

**O papel do psicólogo nas organizações de trabalho: contribuições da gestalt-terapia**

**The role of psychologists in work organizations: contributions of gestalt therapy**

**Fabrícia Barros de Souza**

## **RESUMO:**

As contribuições da Gestalt-terapia tem permitido a resignificação da atuação do psicólogo em diversos âmbitos, incluindo o da Psicologia Organizacional & do Trabalho, uma vez que nos permite moderar o foco no desempenho e saúde individuais do trabalhador, convocando os processos sociais, organizacionais e interpessoais a assumirem uma posição igualmente importante no processo de compreensão-intervenção. O presente artigo objetiva, num primeiro momento, promover uma discussão/reflexão em torno da teoria e prática da Gestalt-terapia nas organizações de trabalho. Em seguida, será proposta uma metodologia de atuação diante da demanda de diagnóstico/intervenção organizacional para promoção da saúde dos trabalhadores. Por fim, conclui-se que o desafio que se apresenta ao psicólogo nas organizações é o de fugir de interpretações sobre o desempenho e saúde das pessoas e o funcionamento da organização, para construir sentidos compartilhados que viabilizem a mudança nas relações entre as forças que atuam neste campo.

**Palavras-chave:** Gestalt-terapia; Trabalho; Organizações.

---

## **ABSTRACT:**

The contributions of Gestalt therapy has allowed reframing of the psychologist in several areas, including the Work & Organizational Psychology , as it allows us to moderate the focus on performance and health of the individual worker, calling social processes , organizational and interpersonal equally important to take a position on the understanding of the intervention process. This article aims , first of all , to promote a discussion / reflection on the theory and practice of Gestalt therapy in work organizations . Then a methodology of action on demand diagnostic / organizational intervention to promote the health of workers is proposed . Finally , it is concluded that the challenge facing the psychologist in organizations is to flee interpretations on the performance and health of people and the functioning of the organization , to build shared meanings that allow the change in relations between the forces acting on this field.

**Keywords :** Gestalt Therapy ; Labor; Organizations.

O movimento, relativamente recente, de integração e informatização dos sistemas de produção tem gerado modificações significativas nas formas de trabalhar em nossa sociedade (ZARIFIAN, 1990). Diante de todo o mecanismo que embasa o sistema capitalista e sua expansão em nível global, atualmente, a *flexibilização* do processo de trabalho tem sido eleita como a vilã mais cruel, por tudo aquilo que exige dos trabalhadores: agilidade, abertura às mudanças de curto-prazo, plasticidade, responsabilidade, autonomia e administração de riscos, sem reconhecimento e retribuição à altura. No entanto, por meio destas exigências, abre-se o caminho, por exemplo, para que as ideias de posto/carreira sejam consideradas obsoletas; e o elemento experimental (o engajamento do humano inteiro) passe a primeiro plano. Começa a ganhar visibilidade e espaço a concepção de que a singularidade e a diferença podem enobrecer o processo de produção (com ganhos de produtividade), seja de bens ou de serviços, contribuindo para garantir a qualidade que se deseja obter.

Nesse sentido, as contribuições teóricas e metodológicas da Gestalt-terapia, ampliando o movimento já sustentado por abordagens que tratam o trabalho a partir de uma perspectiva humanizada e com foco na saúde do trabalhador – como a Psicodinâmica do Trabalho e a Ergonomia da Atividade –, tem permitido a resignificação da atuação do psicólogo no âmbito da Psicologia Organizacional & do Trabalho, tornando-a, a meu ver, mais condizente com a necessidade dos trabalhadores.

### **A Visão de Homem e de Mundo da Gestalt-terapia: resignificando as demandas organizacionais**

De forma geral, as demandas das organizações de trabalho nos convocam, enquanto psicólogos, a tornar figura apenas o resultado do trabalho desempenhado pelo trabalhador, para avaliá-lo e classificá-lo em categorias previamente estabelecidas, tais como “erro”, “fracasso” e “patologia” (DEJOURS, 1997). A visão de homem e de mundo da Gestalt-terapia, no entanto, pode nos ajudar a moderar o foco no desempenho e saúde individuais, convocando os processos sociais, organizacionais e interpessoais a assumirem uma posição igualmente importante enquanto condicionantes do desempenho e de um funcionamento saudável. Isto porque:

“A Gestalt-terapia transcende a visão dicotômica, reducionista e pouco complexa do mundo, delineando uma visão de homem e de mundo que substitui a conjunção alternativa 'ou' – que separa e fragmenta – pela aditiva 'e' – que relaciona e integra. Ou seja, gestalticamente, o homem é, a um só tempo, individual e social, livre e determinado, biológico e cultural, singular e dotado de regularidade no coletivo. Com isso, devolve ao homem e aos problemas do mundo a complexidade que lhes é inerente, substituindo o vício reducionista de dicotomização do real pela valorização do global. Deste modo, evita-se a polarização que desenvolve uma parte e aliena a outra, insistindo em ver incompatibilidade e hierarquia onde há complexidade,

'unidualidade' e inter-relações entre partes de um todo único” (NUNES, 2008, p.187).

