

## A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na Gestalt-Terapia

### Man and Work in contemporary society – a critical view from Gestalt-Therapy

Mônica Botelho Alvim\*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Professora da Universidade Católica de Brasília e do Instituto de Gestalt-Terapia de Brasília

[Endereço para correspondência](#)

---

#### RESUMO

Discutir alguns aspectos relativos ao envolvimento dos indivíduos com o trabalho na sociedade contemporânea é o objetivo do presente artigo. Partindo de uma breve reconstituição histórica da evolução do mundo do trabalho e das organizações, faz um recorte que atribui conotação crítica ao modelo contemporâneo de gestão participativa nas organizações, abordado aqui a partir das variáveis comprometimento e cultura organizacional. Sugere que esse modelo redunde em um processo de controle e disciplinação que age nos níveis mais sutis, promovendo uma "gestão dos afetos" (SELLIGMAN-SILVA, 1994), que homogeneiza condutas e sentimentos em relação ao trabalho e à organização. Toma uma tonalidade sociológica presente na obra de Fritz Perls, fundador da Gestalt-Terapia, constrói relações com os conceitos de introjeção e retroflexão e propõe o trabalho clínico da Gestalt-Terapia como uma possibilidade de convidar o homem a uma existência com presença, possibilitando uma relação mais construtiva e prazerosa com o trabalho.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional, cultura organizacional, gestão participativa, Gestalt-Terapia, introjeção.

---

## ABSTRACT

The present article proposes to argue some aspects about individuals' involvement with their work and organizations nowadays. Making one brief historical reconstitution of the organizational field evolution, it attributes critical connotation to participationism in organizations, constructing relations between it and organizational commitment and organizational culture variables. It suggests that this management model results in control and discipline, by acting at the subtlest levels, promoting a kind of "management of the affects" (Selligman-Silva,1994). The goal is to homogenize behaviors and feelings towards organization. Taking a kind of sociological aspect in Fritz Perls' work, it relates that phenomenon to introjection and retroflection - gestalt-therapy's concepts. From this way, indicates a characteristic of the clinical work in gestalt-therapy, which invites people to an existence with presence, making possible a more constructive and pleasurable relationship with their work.

**Keywords:** Organizational commitment, organizational culture, participationism, Gestalt-Therapy, introjection.

---

## **A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na Gestalt-Terapia**

Temos observado, nos últimos anos, uma série de mudanças no mundo das organizações e do trabalho. No bojo dessas mudanças podemos observar um movimento crescente de envolvimento das pessoas com o seu trabalho e a vida profissional. Algumas vezes podemos notar até certa devoção de alguns indivíduos ao trabalho e à empresa, que nos faz pensar em laços relacionais similares àqueles mantidos com suas igrejas, por fanáticos fiéis. Este trabalho propõe-se a refletir um pouco sobre esse contexto.

O mundo do trabalho e das organizações sofreu mudanças significativas ao longo dos tempos. Partiremos da Idade Moderna. No século XVII, a sociedade mercantilista já está desenvolvida. Surge a burguesia, oriunda dos segmentos dos antigos servos, que compraram sua liberdade e se dedicaram ao comércio e que começa, pela primeira vez na história do mundo, a modificar o sentido do trabalho. Até então, sua conotação era negativa, o trabalho era considerado uma atividade inferior e sem valor algum, destinado aos escravos. Com o surgimento da burguesia, há o início da valorização do trabalho e da crítica à vida ociosa. A partir dos avanços científicos do século XVII, da passagem do feudalismo ao capitalismo e de todas as mudanças sócio-históricas daí advindas, a prática do trabalho se consolida na sociedade.

No século XVIII, acontece a Revolução Industrial, um grande ponto de referência na história do trabalho. A partir daí, inicia-se um processo de industrialização e a instauração de um modelo de trabalho mecanizado, que implica alguns fenômenos, em especial a alienação no trabalho. Este foi um dos principais conceitos desenvolvidos na obra de Karl Marx e que se refere tanto à perda pelo trabalhador do direito à propriedade do produto, quanto à separação entre a concepção e a execução do trabalho. Há uma perda de investimento afetivo neste, uma vez que o trabalhador perde o acesso ao sentido de sua tarefa no todo da produção. O modelo de gestão do trabalho e das organizações se desenha inspirado no Taylorismo que preconiza a racionalização do trabalho e tem, como uma de suas conseqüências, o controle explícito do trabalhador, que deve seguir as regras estabelecidas por aqueles que concebem suas tarefas – os burocratas.

