

*Regina Lúcia Moura de Araújo*<sup>1</sup>

## RESUMO

O artigo tece considerações sobre o modelo de referência da afetividade institucional e analisa a relação entre a problemática dos trabalhadores e a atuação dos psicólogos do trabalho, com o objetivo de refletir sobre a contribuição desse modelo para orientar um posicionamento ético-político desses profissionais frente às atividades que desenvolvem. Ilustra suas observações mediante uma análise das práticas dos psicólogos do trabalho no marco das “faces da Psicologia do Trabalho”. Associa as possibilidades de solução para os problemas dos trabalhadores a atuação dos psicólogos do trabalho no campo da saúde do trabalhador. Sugere que o psicólogo do trabalho poderá edificar sua atuação, contribuindo na facilitação da construção e implementação de um modelo de gestão do afetivo, que se refere a um processo flexível de apropriação pela organização de conceitos, metodologias e recursos experimentais de mudanças, que permitam a promoção da saúde e a prevenção do adoecimento no trabalho. Portanto, indica que o seu papel revela-se não como simples desenvolvimento de tecnologias de avaliação e de controle, mas como facilitação da construção de espaços de interação social para proporcionar uma existência dialogada entre os diferentes sujeitos envolvidos com a atividade laboral e como promoção da qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores.

**Palavras-Chave:** Afetividade Institucional, Psicologia Organizacional, Saúde do Trabalhador, Gestão do Afetivo.

## ABSTRACT

The article reflects on the relationship between the role of psychology in the field of work and production of subjects, with the contribution that the institutional affectivity could offer affection to understand the work, the processes that organize and, therefore, a practical guide ethical-political the organization. Illustrating his remarks from the analysis of the historical process of psychology organizations in the framework of the “faces of the Psychology of Work. Suggests that the contribution of psychology to the production of subjects is to promote the understanding of the complexity of daily work and concludes with the reflection that the role of psychology is revealed not just as technology development, evaluation, control, as in much of its history, but as facilitating the construction of spaces for social interaction to provide a dialogue-existence between the different actors involved in the work activity. This process was called of management of the affective.

**Keywords:** Institutional Affectivity, Psychology of Job, Gestion of Afective.

<sup>1</sup> Mestre em Psicologia. Psicóloga. HUWC-UFC. Universidade Federal do Ceará. UFC. Endereço: Rua Pascoal de Castro Alves, 422, Apto 201, Papicu. Fortaleza – CE. E-mail: regina@huwc.ufc.br

## INTRODUÇÃO

Esse texto tem por finalidade desenvolver algumas reflexões no que concerne ao papel dos psicólogos do trabalho de contribuir na facilitação da gestão do afetivo. Além disso, procura identificar se os psicólogos do trabalho vem desenvolvendo esse processo, mediante uma análise teórica de sua atuação no marco das “faces da Psicologia do Trabalho”.

Para desenvolver a idéia que o psicólogo do trabalho tem a missão de contribuir para a facilitação da gestão do afetivo, utilizo o modelo de referência de afetividade institucional (Araújo, 2009) e adoto a noção de sujeito histórico-cultural (Vygotsky, 1991; Freire, 2002), complementando-a com a visão de homo complexus (Morin, 2001).

O meu interesse pelo tema emerge de leituras realizadas e, sobretudo, da minha imersão na organização, quando se iniciou uma caminhada de questionamentos e de construções teórico-práticas sobre os limites e as possibilidades do papel do psicólogo do trabalho em relação às estratégias de ação voltadas para produção de sujeitos. Tais questionamentos estimularam meu interesse sobre o simples desenvolvimento e aplicação de tecnologias de avaliação e de controle pelo psicólogo do trabalho, o que dificulta a esse profissional colaborar com a minimização do sofrimento dos trabalhadores e contribui para a alienação dos mesmos (Codo, 1989; Figueiredo, 1989).

Atualmente se discute sobre uma atuação dos psicólogos em ambientes de trabalho que vá além do que Bastos (1992) define como “modelo restrito de atuação profissional”, limitado às tradicionais tarefas de recrutamento, seleção e treinamento, o que, para o autor, transforma esses profissionais em um “instrumento adicional

de exploração do trabalhador”. As novas reflexões propõem redimensionar as práticas da Psicologia Aplicada ao Trabalho, provocando um posicionamento, inclusive político, perante o compromisso ético dos psicólogos do trabalho que exige, entre outras coisas, maior interface com outras disciplinas, como a Filosofia e a Sociologia.

Penso que a compreensão da missão do psicólogo do trabalho de contribuir para a facilitação da gestão do afetivo, passa pela reflexão sobre uma atuação psicológica libertadora (Martin-Baró, 1986, 1989, 1992), ou seja, marcada por um posicionamento ético-político desse profissional frente às atividades que ele realiza. Nesse sentido, desenvolvo a idéia que o modelo de referência de afetividade institucional poderá orientá-lo em como facilitar processos da construção e de desenvolvimento de uma cultura afetiva no contexto do trabalho.