O *locus* de trabalho, a partir desta perspectiva, passa a ser visto como um dos ambientes do campo organismo-ambiente, em constante construção, a partir das influências de cada trabalhador e influenciado por todos eles. Os fenômenos que se processam no espaço de trabalho, por sua vez, são percebidos como resultado de um complexa teia de forças inter-relacionadas (YONTEF, 1997). E, dessa forma, qualquer problema que nos seja apresentado como objeto de intervenção nas organizações pode ser observado não como um mero efeito das heranças da pós-modernidade – automatização, diluição dos *modus operandi* tradicionais, etc. – mas como uma produção de um campo, onde forças políticas, econômicas e uma dada racionalidade interagem de maneira específica (NUNES, 2008).

Sendo assim, quando somos convocados a intervir ou tecer considerações sobre o desempenho e/ou as condições de saúde de um trabalhador, devemos ter como pressuposto que tais aspectos se evidenciam em função do campo todo, e que a intervenção sobre qualquer fenômeno, afetará, inevitavelmente, todo o campo. O desempenho, por exemplo, entendido como produto de uma ação, não é determinado apenas pela motivação, habilidades, competências e limites que o trabalhador possui, mas pelas condições de trabalho, pela forma como este é organizado, pelas relações estabelecidas com as outras pessoas e tudo o mais que faz parte de seu espaço vital (RIBEIRO, 2007).

Ao considerarmos que há uma dimensão histórica, singular, no trabalho, torna-se possível ir de encontro às lógicas limitadoras da apreensão da atividade humana, questionando os antigos modelos. Tal dimensão pessoal seria expressa exatamente nas estratégias utilizadas pelos trabalhadores no momento de realizar a tarefa, o que sempre culmina num resultado singular, mesmo num contexto de produção em massa. Athayde (2004) nos convida a lembrar que:

“As empresas, segundo a lógica taylorista, possuem um conjunto de normas, procedimentos e regras que definem rigidamente o trabalho a ser efetuado. Na prática, contudo, isto nunca corresponde exatamente ao modo como se trabalha, pois ocorrem imprevistos na operação real. Assim, torna-se imprescindível a intervenção de diversas outras atividades psicológicas durante a execução das tarefas – como os macetes, as táticas, as adaptações –, vistas como atividades marginais, não (re)conhecidas, portanto não remuneradas pelas empresas. Ou seja, a análise do trabalho real – da atividade – abriu um cenário marcado pela variabilidade das condições de trabalho e pelo esforço de redução dessa variabilidade, de sua gestão” (ibid., p. 210).

Diante disto, impõe-se a necessidade de que os psicólogos organizacionais (re)pensem e remodelem, respectivamente, antigas noções e práticas ditas de “administração” de “recursos humanos”, avançando no entendimento de que a gestão do trabalho não é apenas tarefa de um superior na cadeia hierárquica

arborescente – seja do *chefe, gerente* ou do “gestor”, como hoje se costuma chamar. Na verdade, cada trabalhador, no curso de sua atividade, precisa gerir suas capacidades, potencialidades, conhecimentos, afetos – e as demais forças que se apresentem no campo –, frente às situações de trabalho, marcadas pelos limites do prescrito, pelas variabilidades e o acaso. “Trabalhar é gerir” (SCHWARTZ, 2004b).

Encontramos respaldo para tal afirmação – sobre a mobilização interna sofrida pelo trabalhador diante dos desafios cotidianos – nas postulações de Perls, Hefferline & Goodman (1997), quando afirmam que “o processo de ajustamento criativo a novos materiais e circunstâncias compreende sempre uma fase de agressão e destruição, porque é abordando, apoderando-se de velhas estruturas e alterando-as que o dessemelhante torna-se semelhante” (p.47).

Faz-se necessário considerar também que toda atividade de trabalho está submetida a uma regulação advinda da interação entre as pessoas (inclusive com os clientes/usuários dos serviços), o que nos conduz a atentar para a existência de uma dinâmica intersubjetiva extremamente relevante para o entendimento de outros aspectos do trabalho. Essa noção mais ampla de *atividade* – vista como expressão das relações sociais – remete não somente a uma relação individual do trabalhador com os meios materiais e imateriais, e com ele mesmo (mobilização subjetiva), mas também para uma relação com os demais (DEJOURS, 1997; 2004).

### **A Concepção de Saúde em Gestalt-terapia: contato, awareness e satisfação de necessidades**

No tópico anterior, apresentamos a concepção holística de homem defendida pela Gestalt-terapia, ressaltando que a experiência é sempre resultado da interação organismo-meio. O que possibilita, no entanto, que a experiência seja nutritiva e saudável para o homem é seu nível de *awareness*, que “se refere à capacidade de aperceber-se do que se passa dentro de si e fora de si no momento presente, tanto a nível corporal, quanto a nível mental e emocional. A possibilidade de perceber simultaneamente o meio externo e interno através dos recursos perceptivos e emocionais (...). A ‘awareness’ possibilita que o contato seja de boa qualidade e que a experiência possa ser assimilada ou rejeitada” (FRAZÃO, 1997, p.65).

