, medo, ódio e desejo sexual – fortemente presentes no cotidiano das organizações e que, a rigor, determinam sua dinâmica com tanto ou mais presença do que os seus aspectos mensuráveis.

Além disso, o reconhecimento da dimensão inconsciente permite vislumbrar componentes não racionais em comportamentos, atitudes, ações, regramentos e rotinas cuja racionalidade não se discute à primeira vista. Como pontua MORGAN (1996, p.236),

podemos desculpar, racionalizar, punir e controlar o quanto quisermos que não iremos livrar-nos dessas forças reprimidas que se escondem nas sombras da racionalidade. Se as idéias de Freud e de outros teóricos estiverem corretas, racionalidade é freqüentemente irracionalidade disfarçada. Assim, a racionalidade de um Taylor pode disfarçar tanto uma forma extrema de compulsividade como a excessiva preocupação de um gerente com alvos e objetivos muito bem explicitados pode disfarçar uma insegurança básica na vida. Racionalidade e irracionalidade (um termo para forças humanas que não podemos ordenar e controlar) parecem ser centrais à condição humana.

O problema parece residir na tendência presente nos indivíduos e nas organizações do medo do desconhecido, do irracional, escondendo-o sob a máscara da razão, buscando manter o controle sob forças incontroláveis por serem inconscientes e inacessíveis. O auto-engano da segurança representado pela racionalização do irracional livra os sujeitos do caos, tal qual ocorre nos ganhos primários e secundários

das neuroses. Contudo, deixa-os na ignorância de si, do seu lado reprimido, recalçado, com conseqüências vitais para as organizações que reproduzem este processo neurótico.

Desconhecer ou ignorar a dimensão inconsciente dos sujeitos é diminuir a importância do ser humano na vida organizacional. É concordar que a organização tem o papel do pai que protege sua prole evitando que ela entre em contato com a verdade das relações sociais, relações de poder que colocam os sujeitos em disputa por objetos tangíveis, mas também por objetos intangíveis relacionados aos desejos.

A relação enganosa entre sujeito e organização mostra claramente o infantilismo do psiquismo humano. A organização age repressivamente, por meio da falsificação da consciência pela fuga dos problemas, visando à defesa dos indivíduos e dela própria, porém com os efeitos colaterais já aqui elencados, principalmente o desconforto do sujeito perante os limites impostos a suas idéias e seus comportamentos.

Assim, pode-se concluir que o reconhecimento da dimensão inconsciente permite a identificação de barreiras situadas no caminho da inovação e da mudança, cujo diagnóstico não é realizado pelas teorias organizacionais.

Deitar sobre os louros do sucesso ou ainda diminuir a criatividade nos ambientes organizacionais pelos próprios sentimentos de inveja e ciúme endereçados contra quem se destaca são exemplos bastante comuns nas organizações, para não falar na adoção de modismos administrativos sem qualquer filtro da crítica apenas pelo receio de pensar diferente em um ambiente organizacional que tende a uma única verdade.

2 A satisfação e a identificação dos sujeitos na organização estudada

No levantamento do processo de estruturação do sujeito na organização estudada, mensurou-se o grau de satisfação dos colaboradores, elemento primordial da qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, dos resultados deste processo. Para tanto, como já mencionado, adotou-se o modelo das dimensões básicas da tarefa, proposto por HACKMAN e OLDHAM (1975), e demonstrado na figura 1.

FIGURA 1 - MODELO COMPLETO DAS DIMENSÕES BÁSICAS DA TAREFA



FONTES: HACKMAN e OLDHAM (1975, p. 161), adaptado por MORAES e KILIMNIK et al. (1994).