O que me incentiva a acreditar nos esforços dessa iniciativa, é observar que o mundo atual vivencia uma mudança de época, que alguns estudiosos consideram uma mudança de paradigma. Esse processo é resultado da competição entre três visões de mundo – a mecanicista, a econômica e a complexa. De acordo com Silva, Cheaz e Calderon (2001) essas visões lutam para prevalecer na ordem vigente globalizada e do resultado desse conflito surgem várias contradições sintetizadas na seguinte dualidade: de um lado, parte da economia tenta modalidades de desconcentração industrial, a exemplo da flexibilização da produção e da especialização flexível, por outro lado, a busca pelo desenvolvimento sustentável representa para os movimentos socioculturais, principalmente para os de orientação complexa e ambiental, uma das possibilidades para a minimização da vulnerabilidade do trabalho.

Nesse cenário de contradições percebo a tendência para a criação de uma nova economia, de uma nova organização e do privilégio da subjetividade. Tendo por situação essa tendência, acredito no impacto positivo que a gestão do afetivo pode gerar para tornar o contexto do trabalho menos destrutivo e, ao contrário, dimensioná-lo como libertador.

### 1. Definições: Afetividade institucional e Gestão do Afetivo

Freire (2002) vê o homem como ser em devir, inacabado, incompleto em uma realidade igualmente inacabada e juntamente com ela. O autor afirma que os homens podem se tornar conscientes de sua limitação, pois são seres que se superam, para os quais a imobilidade representa uma ameaça fatal e o passado um meio para compreender claramente quem são e o que são para construir o futuro com mais sabedoria. Para Morin, (2001), a visão de homo complexus significa:

(...) um ser racional e irracional, capaz de medida e desmedida, sujeito de afetividade intensa e instável. Sorri, ri, chora, mas sabe também conhecer com objetividade; é sério e calculista, mas também ansioso, angustiado, gozador, ébrio, extático, é um ser de violência e de ternura, de amor e de ódio; é um ser invadido pelo imaginário e pode reconhecer o real, que é consciente da morte, mas que não pode crer nela, que secreta o mito e a magia, mas também a ciência e a filosofia; que é possuído (...) pelas idéias, mas que duvida (...) e critica as idéias; nutre-se dos conhecimentos comprovados, mas também de ilusões e de quimeras (Morin, 2001, p. 59).

Segundo Araújo (2009), a compreensão do que é afetividade institucional não deve ser reduzida a uma simples definição. Mais pertinente é defini-la de forma multidimensional, ou seja, conectando os seus elementos: potência afetiva individual (PAI), potência afetiva grupal (PAG) e potência afetiva cultural (PAC).

A Figura 1 (em anexo) apresenta os elementos interligados para compreender o círculo da afetividade institucional. Este gera o entendimento sobre os fatores que possuem a propriedade de influenciar o desempenho de uma organização e contribuir para a promoção da qualidade de vida e do bem-estar dos trabalhadores.

Nessa perspectiva, entende-se por desempenho, o produto final exitoso gerado pelo sistema organizacional, que se traduz em garantias e vantagens para a organização e para o trabalhador, simultaneamente. Do lado da organização, representa o alcance de reconhecimento social, de apoio político e de credibilidade institucional no seu entorno, gerando resultado financeiro positivo. Do lado do trabalhador, significa o alcance de realização profissional, de credibilidade pessoal e de bem-estar no trabalho.

#### Potência Afetiva Cultural

O círculo maior da Figura 1 representa a cultura organizacional afetiva, cuja construção e desenvolvimento constituem uma ruptura de paradigmas de modelagem, de atitudes e de adestramento de habilidades individuais, enfatiza a equipe natural de trabalho (setor, divisão, departamento) e leva em conta os pressupostos de um ambiente psicossocial, os quais são apresentados abaixo:

1. A organização é a demonstração das relações sociais, políticas e econômicas que as pessoas estabelecem entre si e espaço de demonstração de respeito, consideração e preocupação com o bem-estar dos trabalhadores;

2. O trabalho é produto das relações entre os indivíduos no desempenho de suas funções e entre os diferentes grupos organizacionais e não o resultado do esforço isolado;

3. A qualidade do desempenho guarda íntima ligação com a natureza da relação mantida entre o gestor e sua equipe e entre os componentes desta;

4. O trabalho desenvolve-se numa área espaço-temporal e, assim, fatores de organização e condições ambientais de trabalho orientam seus agentes em suas atividades;

5. Cada grupo organizacional (equipe, departamento, divisão etc.) detem potencialmente a maioria das soluções para os problemas com os quais se depara no cotidiano.