Sendo assim, a concepção de saúde que defendemos remete à possibilidade de nos relacionarmos de maneira criativa e singular, sensíveis à e buscando a satisfação de nossas necessidades, porém tratando com consideração e respeito os *outros* singulares com que convivemos (FRAZÃO, 1995). Ampliando esta perspectiva para o campo das organizações de trabalho, podemos afirmar que “saúde é o resultado de um encontro de partes, que se faz com tal harmonia, em determinado sistema, que a totalidade aí surgida é a expressão clara de um contato transformador. Saúde é, portanto, função de um encontro saudável entre a realidade que se vive e o organismo que responde, gerando um encontro de diferenças que se respeitam, na procura de uma unidade de sentido” (RIBEIRO, 2007, p.88).

Quando existe, portanto, a demanda de intervenção em alguma organização, com foco na saúde ocupacional, deve-se ter como meta inicial compreender,

fenomenologicamente, as relações existentes entre os aspectos individuais, psicossociais e organizacionais que apontem para um desequilíbrio no contexto de trabalho. Além disso, considerando que a organização de um campo é inerente a ele (YONTEF, 1997; ROBINE, 2006), ao analisar tais demandas, deve-se ter em mente que os conhecimentos do psicólogo não produzirão nenhuma mudança “milagrosa” na configuração do campo. Para compreender-transformar qualquer contexto de trabalho, é preciso que o psicólogo esteja autorizado, formal e simbolicamente, a ser mais uma força neste campo, e assumir uma postura respeitosa e humilde quantos aos processos em curso naquela organização, aproximando-se de quem trabalha, consciente de que, quando há “problemas” ou “disfunções” na organização do campo, as soluções também estão presentes na dinâmica do campo (YONTEF, 1997). Não devemos, jamais, aceitar o “apelo neurótico” dos integrantes da organização para que os “salvemos” com ferramentas e métodos concebido *a priori*, pois “(...) para avaliar aquilo que o trabalho produz como modos de existência e padrão de adoecimento necessitamos, mais que nunca, de participação do saber que advém da experiência. Para interferir nesse processo temos que interferir, micropoliticamente, na produção desses modos de se desgastar e de existir” (OSÓRIO DA SILVA, 2007, p.2).

Sendo assim, uma vez que toda atuação profissional em Gestalt-terapia busca facilitar que o homem, enquanto ser-no-mundo, recobre/reencontre sua natureza relacional e contextualizada e seu potencial transformador (NUNES, 2008), um Gestalt-terapeuta que se proponha a atuar no contexto Organizacional & do Trabalho não pode abrir mão de reconhecer, novamente, que a

“saúde diz respeito à satisfação adequada de necessidades, em um processo de autoregulação entre pessoa e meio. Assim, atrás de toda doença, existe a não-satisfação ou a satisfação inadequada de necessidades que precisam ser atendidas. (...) Nesse contexto, morrer é o acidente maior, e adoecer, um desequilíbrio temporário que grita por soluções adequadas. Saúde é um contínuo dinâmico entre organismo e meio numa relação recíproca, harmoniosa, entre necessidades presentes, no aqui e agora, e sua satisfação” (RIBEIRO, 2007, p.88).

Ainda que o Gestalt-terapeuta atue em contextos não classificados como “clínicos” (consultórios, hospitais, etc.), permanecemos como profissionais comprometidos com a promoção da saúde e cujo horizonte ético-estético das práticas, numa busca pela *boa forma*, é o *cuidado humanizado*. Segundo Pinheiro (2006), o cuidado é “um ‘modo de fazer na vida cotidiana’ que se caracteriza pela ‘atenção’, ‘responsabilidade’, ‘zelo’ e ‘desvelo’ ‘com pessoas e coisas’ em lugares e tempos distintos de sua realização” (p.73). Nesta perspectiva, o cuidado assume a dimensão de prática cotidiana, ou seja, atividade concreta, fruto de saberes formais e informais (advindos da experiência), numa busca por aliviar o sofrimento e minimizar tensões que fragilizam o funcionamento saudável dos sujeitos.

O cuidado em saúde, por sua vez, é caracterizado por Pinheiro & Guizardi (2005) como “uma ação integral que tem significados e sentidos voltados para a compreensão da saúde como ‘direito de ser’” (p. 21). A noção de cuidado é, então,

ampliada e assume a dimensão de valor, de princípio regulador do êxito das ações de saúde (AYRES, 2006), capaz de romper com a lógica tecnicista e a racionalidade puramente instrumental inauguradas com o projeto da modernidade.

O cuidado como horizonte ético-estético das práticas de saúde, portanto, possui uma capacidade questionadora das propostas predominantes que tentam dar conta da definição das demandas em saúde nas organizações, baseadas numa racionalidade econômica e/ou biomédica, a saber: a concepção de que os “problemas de saúde” das pessoas, naquilo que têm de objetivo e quantificável, equivalem às “reais necessidades” de saúde da mesma (PINHEIRO, 2005).

A visão de homem e de mundo da Gestalt-terapia permite-nos observar que a identificação e responsividade à demanda singular de cada trabalhador que busca o saber do psicólogo, na perspectiva do cuidado, reclamam o reconhecimento do mesmo como um outro legítimo na relação. Isto pode repercutir significativamente nos nossos próprios arranjos de escuta e intervenção, tornando-os mais coerentes com as necessidades dos trabalhadores.

