O processo de alienação e de conscientização nas organizações

INÁCIO STOFFEL

O homem urbano passa a maior parte de sua vida em organizações, sejam de que tipo forem, e estas exercem profunda influência sobre sua saúde mental.

As pessoas procuram as organizações porque é nelas que satisfazem a maior parte de suas necessidades, o que não poderiam fazer sozinhos. As organizações, dadas as suas características de planejamento, estrutura e objetivos específicos, atendem a diferentes necessidades naturais ou artificiais das pessoas. Assim, temos organizações que atendem, respectivamente, às necessidades de alimentação, agremiação, instrução, crenças, recreação, bens de consumo, trabalho, e outras mais que poderiam ser aqui citadas.

Vamos nos ater, neste estudo, mais especificamente às organizações de tipo utilitário. "Embora tenham melhorado as condições de trabalho, desde o início da revolução industrial, quando o trabalho era quase escravo, sob alguns aspectos não houve modificação alguma; pelo contrário, o homem, vítima da racionalização do trabalho e do trabalho seriado, foi completamente esquecido não apenas no que diz respeito ao trabalho em si e ao modo de executá-lo, mas também sob o aspecto das relações criadas entre dirigentes e dirigidos. O poder é unilateral: admissão, demissão, salário, horário, promoções, normas técnicas e de disciplina, destinos da organização, tudo enfim é decidido pelos dirigentes" (Stoffel, 1977*a*).

As organizações são, antes de tudo, formadas por pessoas que a elas se filiam pelos mais diversos motivos, porém as pessoas são absorvidas com muita facilidade, pois são mais influenciáveis que a estrutura organizacional. É deste modo que se perpetua a cultura em detrimento da personalidade.

"Sabemos que toda organização forma uma cultura própria, tal como o indivíduo forma uma personalidade própria. A cultura organizacional, desde seu início, é influenciada tanto por direções como por pressões internas, como por direções e pressões externas, num fluxo e refluxo constante de ajustamentos. E nem sempre estes ajustamentos são sadios do ponto de vista social ou psicológico.

(. . .) Uma cultura organizacional caracterizada por ajustamentos pouco sadios tende a tornar-se cada vez mais doente social ou psicologicamente. Torna-se então evidente que esta cultura influencia diretamente o grupo de trabalho sobrecarregando-o de tensões que fatalmente levam à alienação, que, por sua vez, torna-se uma pressão, realimentando o círculo vicioso cada vez mais opressivo" (Stoffel, 1977*a*).

"Os sistemas e as organizações, com o correr do tempo, atingem tal grau de pressão sobre o indivíduo que tendem a despertar sentimentos de negação da individualidade. Os indivíduos passam a ser válidos na medida em que possam oferecer aquilo que o sistema deseja. (. . .) Esta perda de individualidade nas relações de trabalho, além de concorrer para a alienação, dificulta a captação dos recursos humanos adequados, porque o indivíduo passa a vender um trabalho que não é seu, mas apenas como produto que comercia para poder sobreviver" (Barros Santos, 1978).

As pessoas têm reações próprias e diferenciadas (umas entre as outras e em si mesmas) e isto torna difícil lidar com elas. São o maior desafio da organização – podem ser seu melhor recurso ou a fonte de seus maiores dissabores.

As máquinas, pelo contrário, só têm um tipo de resposta: o que se espera delas. São dóceis, caras, trabalham até a exaustão; não reclamam, são de fácil manutenção e pagas em curto tempo; rendem muito e não reivindicam nada; não discutem horário, salário ou relações e, se sobrecarregadas, simplesmente se quebram.

Este simplismo mecanicista faz com que as organizações utilitárias estejam voltadas para o resultado (fim) do trabalho, usando as pessoas como meio, pura e simplesmente, distribuindo-as pelo organograma como se fossem equipamentos.

As organizações são maquiavelicamente alienadoras e, paradoxalmente, necessárias à sobrevivência das pessoas que nelas trabalham, alugando não apenas seus corpos, mas também suas personalidades. Isto implica um custo muito alto para ainda haver conforto físico!