Uma cultura organizacional afetiva representa a competência ético-político-social de uma organização ou de suas unidades, ou seja, representa a base para que o grupo de trabalho desenvolva sua fatia de poder, geramente alienada pelo processo de burocratização e concentrada nos escalões superiores.

### **Potência Afetiva Grupal**

O círculo interior esquerdo da Figura 1 se articula com elementos críticos associados à capacidade da organização para a ação grupal. Por exemplo, a organização necessita fortalecer e criar as potencialidades internas que lhe permitam desenvolver equipes e projetos internos transdiscipli-

nares. Para isso, os líderes da organização necessitam apropriar-se de conceitos, metodologias e valores que permitam o desenvolvimento e a prática de um modelo cultural de inteligência afetiva grupal.

Assim, a articulação do desempenho no trabalho deve ser fomentada e desenvolvida com base no fortalecimento das relações interfuncionais e intersetoriais. Os instrumentos também são o diálogo e a participação, desenvolvidos de forma processual na convivência do cotidiano.

### **Potência Afetiva Individual**

O círculo interior direito corresponde ao potencial afetivo do indivíduo, que envolve a autoestima, os seus valores e as crenças que interferem em suas atitudes. O envolvimento, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo são expressões no trabalho que pressupõem uma autoestima equilibrada.

Como produto do reconhecimento de sua contribuição legítima, pertinente e imprescindível à organização, a potência afetiva individual torna-se sinônimo de credibilidade pessoal, que pode significar instrumento de negociação para alcançar apoio social, político, institucional e, principalmente, realização pessoal.

Na tentativa de sumarizar o conceito de afetividade institucional, Araújo (2009) diz que trata-se de um fenômeno que envolve processos cumulativos na cultura organizacional (conhecimentos, valores, crenças, percepções, pensamentos, paradigmas, sentimentos, atitudes e comportamentos), resultantes das interações sociais no cotidiano entre os trabalhadores e a organização. É um processo histórico de transmissão pelas pessoas das percepções, realizações, produções e manifestações afetivas que correspondem a uma forma

de sentir, ser e agir na organização, com ênfase na coletividade, que formam e modificam sua condição e suas relações com o mundo do trabalho.

Compreendo que a afetividade institucional está associada à habilidade da organização para criar e desenvolver uma cultura organizacional afetiva. Isso significa a construção coletiva do conhecimento que permite aos sujeitos envolvidos – que concordam, discordam ou que são indiferentes à iniciativa organizacional – expressar seus valores, negociar seus pontos de vista e seus interesses, identificar e compartilhar seus conflitos, contribuindo com a iniciativa e desenvolvendo-se junto ao processo.

Assim, no marco dessa compreensão, proponho a idéia da gestão do afetivo, que se refere a uma estratégia de aprendizagem organizacional que visa facilitar a realização de um processo flexível de apropriação pela organização de conceitos, metodologias e recursos experimentais de mudanças incrementais, que permitam a promoção da saúde e a prevenção do adoecimento no trabalho. Esta é questão que preocupa e inspira as minhas reflexões.

## **1.2 Afetividade institucional: da administração de recursos humanos à gestão do afetivo**

Sampaio (1995) diz que a Psicologia do Trabalho tem três faces de conhecimento, que correspondem a três momentos da Psicologia à compreensão das questões do trabalho. O momento inicial corresponde à prática da Psicologia Industrial, a segunda face é identificada como a da Psicologia Organizacional e a terceira como a da Psicologia do Trabalho.

A Psicologia Industrial surgiu no fim do século XIX e início do século XX. Originada sob o paradigma racional da ciência moderna (positivista, experimental, empírica, mecanicista, quantitativa e determinista), ampliou os métodos e procedimentos do laboratório de Wundt voltados para a área do trabalho, a partir das pesquisas de Walter Dill Scott (1903) e de Hugo Münsterberg (1913). Nesse período, as preocupações que orientavam as atividades dos psicólogos nas organizações eram voltadas para o desempenho no trabalho e a eficiência organizacional, a fim de atender as demandas da crescente industrialização do ocidente.

A partir das últimas décadas do século XIX, sob a influência da ciência moderna e também do movimento da Administração Científica de Frederick W. Taylor, a Psicologia Industrial absorveu características universalistas e de padronização. Influenciados pelas idéias de Taylor (1998), o engenheiro Frank Gilbreth e a psicóloga Lillian Gilbreth desenvolveram uma metodologia centrada na tarefa chamada de “estudo do tempo e do movimento”. Esse estudo tinha por objetivo maximizar a eficiência do desempenho no trabalho. Segundo Zaneli e Bastos (2004), esse estudo esteve na base da área chamada Fatores Humanos e era direcionado para analisar e projetar ambientes de trabalho e tecnologias que considerassem as características humanas. Nessa época, a Psicologia Industrial apoiava um projeto, cuja ênfase era nas tarefas, na qual as pessoas e o entorno ainda não eram considerados importantes.