A discussão sobre a concepção de saúde em Gestalt-terapia também nos convida a repensar as práticas psicológicas nas organizações, facilitando o reconhecimento, inclusive por parte dos trabalhadores de que, ao falarmos sobre funcionamento saudável, estamos falando, como afirma Ribeiro (2007) de “um 'processo de conversão'. Conversão do homem para o homem, em primeiro lugar, e do homem para uma totalidade que o supera e transcende, e sem a qual o mero cuidar das partes será sempre um paliativo ao qual ele retornará infalivelmente (...)” (p.90).

O cuidado, por fim, como uma “sabedoria prática, que não cria objetos, mas realiza sujeitos diante dos objetos criados no e para seu mundo” (AYRES, 2000, p.119), colocam em cena exatamente a necessidade de respeito, acolhimento, vínculo e escuta, numa proposta de ir de encontro ao núcleo duro da racionalidade instrumental apregoada pela sociedade contemporânea.

### **O Trabalho como Enigma**

A conceituação tradicional, mecanicista, industrialista e taylorista da produtividade no trabalho, foi responsável por reduzi-lo a uma mera lista de prescrições, bem como o trabalhador a um conjunto de gestos e/ou qualificações para assumir um posto. No entanto, como vimos, as visões de homem e de mundo, bem como a concepção de saúde, em Gestalt-terapia, permitem-nos discutir e repensar a atuação dos psicólogos nas organizações de trabalho. Sendo assim, e entendendo que o papel do psicólogo, independente de seu local de atuação, é a afirmação da vida, enquanto potência criativa inerente a todo ser humano, proponho uma metodologia de atuação diante de uma demanda de intervenção organizacional para promoção da saúde dos trabalhadores, com base na concepção de que “o trabalhador, por mais dominado que seja, guarda sempre algo de sua capacidade de ação. Assim, as intervenções propostas buscam mais do que conhecer, analisar, ou denunciar as formas de dominação e sofrimento existentes, buscam uma aliança, com as possibilidades que os trabalhadores têm de criar e recriar suas próprias relações com o mundo” (OSÓRIO DA SILVA, 2007, p.6).

Antes de iniciar qualquer discussão sobre a metodologia supracitada, vale ressaltar que não há, nas diversas sociedades, uma definição – e tão pouco havendo uma experiência psicológica – una do que seja trabalho. Segundo Dejours (2004), os próprios conflitos teóricos entre disciplinas como Sociologia, Psicologia e Engenharia, devem-se a concepções diferentes em relação ao trabalho. Por isso, e diante da complexidade que reside na experiência de trabalho, é importante deixar claro que podemos ousar compreendê-la (BRITO, 2006a), mas, dificilmente, conseguiremos explicá-la ou oferecer-lhe um único sentido. A seguir, apresentarei algumas tentativas de conceituação interessantes para a discussão que vem sendo desenvolvida no presente artigo.

Frigotto (2006) retoma as três distinções em relação ao trabalho humano, segundo ele postuladas por Marx, defendendo uma *concepção ontológica e ontocriativa do trabalho*: (a) por meio do trabalho, diferenciemo-nos das outras espécies; (b) o trabalho tem se apresentado como condição necessária ao ser humano em qualquer tempo histórico; (c) as formas de trabalho diferenciam-se nos diversos modos e momentos da produção da existência humana.

Assim sendo, podemos sair de uma concepção superficial, que relaciona trabalho simplesmente à utilização de técnicas e ferramentas num esforço para viver, para reconhecermos que ele também se apresenta como uma experiência constitutiva da espécie humana, englobando o significado de experimentação. Além disso, ratifica-se o caráter sócio-histórico do trabalho, admitindo que seu significado e impacto sobre os sujeitos variam no tempo e no espaço.

Esta discussão deve avançar, salientando o caráter essencial da experiência de trabalho na discussão em torno do humano, numa busca ainda de compreensão, sendo importante considerar outras características do viver que norteiam também, e por conseguinte, o trabalhar. De acordo com Schwartz (2004a), ao serem ativos, os sujeitos operam na dinâmica conflitiva de dois registros que marcam o viver humano, mas, obviamente, particularizam-se nas diferentes sociedades e situações de trabalho. O primeiro registro diz respeito às *normas antecedentes*, que abrange todo o patrimônio, em termos de saber-fazer (informações e conhecimentos) acumulado pela sociedade, e traduz-se num modo de viver que é típico do humano em seu anseio por antecipar. Essas normas antecedentes vigoram por meio de regras, diretivas, normas técnicas e todo tipo de prescrição (modos operatórios, condições, meios, objetivos específicos, resultados a serem alcançados, etc.).

Já o segundo registro, refere-se às *(re)normalizações*, e se expressa frente às normas antecedentes, às variabilidades (externas, internas ou interrelacionais), às falhas, aos equívocos no que se aplicou do patrimônio, às “infidelidades” do meio (que incluem a si próprio), ao acaso. Este registro aponta para a possibilidade do sujeito ser proativo em sua própria existência e capaz de produzir novas normas. É dessa forma que a singularidade se afirma e, por isso, trata-se de um processo permanente de transgressão. Nesse sentido, “trabalhar não consiste nunca em uma pura execução de normas antecedentes, mas exige por parte dos operadores uma mobilização de inteligência, de invenção, de tomada de decisão, seja para tornar as

regras aplicáveis apesar da singularidade das situações, seja para remediar a sua falta ou a sua inadequação” (JOBERT, 1999, p.230).