De acordo com esse modelo, a motivação e a satisfação no trabalho advêm de três estados psicológicos críticos, que são: 1) *significado percebido do trabalho*, sendo este o grau com que o empregado experimenta o trabalho como sendo geralmente significativo, valioso e compensador; 2) a *responsabilidade pessoal percebida pelos resultados do trabalho*, como grau em que o empregado se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho realizado; e 3) o *conhecimento dos reais resultados do trabalho*, como grau em que o empregado conhece e entende, de modo continuado, quão eficazmente está desempenhando a tarefa.

Conforme argumentam HACKMAN et al. (1975, p.58), quando os três estados psicológicos estão presentes “uma pessoa tende a se sentir muito bem consigo mesma, quando tem um bom desempenho. E estes bons sentimentos continuarão incentivando a pessoa a continuar fazendo as coisas da forma correta”. Os três estados psicológicos críticos também são responsáveis pela elevação da motivação interna, da satisfação e da qualidade do trabalho, bem como pelo baixo absentismo e rotatividade. Para HACKMAN e OLDHAM (1975, p. 161), os causadores desses estados psicológicos críticos são as dimensões da tarefa – o próprio conteúdo do trabalho – descritas a seguir.

- Variedade das habilidades: grau em que a tarefa requer uma variedade de diferentes atividades na consecução do trabalho, que envolva o uso de um diferente número de habilidades e talentos do empregado.
- Identidade da tarefa: grau em que uma tarefa requer a totalidade do conjunto e das partes identificáveis de um trabalho, isto é, realizar uma tarefa do começo ao fim percebendo um resultado visível.
- Significado da tarefa: grau em que uma tarefa tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas, na própria organização ou no ambiente externo.
- Autonomia: grau em que a tarefa provê substancial liberdade, independência e poder decisório para o empregado no planejamento do trabalho e na determinação dos procedimentos utilizados na sua consecução.
- *Feedback* intrínseco: grau em que a consecução das atividades de um trabalho requerida pela tarefa resulta na obtenção pelo empregado de informação direta e clara sobre a eficácia do seu desempenho.

- *Feedback* extrínseco: grau em que o empregado recebe informação clara de supervisores ou de colegas de trabalho sobre o seu desempenho.
- Inter-relacionamento: grau em que a tarefa requer que o empregado trabalhe em conjunto com outras pessoas na consecução das atividades do trabalho (incluindo tanto membros da própria organização como de outras).

Ao gerar os estados psicológicos críticos, os aspectos intrínsecos ao trabalho, intitulados de dimensões básicas da tarefa, criam resultados quanto à motivação pessoal e à satisfação com o trabalho, vale dizer, quanto à identificação do colaborador com a organização. Resultam, também, em satisfações contextuais ou específicas, medidas diretamente por meio da satisfação com: segurança no trabalho; pagamentos e outras compensações; pares e colegas (satisfação social); supervisão; e oportunidade para crescimento pessoal e desenvolvimento no trabalho (satisfação de crescimento).

Os fatores do modelo de HACKMAN e OLDHAM compuseram as questões das entrevistas aplicadas aos 40 colaboradores do nível operacional da fábrica para mensurar a satisfação com o trabalho e a identificação com a organização, antes e depois da implantação da qualidade total. Para tanto, pediu-se para que os entrevistados atribuíssem, em uma escala tipo LIKERT, valores entre 1 e 4 para os mencionados fatores.

Na análise dos resultados obtidos, utilizaram-se, como parâmetros de avaliação, os seguintes intervalos: escores entre 1 a 1,9 significam insatisfação; escores de 2 a 2,9, normal; escores 3 a 3,9, satisfação; e escore 4, muita satisfação. O quadro 1 apresenta os resultados para fatores relacionados às dimensões dos fatores antes e depois da implantação do TQM.