Nessa perspectiva, percebo a prática de uma Psicologia desprovida do reconhecimento da afetividade institucional no ambiente laboral, pois uma vez que a organização apropriou-se da concepção individualizada e especializada do trabalho e da visão de homem econômico-racional, a dis-

ciplina ignorou que o trabalhador é um ser humano social e o trabalho passou a ser relacionado com palavras como alienação, exploração e estresse.

De acordo com Jacques (1999), a Psicologia geral se consolidou a partir dos objetivos tayloristas de prever, controlar e manipular o comportamento humano. Desse modo, a eficiência organizacional era alcançada por comandos ou até mesmo por coerção dos trabalhadores, os quais eram vistos como preguiçosos e ineficientes, cuja principal virtude era a obediência às ordens. Para Taylor (1998) a inadequação dos recursos humanos ao que deles era esperado constituía-se uma fonte de irritação que ele chamava de “preguiça” dos operários.

De acordo com Sato, Hespanhol e Oliveira (2008, p.10) “Dessa incompreensão do fenômeno humano derivam muitos dos problemas dos gestores cuja psicologia aplicada tentou responder de modo instrumental e é justamente por essa razão que a idéia de ‘fator humano’ é inconsistente para compreender as atividades humanas no trabalho”. Essa visão taylorista dos trabalhadores conota algo da ordem do físico, carente de afeto, de estima e, até mesmo, de capacidades cognitivas. A partir disso, identifico uma atuação psicológica passiva, alienada e indiferente a uma prática ético-política, pois não se percebe o conflito ou o dilema das relações industriais. Portanto, nesse período, entendo que a Psicologia Industrial carece de afetividade institucional (Araújo, 2009).

Mais tarde, na década de 1920, as contribuições dos humanistas realçam a importância dos indivíduos como seres ativos, demonstrando gradativamente a inadequação dos princípios da Teoria Clássica. A partir de 1924, foram realizadas pesquisas na Fábrica de Hawthorne da Western

Electric Company com o objetivo de verificar a relação entre produtividade e condições físicas de trabalho, cujos resultados orientaram mudanças que promoveram a articulação indivíduo-organização no trabalho. Os estudiosos perceberam que haveria outros aspectos de natureza psicossocial, que gerariam impactos positivos no aumento da produtividade. Essas descobertas repercutiram, entre outros aspectos: a) na substituição do *homo economicus* pelo homem social; b) na observação da organização informal; c) na valorização dos grupos e d) na melhoria dos processos de comunicação e de liderança. Observo que a ênfase agora é nas pessoas, pois privilegia-se os fatores psicológicos motivacionais e sua repercussão sobre o moral e a atitude do homem trabalhador.

Assim, na prática da Psicologia Industrial no marco do desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas, percebo uma evolução da disciplina na direção da afetividade institucional, pois nessa abordagem o trabalhador passa a ser concebido como um ser social e desenvolve-se uma concepção de homem racional-emocional. Vale ressaltar, que apesar do reconhecimento da importância da dimensão emocional no trabalho para a motivação humana, os trabalhadores ainda não eram vistos como sujeitos, pois continuavam sendo tomados como recursos, passivos e só obedecendo às ordens.

Essa nova visão influenciou a ampliação das atividades dos psicólogos, que “dirigiram-se para os incentivos não-financeiros como liderança e supervisão, relações interpessoais, atitudes dos empregados, moral no trabalho, avaliação de executivos, relações homem-máquina, entrevistas e aconselhamento” (Zanieli & Bastos, 2004, pág. 468).

É notório, nesse período, que a prática psicológica incluiu a dimensão afetiva no ambiente laboral. Entretanto, o significado dado a essa categoria não enfocou o aspecto político das relações de trabalho necessário para modificá-las. O privilégio dado à motivação e às emoções para a compreensão de grupo desviou-se para fenômenos e conceitos superficiais e corriqueiros como a busca de status pelos empregados, a necessidade de catarse através do aconselhamento psicológico, o aperfeiçoamento das comunicações, entre outros. Esses aspectos, apesar de importantes, não eram os fatores principais, os quais foram omitidos.

Desse modo, no marco da Escola das Relações Humanas, a Psicologia Industrial concentrou-se numa pseudo-solução do problema da integração do homem ao trabalho, ou seja, procurou tornar mais agradáveis e compensadoras as atividades extra-funcionais para o trabalhador como os intervalos de trabalho, refeições no restaurante da fábrica, associações de empregados, torneio de esportes, excursões, folhetos ou boletins de empregados, salões de jogos, colônia de férias, etc. (Nascimento, 1992). A idéia era de que a organização poderia obter mais cooperação e esforço do empregado, o que asseguraria aumento de sua competência.