As organizações têm receio de se desestruturar, por isso reprimem a criatividade, a abordagem direta e *anárquica*, sem compromisso com o poder. Desta forma, os incompetentes, porém metódicos e leais, dominam as organizações, obrigando-se mutuamente a despender um esforço maior que o necessário para garantir suas posições sejam quais forem.

"A alienação do trabalho gera alienação da pessoa e, retroativamente, no círculo vicioso da produção e do consumo, a alienação da pessoa implica alienação da classe, o que aumenta o poder alienante. No mundo do irracionalismo, o senhor jamais chega a escravizar-se e o escravo jamais se liberta" (Merani, 1972).

O homem nem mesmo é "livre para gozar o *seu* tempo disponível; seu consumo das horas de lazer está determinado pela indústria como acontece às mercadorias que compra; seu gosto é manipulado, quer ver e ouvir o que se lhe obriga

ver e ouvir. (. . .) O valor da diversão é determinado pelo seu êxito no mercado e não por algo que possa ser medido em termos humanos" (Fromm, 1967).

Muitos dirigentes de empresas vêem no psicólogo um auxiliar e, no seu trabalho, um lucro. E os psicólogos, cheios de orgulho, confirmam: as empresas têm aumentado sua produtividade após um período de treinamento de chefias; o processo seletivo tem diminuído as taxas de rotatividade; a troca da punição para o prêmio aumentou a *motivação*, tem melhorado o relacionamento e aumentado a produção; a avaliação e o acompanhamento psicológico tem feito maravilhas; e assim por diante.

Estes métodos, quando usados com certa ingenuidade profissional, têm-se prestado unicamente para o aumento do controle dos dirigentes sobre os dirigidos; a isto se denomina estar a serviço da alienação.

Ajustar as pessoas a organizações doentes é aliená-las. E estar alienado é estar incapacitado de realizar-se como pessoa.

Na maioria das vezes, as pessoas nem se dão conta de que estão alienadas; apenas sentem um vago mal-estar que as faz mudar de ambiente ou de empresa, em busca de algo melhor que não sabem definir.

Há psicólogos que se apercebem de que estão sendo usados como um sofisticado método de controle e alienação. Porém, entre a ética e a sobrevivência, optam pela última. Afinal, o que farão senão o que aprenderam nas universidades? E quem lhes dará emprego a não ser que aceitem as regras do jogo?

Pode não haver soluções imediatas, mas há que se assumir o compromisso de encontrá-las.

Comecemos por nos perguntar: por que as pessoas se mantêm nestas organizações?

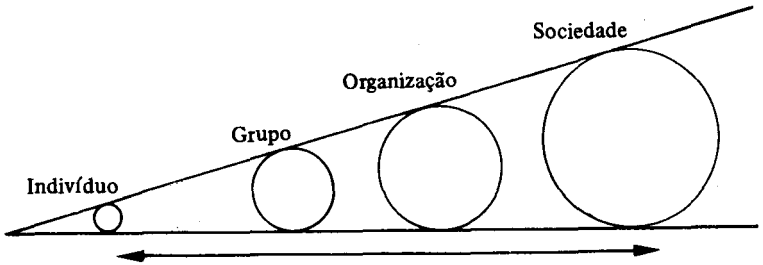
1. Apesar de todas as deficiências organizacionais, ainda assim as pessoas aceitam as *regras do jogo* por questões de sobrevivência.

2. As pessoas tentam diminuir as pressões criando mecanismos de defesa, características dos comportamentos informais; o que vale dizer que estes comportamentos são uma reação à estrutura formal mecanicista, inflexível e alienadora.

3. As pessoas, sempre que viável, procuram organizações onde possam satisfazer suas necessidades com o menor desgaste possível.

4. As pessoas procuram fazer parte de outras organizações que atendam às necessidades que não sejam atendidas pelas de tipo utilitário. Desta forma, embora recebam influências doentias de uma organização, a influência sadia de outras as manterá sadias.

5. As pessoas correm o risco de serem absorvidas de tal forma pelas organizações e pela sociedade a ponto de perder sua própria identidade. Por isso os relacionamentos se fazem em vários planos, que podemos representar do seguinte modo:



Quanto mais à esquerda estão as pessoas, nesta representação gráfica, mais próximos estarão de sua identidade, da intimidade e dos comportamentos espontâneos. Quanto mais à direita, mais se perdem no anonimato, assumindo comportamentos estereotipados e de relacionamento distante.