Operamos então com uma reflexão sobre o fato de que toda atividade humana – e a atividade de trabalho mais uma vez aí se inclui – é sempre marcada pela presença de arbitragens, de escolhas que são tomadas, no curso da ação, para que o que foi pedido seja efetivamente/parcialmente realizado, considerando-se as variabilidades do cotidiano, e a fim de superar os entraves que emergem dos incidentes ocorridos. Além disso, podemos afirmar que a atividade situada não pode ser inteiramente antecipada pelas normas, pois se constitui num processo em que as regras de funcionamento estão em constante mutação, e se vincula à história de quem a vivencia. Ou seja, o meio do ser humano é também obra dele, o qual decide se oferecer ou se furtar a certas influências.

Uma das abordagens que aposta na investigação mais atenta desses aspectos é a *Psicodinâmica do Trabalho* que, partindo de uma proposta de investigação clínica junto aos trabalhadores, abraçou como desafio a compreensão e a análise da *inteligência em ação*. Trata-se de uma inteligência cuja gênese, desenvolvimento e mobilização só são possíveis durante o exercício da atividade de trabalho, pois

“a defasagem entre a prescrição e a realidade do trabalho também se deve à diferença entre o discurso produzido sobre a prática e aquilo que os trabalhadores experimentam concretamente na prática. Trata-se dos limites das rotinas e protocolos tomados como referência, indicando que há sempre uma parte da atividade que não é traduzida em palavras. (...) E nesse confronto os trabalhadores não ‘aplicam’ os saberes adquiridos (não são executores), mas, afetados pela situação de trabalho, mobilizam-se, operando com o patrimônio de saberes adquiridos, produzindo novos elementos” (BRITO, 2006b, p.290).

Quando o *hiato* entre trabalho prescrito e trabalho real passou a ser considerado, estudos de outra linhagem sobre o *fator humano* em situações de trabalho começaram a aumentar em número. Entretanto, é, até hoje, muito comum que encontremos esta lacuna sendo entendida em termos de *falha*, conferindo ao fator humano um caráter pejorativo e ressaltando-se o erro (DEJOURS, 1997; 2004). A *Psicodinâmica do Trabalho* aponta um caminho inverso: o de entendermos esse hiato como um rico intervalo de transição que não remete só ao subjetivo, mas é subjetivante, na medida em que o trabalho também transforma e marca o próprio sujeito que o executa. O que se quer defender, neste momento, é que a mobilização da inteligência do corpo, do pensamento e dos afetos algumas vezes antecipa-se à consciência e à simbolização das atividades. Tais atividades práticas têm seu impacto sobre a matéria, mas também transformam o próprio sujeito, não sendo redutíveis, portanto, àquilo que se objetiva nos atos e modos operatórios.

### **Metodologia de Intervenção: foco na capacidade (re)criativa do trabalhador**

Diante de uma solicitação de intervenção organizacional, faz-se necessário, antes

de mais nada, problematizar a própria demanda. O psicólogo deve se aproximar da organização e de seus trabalhadores, pesquisar sobre os processos organizacionais formais e informais e o arcabouço de normatizações que legitimam os saberes e fazeres cotidianos. Esta primeira etapa pode ser iniciada com visitas à organização, entrevistas com pessoas que ocupem papéis estratégicos naquele ambiente e análise de documentos.

Em seguida, deve-se estabelecer que trabalhadores participarão das atividades, e dividi-los em grupos temáticos de discussão, tendo como critério de agregação a natureza da atividade executada. Aos grupos, será então oferecida uma escuta fenomenológica coletiva, com foco na dinâmica prazer-sofrimento no trabalho *ou também a proposta de Dejours (1997;1999) a criação de um espaço público de discussão coletivo*. Fenomenológica, por fornecer um modelo de compreensão e apreensão do aqui-e-agora por meio de uma linguagem descritiva; atentando para não reproduzir, na relação com os trabalhadores, de forma acrítica, modelos interpretativos. A escolha por uma escuta coletiva, por sua vez, dá-se a partir da proposta de Dejours (1997; 1999) de criação de um espaço público de discussão, o qual funcionaria como um dispositivo que pode “favorecer processos de reflexão e de elaboração, que criem uma mobilização entre os trabalhadores, de forma que estes possam alavancar mudanças no trabalho ou em suas relações laborais” (HELOANI & LANCMAN, 2004, p.82).

A ideia é fazer com que eles, como vetores ativos e criativos do campo, assumam áreas de *co-responsabilidade* (ZARIFIAN, 2001) na construção de boas estratégias de enfrentamento do cotidiano, e que estas sejam soluções compartilhadas e façam sentido no campo como um todo. E o assumir áreas de co-responsabilidade só é possível num movimento de engajamento e negociação com a organização do trabalho e com os “outros” das situações, por meio da mobilização da inteligência e da subjetividade de todos (ARAÚJO, 2003) – “tudo é de-um-campo” (YONTEF, 1997, p.189).