Ortsman (1984) considera que a proposta de Mayo tenta esvaziar os conflitos em vez de solucioná-los, a coberto de boas relações de trabalho. A Psicologia, então, parece representar a negação em nível institucional do conflito de classes. Ao invés de buscar identificar as causas da alienação, parece preocupar-se, somente, em ajudar a alcançar maior produtividade e a criar uma rede de serviços sociais na empresa. De acordo com Pagès (2008), geralmente, a entrevista de seleção, o jornalzinho interno,

a assistência personalizada de casos e os cursos de treinamento impõem maneiras de pensar, sentir e agir através das quais é transmitida a ideologia somente dos donos da organização.

Assim, no marco da teoria das Relações Humanas, percebo uma das primeiras reações da Psicologia Industrial à negação da subjetividade. Entretanto, sua atuação não acrescenta, ainda, uma modificação significativa na organização do trabalho.

Segundo Zanelli e Bastos (2004), até meados do século XX, sob crescente pressão dos sindicatos, foram se acentuando as inquietações com práticas organizacionais punitivas e discriminatórias. Paralelamente aos avanços da tecnologia e à explosão populacional, foram impostos novos valores às organizações. Os dirigentes tiveram que rever procedimentos administrativos de retribuição ao trabalho, que levavam em conta apenas as necessidades individuais mais básicas. Desse modo, as necessidades sociais de auto-estima e auto-realização foram trazidas para a organização. Acompanhando essas demandas, surgem novas teorias que se assentam em novas proposições acerca da motivação humana. Notadamente, as contribuições de Maslow (1950), Argyris (1968) e McGregor (1980) contribuíram na construção da Teoria Comportamental.

Na época do desenvolvimento da Teoria Comportamental, a Psicologia Industrial apresenta um maior interesse pelo estudo das organizações. Campo, até então, exclusivo dos sociólogos. Denominações como Psicologia Organizacional e Comportamento Organizacional começam, lentamente, a substituir a chamada Psicologia Industrial.

Entendo que o impacto da concepção sistêmica na Psicologia Organizacional

representa outro grande avanço da disciplina. As características sistêmicas que marcam as inter-relações entre os indivíduos, os grupos e a organização começaram a ter relevância na interpretação do comportamento, facilitando uma melhor compreensão dos fenômenos humanos dentro da organização. As pessoas passaram a ser vistas como seres humanos, seja no trabalho ou fora dele. Os programas de qualidade de vida, que surgiram sob a influência de Maslow (1950), concretizaram o desejo de humanização no trabalho.

A série de modelos e proposições psicológicas desse período revela a importância da participação das pessoas nos sistemas gerenciais e institucionaliza a concepção da organização com um fenômeno psicossocial. A democracia industrial tornou-se tópico de interesse. Além disso, os Psicólogos passam a atuar como consultores de entidades de trabalhadores (Shimmin & Strien, 1998). Todo esse processo de inovação na Psicologia representa um esforço marcante que dá início a uma dura e grande caminhada na direção do desenvolvimento de uma prática da Psicologia mais crítica e consciente.

A segunda metade do século XX foi marcada pelo surgimento do Desenvolvimento Organizacional. Entre a década de 1960 e 1970 surgem vários autores especialistas nessa área com idéias bastante diversificadas. Entretanto, a teoria em geral tem muitos pontos em comum, principalmente no que se refere: a) à constante e rápida mutação do ambiente à necessidade contínua de adaptação; b) à visão da organização como sistemas; c) à interação entre organização e ambiente; d) à interação entre indivíduo e organização; e) aos objetivos individuais e aos objetivos organizacionais; f) à compreensão que a mudança organizacional deve ser planejada; g) à necessidade

de participação e de comprometimento e h) ao incremento da eficácia organizacional e do bem-estar da organização no segmento interno das organizações entre outros. Melhorar a qualidade de vida no trabalho passa a ser um objetivo essencial das organizações.

Percebo que a abordagem do Desenvolvimento Organizacional representa uma tendência à subjetividade, o que significa outro grande salto da Psicologia Organizacional em direção à afetividade institucional. Essa tendência implica numa busca de ampliação de análises sociais que enfatizam as determinações sociohistóricas para a cultura e a ética no trabalho. Fato evidenciado mais tarde pela influência da Psicologia Social.

Segundo Sampaio (1995), nos anos 70, com o surgimento da Escola Contingencialista surge a terceira face da Psicologia no âmbito do trabalho. Essa escola tinha por objetivo estudar os efeitos do ambiente e da tecnologia no contexto da organização. De acordo com o autor, se observa nova integração entre a Psicologia do Trabalho a Sociologia do Trabalho e a Administração. Assim, a disciplina se posiciona como uma psicologia que tem como ponto central o estudo e a compreensão do trabalho humano em todos os seus significados e manifestações.