QUADRO 1 – ESCORES OBTIDOS DAS DIMENSÕES DA TAREFA ANTES E DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO TQM

SATISFAÇÕES ESPECÍFICAS	ANTES DO TQM	DEPOIS DO TQM
Variedade de habilidades	2,29	2,72
Identidade da tarefa	2,29	2,45
Significado da tarefa	2,81	3,11
Inter-relacionamento	2,81	3,19
Autonomia	2,22	2,77
<i>Feedback</i> intrínseco	2,66	3,23
<i>Feedback</i> extrínseco	2,83	2,96

FONTE: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos apontam para o fato de que as dimensões básicas da tarefa obtiveram razoável melhoria com a adoção da qualidade total. As dimensões com maior alteração positiva foram: *feedback* intrínseco (satisfatória), variedade de habilidades (normal) e autonomia (normal). Em seguida aparecem as dimensões inter-relacionamento (normal), significado do trabalho (normal), identidade da tarefa (normal). Aquela que apresentou a menor alteração após a implantação foi o *feedback* extrínseco (normal). O último dado sugere pouca atenção da organização aos seus processos de comunicação, em especial quanto ao retorno de informações das chefias para seus subordinados.

No quadro 2, estão transcritos os resultados relativos às satisfações contextuais – aspectos extrínsecos ao trabalho – antes e depois da implantação do TQM, ou seja, como a adoção do modelo administrativo influi nas condições gerais de ambiência do colaborador em relação a: trabalho, segurança, aspirações, colegas. Enfim, fatores que, embora não especificamente relacionados ao conteúdo do trabalho em si, engendram o conforto psíquico necessário ao atendimento de expectativas de que a organização é capaz de suprir desejos, conscientes ou não, de seus integrantes.

QUADRO 2 - ESCORES OBTIDOS DAS SATISFAÇÕES CONTEXTUAIS ANTES E DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO TQM

SATISFAÇÕES CONTEXTUAIS	ANTES DO TQM	DEPOIS DO TQM
Satisfação com segurança	2,53	3,50
Satisfação com os colegas de trabalho	2,69	3,05
Satisfação com a supervisão	2,64	3,00
Satisfação com as possibilidades de crescimento	2,51	3,05
Satisfação com a compensação	2,53	2,45

FONTE: Dados da pesquisa

A organização, portanto, visa pactuar, com seu colaborador, um contrato psicológico no qual assoma como objeto de identificação do último (SCHEIN, 1982). Na prática, a organização quer a lealdade e a identificação organizativa. Como pontua SIMON (1970, p.208),

graças a sua sujeição aos objetivos determinados pela organização, e pela incorporação gradativa desses objetivos às suas próprias atitudes, o participante adquire uma *personalidade organizativa* um tanto diferente da sua personalidade como indivíduo. A organização designa-lhe um papel: especifica os valores especiais, os fatos e as alternativas sobre os quais suas decisões na organização devem basear-se.

Quando adota um modelo, como o da qualidade total, a organização espera que, quase que por inércia,

seus colaboradores vejam as “evidentes vantagens” da metodologia, não apenas para a organização, mas, em especial, para si. A metodologia administrativa, com seu conteúdo, precisa compor o quadro de valores e expectativas do sujeito e este deve, então, praticar o sacerdócio universal das “verdades” contidas no modelo adotado.

A análise dos resultados obtidos (ver quadro 2) permite afirmar que a organização obteve êxito na medida em que, em todos os fatores de satisfação contextual, após a implantação do TQM, os escores atribuídos por seus colaboradores migraram do nível “satisfatório” para o nível “muito satisfatório”.

A exceção importante fica por conta do fator “satisfação com a compensação”. Aí há um hiato entre os objetivos da organização e os do indivíduo. No limite, este trabalha em troca dos recursos que permitem sua sobrevivência. Se esses não crescem durante a mudança organizacional levada a cabo com a implantação da qualidade total, instaura-se uma barreira que dificulta, para o colaborador, a visualização de eventuais compensações simbólicas, incentivos que promovem a afeição e o comprometimento do indivíduo à organização e geradores de identificação organizativa. Dito de outra forma, a satisfação intangível, as meras palavras perdem força diante da ausência de recompensas tangíveis.