Considerando, então, que os problemas enfrentados pela organização e pelos trabalhadores existem apenas como parte de um campo fenomenologicamente determinado, e têm significado apenas como interação num desses campos, os trabalhadores, durante os encontros, são encorajados a reconstruir o sentido de cada evento cotidiano apresentado como potencialmente adoecedor, a fim de que possam ampliar suas experiências intrapessoais, interpessoais e grupais, partindo do entendimento que “cada indivíduo particular e único vai encontrar, segundo a Gestalt-terapia, seus próprios mecanismos para lidar com as experiências no mundo. Neste sentido, os indivíduos não reagem da mesma forma aos processos de mercantilização que vimos descrevendo, inerentes a contemporaneidade. Ao contrário, gestalticamente, importa muito saber como cada experiência partilhada socialmente nos dias de hoje, interatua na particularidade da experiência de cada indivíduo” (NUNES, 2008, p.196).

O que se espera também é que passem a perceber que a ruptura da rotina e o imprevisto podem ser acontecimentos positivados, por nos possibilitarem pensar, inventar e construir outros modos de vida institucional. Destaca-se que a participação dos trabalhadores nos grupos deve ser voluntária e a quantidade de

encontros deve ser negociada com eles e com a liderança da organização. Esta etapa da intervenção comporta uma possibilidade de modificação significativa na organização do trabalho, abrindo espaço para que consideremos a capacidade criativa do trabalhador diante das situações profissionais; as quais comportam, como temos visto, tanto os dados objetivos da situação, como a maneira subjetiva que o indivíduo tem de apreendê-la, enfrentando a si mesmo, inclusive. É possível, nesta perspectiva, admitir que produzir é também – e sempre – inventar(-se). Estamos diante, portanto, de uma concepção de mobilização psíquica que não deve ser confundida com o que apregoam as clássicas teorias de motivação, e cujos recursos não se reduzem a capacidades cognitivas.

Para além de capacidades cognitivas, o potencial transformador dos trabalhadores, frente às situações laborais que se lhes apresentam pode ser entendido também como uma “inteligência da prática”, “do corpo”, “astuciosa” e “criativa” (DEJOURS, 1995; 1997), quando esta é empregada com vistas a colocar algo em movimento (ação), uma vez que se fundamenta na mobilização de conhecimentos adquiridos – incluindo os que advêm da experiência –, absolutamente capazes de sofrer reformulações diante dos eventos<sup>1</sup> – o que aponta não só para uma transformação do conhecimento, mas também do humano:

“A preocupação é sentida por um problema atual, e o excitamento cresce em direção à solução vindoura mas ainda desconhecida. O assimilar da novidade se dá no momento atual à medida que este se transforma no futuro. Seu resultado nunca é uma mera agregação de situações inacabadas do organismo, mas uma configuração que contém material novo do ambiente. É, portanto, diferente do que poderia ser lembrado (ou conjecturado), assim como a obra de um artista torna-se nova e imprevisível para ele à medida que manuseia o meio material” (PERLS, HEFFERLINE & GOODMAN, 1997, p.48).

O *ponto de vista da atividade* – contribuição da Ergonomia da Atividade<sup>2</sup> ao mundo do trabalho, completamente ignorado no modelo industrial taylorista e fordista – pode ajudar-nos nesta discussão, na medida em que chama nossa atenção para o fato de que, diante da tarefa prescrita, a *atividade de trabalho* configura-se como aquilo que de fato é realizado pelo trabalhador, a fim de chegar o mais próximo possível do que lhe foi pedido. Ou seja, *trabalho real* que se desenvolve por meio de estratégias de adaptação à situação que se lhe apresenta (TEIGER, 1998):

“Ao lado do que alguns denominaram implícito ou informal, a Ergonomia da Atividade vai apontar para o trabalho real (frente à ficção de prescrição), de modo que a produção de uma empresa só é garantida na sua quantidade e qualidade quando os operários não se limitam a observar estritamente as ordens que

<sup>1</sup>Para Zarifian (2001), evento é todo e qualquer acontecimento imprevisível que ocorra numa situação de trabalho.

<sup>2</sup>Ergonomia, originalmente de língua francesa, que se propõe a ser uma ciência, ou disciplina, implicada na conceituação do trabalho e intervenção nos espaços em que ele se apresenta.

lhes são dadas: eles compensam os incidentes por uma competência que não é reconhecida por uma qualificação e um salário, eles mantêm uma colaboração informal entre os vários colegas de produção e de outros serviços (...), que deve dar-se em oposição às ordens estabelecidas” (ATHAYDE, 2004, p.201).

Segundo Dejours (1997; 2004), essa passagem do trabalho prescrito para o efetivamente realizado só é possível por meio de uma experiência que é absolutamente humana e singular, pois o *real*<sup>3</sup> não advém de um conhecimento validado, mas da apreensão que cada trabalhador faz do prescrito – admitindo variabilidades e contornando fracassos da técnica.

Toda tentativa de homogeneização da força de trabalho perde terreno diante desta visão, assim como qualquer prática psicológica que se proponha a simplesmente adequar o trabalhador – promovendo a introjeção, como mecanismo neurótico de evitação de contato – às novas exigências do atual mercado de trabalho: motivação, engajamento, previsão, adaptação, inovação, comunicação e cooperação, entre outros.

Além da escuta e do encorajamento à reflexão, a utilização de experimentos, propostos a partir do material trazido pelos trabalhadores, constituem importantes ferramentas para o progresso da intervenção. Os experimentos são um importante convite à ação, como forma dos trabalhadores recobrem/desenvolverem a habilidade de reconhecer necessidades, emoções, e ensaiar diferentes comportamentos em diferentes situações (ZINKER, 2007). Dessa forma, é possível colaborar para afirmar o poder de ação do coletivo de trabalho, instrumentalizando-o para uma ação em equipe, configurada como estratégia de debate e embate frente às situações profissionais.