Nesse momento, exigia-se dos pesquisadores um compromisso político com a sociedade. Para Martin Baró (1986, 1992) repensar a produção da Psicologia Social significava refletir uma prática social e política. Dessa forma, saindo de uma postura de neutralidade ou de passividade, aqueles mais críticos, passaram a assumir uma atitude mais ativa, desempenhando o papel de interventores sociais. Nesse papel, compreende-se a relação sujeito e objeto como

uma relação construída social e historicamente. Considera-se que as pessoas são capazes de manter ou transformar a realidade na qual estão inseridas. Conforme Jaques (1999), nesse contexto de reflexão, a Psicologia do trabalho aproxima-se da Psicologia social crítica, o que gerou a possibilidade de novos significados para a sua atuação na organização como, por exemplo, o olhar sobre a saúde dos trabalhadores.

Os estudos da Psicologia sobre saúde do trabalhador incluíram diferentes disciplinas, como Medicina, Sociologia, Epidemiologia, Engenharia, etc. A junção dessas matérias aliadas ao saber do trabalhador sobre seu ambiente de trabalho e suas vivências das situações de desgaste e reprodução estabeleceram uma nova forma de compreensão das relações entre saúde e trabalho (Nardi, 1997).

Tittoni (2000) aponta a proposta da Psicologia do Trabalho relacionada aos estudos sobre saúde mental e trabalho. Jacques (2003) divide os estudos dessa proposta em quatro grandes abordagens: a) as teorias sobre estresse, b) a psicodinâmica do trabalho, c) as abordagens com base epidemiológica e d) os estudos em subjetividade e trabalho.

Silva (2004) diz que a partir dos resultados do processo de mudança provocados pela Psicologia Social, a Psicologia Organizacional e do Trabalho, ou ainda a Psicologia Social do Trabalho passa a se situar mais concretamente diante dos seguintes fatos: a) o caráter sócio-histórico dos fenômenos sociais e psicossociais; b) a idéia de uma investigação que se transforma no decorrer da própria ação investigativa; c) a compreensão que o conhecimento é por natureza histórico, transitório e relativo; d) a concepção construtivista e simbólica da realidade social dentro de uma perspectiva

dialética; e) a importância de se estudar a vida cotidiana, por constituir o local onde os sujeitos produzem ordem e dão sentido ao mundo que lhes rodeia – etnometodologia; f) a participação ativa do sujeito/objeto de conhecimento na própria estratégia de investigação, intervindo em plano de igualdade com o pesquisador e g) o compromisso com a mudança e a transformação social, abandonando a contemplação e o culto aos rituais metodológicos.

A partir dessa análise, compreendo que o surgimento do movimento da Psicologia Social do Trabalho oferece as bases para o desenvolvimento da afetividade institucional. Assim, tendo por referência essa categoria, quero destacar a idéia da gestão do afetivo, que associa as possibilidades de solução dos problemas dos trabalhadores a atuação dos psicólogos do trabalho no campo da saúde do trabalhador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A afetividade institucional é um fenômeno que depende da concepção da Psicologia Social do Trabalho, da noção de sujeito, da compreensão da dimensão social do trabalho, da construção social da realidade e da imagem da organização como um sistema complexo aberto que devem ser conhecidas e internalizadas, principalmente, pelos líderes.

Na perspectiva da afetividade institucional, o significado da visão de recurso humano representa profundas limitações em relação ao conceito de sujeito que carrega em si o sentido de ação-transformação da condição do indivíduo no seu cotidiano de trabalho. O primeiro conceito característico do modelo taylorista-fordista situa os trabalhadores em uma mesma categoria. Semelhantes a outros tipos de recursos,

tais como meios, fundos, bens, infra-estrutura, recursos financeiros e operacionais. Esses são recursos passivos, cujo movimento depende de quem os manejem ou os manipulem, deixando de fora a dimensão humana.

Ante as críticas à psicologia nas organizações, surgiram os conceitos de “manejos de recursos humanos”, “desenvolvimento de recursos humanos”, “capital humano” e “capital intelectual” que enquanto representam um avanço em relação à “recursos humanos”, todavia, continuam assumindo os humanos como recursos ou mercadorias que podem e devem ser manipulados e explorados para se alcançar os objetivos da organização (Pagès, 2008).

Os trabalhadores sendo percebidos e financiados como recursos ou como capitais, isto é, como “objetos” podem ser manejados e manipulados no espaço físico e na estrutura organizacional de acordo com a visão daqueles que detêm o poder de organizar, planejar e decidir no trabalho. O significado e conseqüências do uso e o abuso disso é um maior distanciamento do poder – DP (Hofstede, 1994).

A DP reside em conhecer o grau de distribuição do poder nas instituições e organizações que traduz-se em distanciamento da realidade vivida no trabalho e daquilo que as pessoas são, podendo representar uma fonte de vulnerabilidade e alienação.