Tanto as posições extremas como as intermediárias são vitais às pessoas e o fluxo entre uma e outra é fator de manutenção da saúde mental, fortalecendo uma estrutura pessoal e diferenciada.

6. À medida que as pessoas têm sua sobrevivência assegurada, a curto prazo, põem em dúvida os sistemas organizacional, político, econômico, social, ecológico e de valores. É parte de um processo de conscientização universal que, paradoxalmente, é divulgado pelos mesmos meios de comunicação que divulgam propagandas e publicidades que criam "fortes categorias de subvalores e necessidades, na estrutura social, para identificá-los aos produtos do sistema" (Merani, 1972).

7. A conscientização das pessoas em relação ao fato de se acharem alienadas pelas organizações tem levado a movimentos contestatórios e os dirigentes têm aceito mudar sistemas técnicos e de relações, mais para que suas organizações sobrevivam do que para manter a saúde mental de seus empregados – o que configura uma atitude alienadora. É assim que se dá a horizontalização da estrutura hierárquica, o enriquecimento da tarefa, a mudança planejada conjuntamente, a comunicação direta, a desburocratização, a flexibilidade das relações, e outros comportamentos próprios de uma estrutura orgânica.

Para finalizar, faço uma proposta tão simples quanto difícil: uma vez conscientizados, devemos todos assumir uma posição participativa nestes processos de mudança social, não nos sentando à beira do caminho.

Geralmente ocorre que escritores, artistas e filósofos, de modo mais intuitivo que racional, são mais sensíveis às pressões alienadoras, seja qual for sua origem. Basta que se analisem as obras de Hesse, Hemingway, Neruda, Brecht, Picasso, Sartre, Glückmann e outros.

Não proponho que se lhes roube tal sensibilidade, mas que nos tornemos tão sensíveis quanto eles, porém mais práticos. As ciências sociais devem propor, de modo ativo, formas alternativas de sociedades, organizações e relações. É somente então que estarão cumprindo com sua finalidade.

Bibliografia

Barros Santos, Oswaldo de. *Orientação e desenvolvimento do potencial humano*. São Paulo, Pioneira, 1978.

Fromm, Erich. *Psicanálise da sociedade contemporânea*. Rio de Janeiro, Zahar, 1967.

Merani, Alberto L. *Psicologia e alienação*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1972.

Stoffel, Inácio. *Motivação na prevenção de acidentes*. Porto Alegre, Síntese, 1977*a*.

_____.Higiene mental como fator de segurança do trabalho. *II Encontro Regional de Psicologia Organizacional*. Porto Alegre, 1977*b*.

REVUE DE PSYCHOLOGIE APPLIQUÉE

Publicação Trimestral

Diretores: Pr. P. PICHOT e P. RENNES

Essa Revista é destinada tanto aos clínicos (psicólogos ou psiquiatras) como aos psicotécnicos (orientadores, psicólogos profissionais). Duas seções orientam-se para a aplicação: – **Técnicas e métodos da psicologia das profissões** e **Técnicas e métodos da psicologia clínica.** As referidas seções têm por finalidade expor sob uma forma precisa e concreta as técnicas fundamentais, esclarecer pontos duvidosos, apresentar, mesmo sob forma de **memorandum**, os métodos práticos de conduta nas aplicações; são suplementadas pelas revistas gerais, que permitem focalizar o alvo das pesquisas nos domínios que interessam diretamente à aplicação. Sob o título **Travaux originaux**, têm lugar os estudos de ordem geral.

As outras seções, **Chroniques et Documentation** e **Analyses**, fornecem, tanto no plano técnico como no profissional, um quadro da vida cotidiana em psicologia aplicada.

•

Redação e administração:
Editions du Centre de Psychologie Appliquée
48 Avenue Victor Hugo – Paris – 16.º – France

•

Preço: Assinatura anual: França: 20 F. Exterior, 24 F.
Número atrasado ou avulso, a pedido, a preço especial.