Os experimentos permitem, portanto, que ofereçamos suporte seguro aos trabalhadores para que assumam o risco de se reinventarem no trabalho e, conseqüentemente, na vida:

“Semelhante destruição do *statuo quo* pode provocar medo, interrupção e ansiedade, proporcionalmente maiores à medida que sejamos neuroticamente inflexíveis; mas o processo vem acompanhado da segurança da nova invenção que passa a existir experimentalmente. Aqui, como em qualquer outra situação, a única solução de um problema humano é a invenção experimental. A ansiedade não é ‘tolerada’ por meio de firmeza espartana (...) mas porque a energia perturbadora flui para a nova figura” (PERLS, HEFFERLINE & GOODMAN, 1997, p.47).

Tal compreensão baseia-se na ideia de que a integração de uma ética de trabalho em equipe, que fomente a cooperação entre os trabalhadores e reconheça a

---

<sup>3</sup> Neste caso, o termo “real” está sendo utilizado como substantivo, e para designar algo da ordem do inexplicável e não um dado objetivo da realidade concreta.

singularidade dos sujeitos em seus processos de ajustamento criativo singulares, mas com princípios e valores compartilhados por todos, é o que pode permitir a transformação, no ambiente de trabalho, dos conflitos e descontinuidades cotidianos em positividade e, conseqüentemente, em saúde.

A intervenção é finalizada com a produção de um relatório contendo a descrição do estudo empreendido e recomendações para aqueles responsáveis pela organização e planejamento do trabalho, tendo como base a noção de que quando os gestores promovem “mudanças sem considerar seus efeitos em todos os aspectos do campo, podem ocorrer interrupções de funcionamento desastrosas, negativas e, provavelmente, evitáveis” (YONTEF, 1997, p.196). O objetivo, neste caso, é sensibilizar a liderança da organização, do ponto de vista macro-político, para ações de gerenciamento do risco e aspectos de saúde e segurança ocupacional.

Por fim, entendendo que a visão de homem e de mundo em Gestalt-terapia prevê uma prática profissional que resgate o funcionamento saudável daquele que solicita a intervenção especializada (AGUIAR, 2005), as técnicas que utilizamos precisam ser coerentes com o objetivo que se busca e não uma mera reprodução das práticas clássicas, uma vez que

“Buscamos, em nossa prática, não ficarmos reféns de contribuições que, mesmo tendo algum potencial de intervenção, estão referidas a uma concepção de homem e de subjetividade que valoriza a noção de indivíduo, indivíduo esse rígido pela racionalidade, em busca de sua própria identidade, e movido por uma angústia original da qual não se pode desembaraçar. Também não podemos permanecer encarcerados em práticas patologizantes, que igualmente tomam o que é coletivo como se fossem questões individuais, das quais cada trabalhador deve dar conta por seus próprios meios. Até mesmo a necessária identificação dos constrangimentos sofridos pelos trabalhadores deve ser uma prática levada com toda cautela, para que não se faça em detrimento das possibilidades de desenvolvimento de ações produtoras de novos modos de fazer e existir nas situações de trabalho” (OSÓRIO DA SILVA, 2007, p.4).

Por isso, o estabelecimento de uma relação dialógica é um dos grandes diferenciais que um gestalt-terapeuta pode oferecer ao atuar nas organizações de trabalho. Esta concepção permite que todo diálogo aconteça tendo como fundamento o pertencimento a uma relação, cujo objetivo jamais será forjar subjetividades prescritas, e, portanto, “adequadas” aos postos de trabalho. Ao contrário, o esforço deve ser empreendido no sentido de adaptar o trabalho às necessidades, potencialidades e limites de quem trabalha. O desafio que se apresenta ao psicólogo nas organizações, portanto, é o de fugir de interpretações sobre o desempenho e saúde das pessoas e o funcionamento da organização, para construir sentidos compartilhados que viabilizem a mudança nas relações entre as forças que atuam neste campo. Isto porque, como fora bastante discutido, o trabalho não pode ser reduzido à sua dimensão conceitual (apreensão de saberes formais), nem àquilo que possui de descritível (prescrições, protocolos); ele é e envolve, uma experiência

singular de "encontro" entre estes elementos citados e a historicidade das técnicas e dos sujeitos (SCHWARTZ, 1998).

### Referências Bibliográficas

AGUIAR, L. **Gestalt-terapia com crianças: teoria e prática.** São Paulo: Editora Livro Pleno, 2005.

ARAÚJO, A.J.S. **A Organização sob a ótica dos eventos e da competência: a visão de Philippe Zarifian.** *Conceitos*, n.10, 2003.

ATHAYDE, M. **Psicologia e Trabalho: que relações?** In: MANCEBO, D. & JACÓ-VILELA, A.M. (orgs.) **Psicologia Social: abordagens sócio-históricas e desafios contemporâneos.** Rio de Janeiro, EdUERJ, 2004.

AYRES, J.R.C.M. **Cuidado: tecnologia ou sabedoria prática? Interface: Comunicação, Saúde e Educação**, n. 06, 2000.