Felizmente, os “recursos” humanos aprendem a desenvolver formas de resistências e evitam se comportar como o esperado pela ideologia gerencial. As empresas não conseguem alcançar o domínio sobre a subjetividade dos trabalhadores exatamente pelas condições objetivas de trabalho extremamente pesadas que lhes impõem: “sentem cansaço, adoecem, sabotam, protestam, fazem greve, resistem

às políticas de recursos humanos, enfim, trazem para negociação outros interesses que não apenas os da produção” (Sato et al., 2008, p.11).

Pela ótica da gestão do afetivo, os trabalhadores são percebidos como sujeitos e gerenciados como cidadãos. Esse conceito reporta a seres com imaginação, capacidade e compromisso, capazes de inovar superando as fronteiras que os modelos de administração impõem. O conceito de gestão do afetivo, a partir do enfoque da afetividade institucional, é um processo que valoriza os seres humanos mediante a promoção de sua formação e protagonismo e através do estabelecimento de instrumentos que lhes outorgam poder para influenciar decisões chaves da organização.

A relevância da Psicologia Aplicada ao Trabalho para a produção de sujeitos é, portanto, tomar o próprio cotidiano como parte do acontecer do trabalho. Essa contribuição está exatamente em mostrar, para além da ideologia gerencial dos “recursos humanos” e do “fator humano”, a dimensão trabalho em sua complexidade. Para Spink (1996), o significado do trabalho não deve ser o de uma fonte de problema, mas de um fenômeno que necessita ser compreendido e problematizado. Portanto, não implica que o psicólogo deva se instrumentalizar, simplesmente, para resolver as situações da organização que se apresentam a ele como uma estrutura de problemas, mas facilitar espaços de interação social que privilegiam a intersubjetividade, favorecendo a leitura da vida diária do trabalho, por constituir-se o local onde os sujeitos produzem ordem e dão sentido ao mundo que lhes rodeia.

A afetividade institucional representa em si mesma a busca de uma construção como processo na organização e tem a cidadania como foco para a superação da

fragmentação gerada pelas idiossincrasias do trabalho. Assim, ao contribuir para a facilitação da construção e implementação da gestão do afetivo, o psicólogo do trabalho chama atenção para o fato de que uma postura ético-política na organização se faz mediante o compromisso com a mudança e a transformação social em prol do bem-estar e da qualidade de vida dos trabalhadores, e não a partir da valorização da instrumentalização através da aplicação de técnicas e prescrições sobre outros.

Dessa forma, explicito as fragilidades das estratégias de controle daqueles modelos de gestão de recursos humanos que abraçam, exclusivamente, os interesses postos pelo corpo gerencial e pelo capital, que podem e continuarão a ser usadas. Porém, vale ressaltar que a atividade pode até ser deslocada ou alienada, mas por possuir autonomia, jamais será a simples medida das ações exteriores que se exercem sobre ela (Clot, 2006).

A idéia da afetividade institucional como uma dimensão da Psicologia Aplicada ao Trabalho que se dedica a orientar a construção de um modelo de gestão do afetivo na organização é libertadora. Desse modo, ao comprometer-se com um posicionamento ético-político, cabe aos psicólogo do trabalho revelar os mecanismos de poder e mostrar o papel da ação-transformação no trabalho exercido de forma crítica e, sendo assim, exercer uma prática um tanto subversiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, R.L.M. (2009). Afetividade institucional e desempenho de equipe: um estudo de caso em um hospital público e de ensino. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Ceará.

Bastos, A.V.B. (1992). O Psicólogo nas Organizações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 12 (2): 42-46.

Codo, W. (1989). O papel do Psicólogo na organização industrial (nota sobre o lobo mal da psicologia). In W. Codo., S.T.N. Lane (Orgs): *Psicologia Social: o Homem em Movimento*. 7ª ed. São Paulo: Brasiliense.

Clot, Y. (2006). *A Função Psicológica do Trabalho*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Figueredo, M.A.C. (1989). *O Trabalho Alienado & o Psicólogo do Trabalho: Algumas Questões sobre o Papel do Psicólogo na Produção Capitalista*. São Paulo, Edicon.

Freire, P. (2002). *Pedagogia do Oprimido*. 32.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra,

Hofstede, G. (1994). *Culture and Organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its Importance for survival*. London: harper Collins.

Jacques, M. G. (1999). Contribuições da Psicologia Social para o Trabalho e as Organizações. *Cidadania e Participação Social*, Porto Alegre, ABRAPSO - Regional Sul, p.89-95.

Jacques, M. G. (2003). Abordagens Teóricometodológicas em Saúde/Doença Mental & Trabalho. *Psicologia & Sociedade*.

Mantin-Baró, I. (1986). Hacia una Psicología de la Liberación. (pp. 219-231) *Boletín de Psicología de El Salvador*.