Conclusão

Ao trazer à tona conceitos psicanalíticos, este artigo buscou discutir fatores que propiciam satisfação aos colaboradores com a organização que integram em um nível mais profundo: o da identificação com um objeto de desejo. À primeira vista etéreo, o tema possui uma dimensão utilitária evidente que, contudo, merece ser registrada.

Absenteísmo, *turnover*, insuficiência de desempenho, entre outros fatores que prejudicam o suprimento de metas e objetivos organizacionais, estão também correlacionados à insatisfação com o trabalho e com a organização. Insatisfação que é produto do não atendimento de expectativas e desejos do sujeito em um ambiente onde ele passa parte significativa de seus dias.

Com os resultados da pesquisa ora relatada, chegou-se à conclusão de que, embora tenha havido, com a implantação da qualidade total na organização investigada, alguma melhoria na satisfação dos colaboradores, esta foi reduzida em relação aos resultados pretendidos. As razões são diversas.

Em primeiro lugar, a adoção de um novo modelo administrativo vem acompanhada de um conjunto de exigências cujas condições de cumprimento não são integralmente propiciadas ao colaborador. Desse se exige um grau de comprometimento que sequer as cúpulas dirigentes são capazes de cumprir.

Uma questão mais ampla, contudo, se configura: a da crença de que modelos administrativos adotados,

sem uma devida adequação, na forma de pacotes integrais sejam uma panacéia para todos os problemas da organização. Esse comportamento é fruto dos modismos que, cada vez mais, contaminam os processos de gestão, mas que, todavia, não têm os remédios para as questões humanas mais profundas, as quais, como visto, devem ser consideradas por aquele que toma as decisões estratégicas em uma organização.

Notas

¹Nesta pesquisa, utiliza-se a nomenclatura TQM (total quality management) e qualidade total de modo indistinto.

²Ver seção 1.

³Segundo a teoria psicanalítica, o inconsciente é uma das divisões do aparelho psíquico, ao lado do consciente e do pré-consciente. O **consciente** é a parte responsável pelas percepções internas e externas do sujeito. Os conteúdos do **pré-consciente**, por sua vez, encontram-se ausentes do campo atual da consciência, mas a ela permanecem acessíveis. Por fim, o **inconsciente** é a divisão do aparelho psíquico onde estão os conteúdos reprimidos representantes das funções psíquicas. Seus conteúdos são de acesso negado à consciência, a menos que submetidos às deformações da censura. O psicanalista busca esses conteúdos, interpretando as fantasias do paciente, trazidas à superfície nos atos falhos e sonhos revelados.

⁴Os conflitos são aqui entendidos em três dimensões que pela ordem são complementares entre si: sujeito-organização, sujeito-outro, sujeito-sujeito. Para uma melhor compreensão deste ponto, ver o debate acerca da construção da identificação objetal pelo sujeito proposto a seguir.

⁵A neurose é uma patologia caracterizada pela existência de um conflito interior entre impulsos e medos, no qual o ego expulsa os conteúdos indesejáveis (em geral de natureza sexual) de tal conflito para fora da consciência, por meio da repressão ou outro mecanismo de defesa. As tendências reprimidas retornam ao consciente como sintomas neuróticos disfarçados, que respondem pelas perturbações dos comportamentos, dos sentimentos ou das idéias que *manifestam* uma defesa contra a angústia, onde o indivíduo, na sua posição neurótica, tira certo proveito, através de ganhos. O ganho primário é a redução da tensão e do conflito através da doença neurótica; além disto, o ego pode tentar obter vantagens do mundo externo reagindo como um manipulador de pessoas e situações, sendo este o ganho secundário da neurose. (KAPLAN e SADOCK, 1990, p. 156; LAPANCHE e PONTALIS, 1986, p.379)

⁶Os mitos unificadores consistem num aparato ideológico que sustenta a organização. Mediante mecanismos lingüísticos, são reproduzidas lendas sobre os fundadores e fatos da história da organização, que passam a compor o objeto com o qual se identificam os sujeitos que dela fazem parte.