\_\_\_\_\_. **Cuidado e Humanização das Práticas de Saúde.** In: DESLANDES, S. F. (org.). **Humanização dos Cuidados em Saúde: Conceitos Dilemas e Práticas.** Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2006.

BRITO, J. **Trabalho Prescrito.** In: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio & Observatório dos Técnicos em Saúde (orgs.). *Dicionário da Educação Profissional em Saúde.* Rio de Janeiro: EPSJV, 2006a.

\_\_\_\_\_. **Trabalho Real.** In: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio & Observatório dos Técnicos em Saúde (orgs.). *Dicionário da Educação Profissional em Saúde.* Rio de Janeiro: EPSJV, 2006b.

DEJOURS, C. **Inteligência Operária e Organização do Trabalho: a propósito do Modelo Japonês de Produção.** In: HIRATA, H. **Sobre o "Modelo" Japonês.** São Paulo: EDUSP, 1995.

\_\_\_\_\_. **O Fator Humano.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Subjetividade, Trabalho e Ação.** *Produção*, v. 14, n. 3, 2004.

FRAZÃO, L. M. **Funcionamento saudável e não saudável enquanto fenômenos interativos.** In: *Revista do III Encontro Goiano de Gestalt-terapia*, v.3, n. 3, 1997.

FRIGOTTO, G. **Trabalho.** In: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio & Observatório dos Técnicos em Saúde (orgs.). *Dicionário da Educação Profissional em Saúde.* Rio de Janeiro: EPSJV, 2006.

HELOANI, R.; LANCMAN, S. **Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação.** In: *Revista Produção*, v.13, n. 3, 2004.

JOBERT, G. **A Inteligência no Trabalho**. In: CARRÉ, P. & CASPAR, P. (orgs.) **Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

NUNES, L.B. **Pensando gestalticamente a contemporaneidade**. In: Revista IGT na Rede, v. 5, n. 9, 2008.

OSÓRIO DA SILVA, C. **As ações de saúde do trabalhador como dispositivo de intervenção nas relações de trabalho**. In: ROSA, E.M.; BARROS, M.E.B.; MOREIRA, M.I.B. (orgs.). **Psicologia e Saúde: desafio às políticas públicas no Brasil**. Vitória: EdUFES, 2007.

PERLS, F.; HEFFERLINE, R.; GOODMAN, P. **Gestalt-terapia**. São Paulo: SUMMUS, 1997.

PINHEIRO, R. **Demanda em Saúde e Direito à Saúde: Liberdade ou Necessidade?** Algumas considerações sobre os nexos constituintes das práticas de Integralidade. In: PINHEIRO, R. & MATTOS, R. A. (orgs.). **Construção Social da Demanda: Direito à Saúde, Trabalho em Equipe, Participação e Espaços Públicos**. Rio de Janeiro: CEPESC/UERJ: ABRASCO, 2005.

\_\_\_\_\_. **Cuidado em Saúde**. In: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio & Observatório dos Técnicos em Saúde (orgs.). **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV, 2006.

\_\_\_\_\_; GUIZARDI, F.L. **Cuidado e Integralidade: por uma genealogia de saberes e práticas no cotidiano**. In: PINHEIRO, R. & MATTOS, R. A. (orgs.). **Cuidado: As Fronteiras da Integralidade**. Rio de Janeiro: CEPESC/UERJ, ABRASCO, 2005.

RIBEIRO, J. P. **O ciclo do contato: temas básicos na abordagem gestáltica**. São Paulo: SUMMUS, 2007.

ROBINE, J.M. **O self desdobrado: perspectiva de campo em Gestalt-Terapia**. São Paulo: SUMMUS, 2006.

SCHWARTZ, Y. **Os Ingredientes da Competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel**. **Educação & Sociedade**, v. 19, n.65, 1998.

\_\_\_\_\_. **Circulações, Dramáticas, Eficácias da Atividade Industrial**. In: **Trabalho, Educação e Saúde**, v.2, n.1, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias**. In: Figueiredo, M.; Athayde, M.; Brito, J. & Alvarez, D. (orgs.) **Labirintos do trabalho**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004b.

TEIGER, C. **El Trabajo, esse Oscuro Objeto de la Ergonomía**. In: CASTILLO, J.J. & VILLENA, J. (eds.). **Ergonomía: conceptos y métodos**. Madrid: Editora Complutense, 1998.

SOUZA, Fabrícia Barros de – *O papel do psicólogo nas organizações de trabalho: contribuições da Gestalt-terapia*

YONTEF, G. **Processo, diálogo e awareness**. São Paulo: SUMMUS, 1997.

ZARIFIAN, P. **As Novas Abordagens da Produtividade**. In: SOARES, R.M.S.M. (Org.). **Gestão da Empresa: Automação e Competitividade**. Brasília: IPEA-IPLAN, 1990.

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZINKER, J. **Processo criativo em Gestalt-terapia**. São Paulo: SUMMUS, 2007.

**Endereço para correspondência**

Fabrícia Barros de Souza

E-mail: [fabriciasbarros@yahoo.com.br](mailto:fabriciasbarros@yahoo.com.br)

Recebido em: 20/10/2013

Aprovado em: 25/12/2013