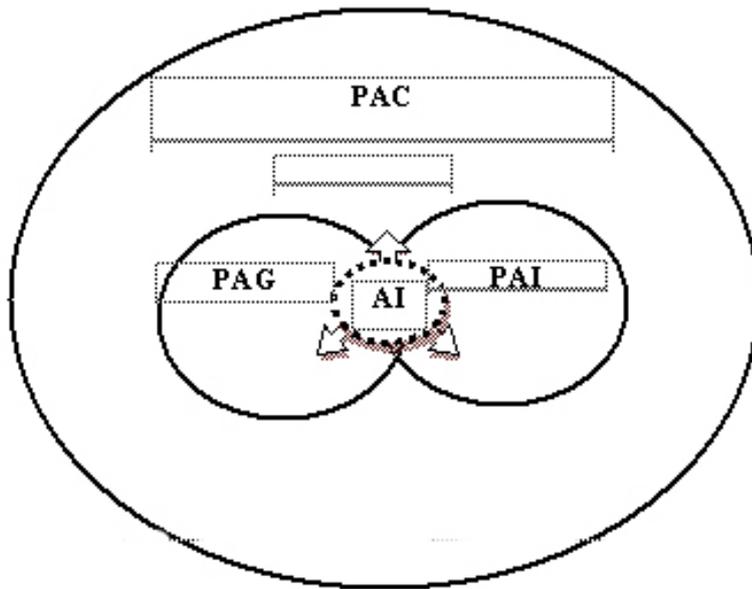
\_\_\_\_\_. (1989). *Sistema, Grupo e Poder. Psicologia Social desde Centroamérica II*. San Salvador: UCA. Ed.

\_\_\_\_\_. (1992). *Accion y Ideología. Psicología Social desde Centroamérica*. 5ª Ed. San Salvador: Universidad Centroamérica, José Simeón Cañas.

- Morin, E. (2001). Os Setes Saberes Necessários à Educação do Futuro. 3. Ed. – São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO.
- Munstenberg, H. (1913). Psychology and Industrial Efficiency. Boston: Houghton Mifflin.
- Nardi, H. Saúde do Trabalhador. In: Cattani, A. (Org.) (1997). Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico. 2.ed. Petrópolis: Vozes, p. 219-224.
- Nascimento, K (1992). A Revolução Conceitual da Administração – implicações para a Formulação dos Papéis Essenciais de um Executivo Público. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v.6. p.25 e 26. Ab./jun.
- Ortsman, O. (1984). Mudar o trabalho. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pagès, M. (2008). O poder das organizações. São Paulo: Atlas.
- Sampaio, J. R. (1995). As Três Faces da Psicologia do Trabalho. Psique – Revista do Departamento de Psicologia da FAHL-FINP, ano 5, v.6, p.58-82, maio.
- Sato, L.; Hespanhol, M.; Oliveira, F. (2008). Psicologia Social do Trabalho e Cotidiano: a vivência de trabalhadores em diferentes contextos micropolíticos. Psicologia da América Latina.
- Schein, E. H. (2001) Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Scott, W. D. (1903). The Theory and Practice of Advertising: A simple exposition of the principles of psychology in their relation to successful advertising. Boston: Small, Maynard.
- Silva, J. S.; Cheaz, J.; Calderon, J. (2001) La Cuestion Institucional: de la vulnerabilidad a la sustentabilidad institucional en el contexto del cambio de época. San José, Costa Rica: Projeto ISNAR “Nuevo Paradigma”.
- Silva, M. F. S. (2004). A Psicologia Social e a Psicologia (social) do Trabalho. In: Silva, M. F. S.; Aquino, C.A.B. (orgs). Psicologia Social: desdobramentos e aplicações. São Paulo: Escrituras, c. p. 93-113.
- Shimmin, S.; Van Strien, J. (1998). History of the Psychology of Work and Organization. In P. Drenth; H. Thierry E. C. De Wolff (Eds), Handbook of Work and Organizational Psychology, vol 1 (pp. 71 – 99), East Sussex: Psychology Press.
- Spink, P. K. (1996). Organização como Fenômeno Psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. Psicologia & Sociedade.
- Taylor, F. W. (1998). Princípios de Administração Científica. São Paulo: Atlas.
- Tittoni, J. (2000). Saúde Mental e Trabalho: conquistas, impasses, devires...ou ávida em produção. In: Glina, D.; Rocha, L. (Orgs.) Saúde mental no trabalho: desafios e soluções. S. P., p.272-294. VK.
- Vygotsky, L. S. (1991). A Formação Social da Mente. São Paulo: Martins Fontes.
- Zanelli, J. C.; Bastos, A. V. B. (2004). Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho: In: Zanelli, J. C.; Andrade, J. E. B; Bastos, A. V. B (Orgs.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. São Paulo: Artmed.

ANEXOS

Figura 1 – Circulo da afetividade institucional



LEGENDA:

- A.I. = afetividade institucional
- PAI = potência afetiva individual
- PAG = potência afetiva de grupo
- PAC = potência afetiva cultural