⁷Isso remete ao conceito de escolha narcísica de objeto proposto por Freud e assim aduzido por LAPLANCHE e PONTALIS (1986, p. 210): “tipo de escolha de objeto que se exerce a partir do modelo da relação do indivíduo com a sua própria pessoa, e em que o objeto representa a própria pessoa sob este ou aquele aspecto.”

⁸A ferida narcísica surge da descoberta de que o indivíduo não é dono de uma parte de si mesmo, localizada no inconsciente, mas que desempenha um papel na manutenção de sua identidade.

⁹Instância da personalidade resultante da convergência do narcisismo (idealização do ego) e das identificações com os pais, **com os seus substitutos e com os ideais coletivos** (grifo nosso). Enquanto instância diferenciada, o ideal do ego constitui um modelo a que o indivíduo procura conformar-se (LAPLANCHE e PONTALIS, 1986, p. 289).

¹⁰Para ilustrar isto, MORGAN (1996) mostra como o sucesso - em determinadas circunstâncias e em algumas empresas, por exemplo a indústria automobilística americana do início dos anos 70 - torna-se um empecilho à percepção das mudanças e à constituição de novas metodologias organizacionais necessárias para a manutenção do próprio sucesso.

¹¹AGUIAR (2000) aponta os seguintes exemplos: festas de confraternização com a presença de diretores e presidentes, viagens com permanência em hotéis de 4 e 5 estrelas, convenções em centros de alto nível, coquetéis, envolvimento das famílias nestas ocasiões, entre outros.

Referências

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Teoria psicanalítica e sua aplicação nas organizações. In: **Psicologia aplicada à administração: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Excellus Editora e Consultoria, 2000.
- CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester. **Vida psíquica e organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard. **L'Actor et le système**. Paris: Seuli, 1977.
- ENRIQUEZ, Eugène. O trabalho de morte nas organizações. In: KAËS, René et al. **A organização e as organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991. (Série Estudos Psicanalíticos)
- FREUD, Sigmund. **Edição eletrônica brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1997 (textos consultados: O Mal-Estar na Civilização, Psicologia das Massas e Análise do Ego, Totem e Tabu).
- HACKMAN, Richard; OLDHAM, Greg R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.
- HACKMAN, Richard; OLDHAM, Greg; JANSON, Robert; PURDY, Kenneth. A new strategy for job enrichment. **California Management Review**, v. 17, n. 4, p. 57-71, Summer 1975.
- KAËS, René. Prefácio. In: KAËS, René et al. **A organização e as organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991. (Série Estudos Psicanalíticos)
- KAËS, René. Realidade psíquica e sofrimento nas organizações. In: KAËS, René et al. **A organização e as organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991. (Série Estudos Psicanalíticos)
- KAPLAN, Harold; SADOCK, Benjamin J. Teorias da personalidade e psicopatologia. In: _____. **Compêndio de psiquiatria**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.
- LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.
- LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J. B. **Vocabulário da psicanálise**. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1986.
- MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda (Coord.). **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo**. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1994 (Relatório de Pesquisa).
- MORGAN, Garreth. Explorando a caverna de Platão: as organizações vistas como prisões psíquicas. In: _____. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester. **Vida psíquica e organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- PETIT, François; DUBOIS, Michel. O método socioanalítico e a abordagem sociotécnica. In: **Introdução à psicossociologia das organizações**. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.
- SCHEIN, Edgar. **Psicologia organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SIMON, Herbert A. Lealdades e identificação organizativa. In: _____. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.
- TAYLOR, Cristiane Romero. Qualidade de vida no trabalho (QVT): resultados a partir da implantação de um modelo qualidade total (TQM). In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- TRAGTEMBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1977.