Ao longo dos anos, o modelo de gestão trabalhista e das organizações vem sofrendo mudanças, assim como os modelos sociais e econômicos. O capitalismo avança para um modelo liberal, que preconiza a abertura de mercado e o conseqüente aumento da competitividade. O zeitgeist é de uma sociedade mais livre e democrática que não dá espaço para um controle explícito do trabalhador.

A fórmula: economia liberal + mercado globalizado e competitivo + avanço tecnológico + velocidade na transmissão e comercialização de tecnologia traz como resultado a necessidade das organizações passarem a se apoiar nas pessoas como solução para obter um diferencial de competitividade.

Os modelos administrativos evoluem, desse modo, para posturas mais participativas, que buscam envolver o trabalhador nas decisões da empresa. O movimento da qualidade total tem como uma de suas metas superar a antiga divisão entre a concepção e a execução do trabalho, devolvendo ao trabalhador a tarefa de pensar aquilo que faz e re-inaugura, desse modo, um espaço para o investimento afetivo no trabalho. A conotação de trabalho evolui, cada dia mais, de um sentido negativo para outro, positivo, valorizado. Ao contrário, o ócio e a vida pacata tornam-se cada vez mais desvalorizados.

A palavra de ordem é o comprometimento organizacional, uma variável que ganha importância nos estudos da psicologia organizacional nos anos 80, auge do movimento de globalização e liberalização da economia. Tais estudos se situam no âmbito do comportamento humano no trabalho, mais especificamente em uma subárea denominada "atitudes em relação ao trabalho" e constituem-se em tecnologias gerenciais para lidar com o elemento humano nas organizações.

Busca-se, com as pesquisas sobre comprometimento, encontrar relações entre os diversos comprometimentos que o trabalhador pode experimentar e como eles se articulam na determinação do seu comportamento no trabalho.

Ao encarar os indivíduos como capital humano, as organizações partem em busca de tecnologia para maximizar o envolvimento dos trabalhadores. Estudos já acenam para o comprometimento organizacional como um indicador de produtividade no trabalho (WILLIAMS; HAZER, 1986, apud OLIVEIRA, 1998); outros consideram o comprometimento um preditor de desempenho, absenteísmo, rotatividade e atrasos no trabalho (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; BORGES-ANDRADE, 1994).

Podemos conceituar comprometimento como engajamento, agregação, envolvimento, sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo, propensão a agir ou a se comportar de determinada forma.

Comprometimento organizacional é definido por Mowday, Porter e Steers (1982, apud OLIVEIRA, 1998) como "a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular".

Existem algumas vertentes na definição deste construto; a maioria dos estudos concebe o comprometimento organizacional envolvendo alguma forma de laço psicológico entre pessoas e organizações (BORGES-ANDRADE, 1994). Uma espécie de contrato psicológico, a crença individual num acordo de troca recíproca entre a pessoa e a organização, que não corresponde, necessariamente, ao assumido pelo empregador.

Dentre os vários tipos de comprometimento descritos na literatura, destacamos aqui o comprometimento afetivo definido como: a força relativa da identificação e envolvimento com os objetivos e valores da organização em que alguém trabalha (MOWDAY, PORTER; STEERS, 1982, apud OLIVEIRA, 1998). Envolve o sentimento de orgulho, auto-estima e desejo de afiliação.

Os autores consideram quatro características que são comuns aos indivíduos comprometidos com suas organizações (MOWDAY et al., 1979):

- 1) Internalização dos objetivos e valores da organização;
- 2) Envolvimento com o papel organizacional no contexto desses objetivos e valores;
- 3) Desejo de permanecer na organização por um longo período para o alcance dos objetivos e valores;
- 4) Prontidão para exercer esforços para o alcance dos objetivos e valores.

O interesse pelo tema da Cultura Organizacional também surge nesse contexto. Esta foi a grande estrela da Administração nos anos 80 e inclui uma vertente teórica forte, que investiga a possibilidade de manipular e gerenciar a cultura das organizações. Tal tendência encara a cultura organizacional como uma variável e está mais interessada em princípios de predição, causalidade e controle. Traz um discurso muitas vezes messiânico, que postula moldar a cultura para se adaptar aos fins estratégicos da organização (ALVIM, 2000).

Já a corrente que encara a cultura organizacional como uma metáfora se coloca diante da mudança organizacional de um ponto de vista mais cético, admite influências múltiplas, ambigüidades, contraculturas e sub-culturas no cenário organizacional.

A despeito dessas discussões teóricas, a partir dos anos 80 as organizações passaram a incluir, em seus planejamentos estratégicos, os elementos centrais e o linguajar da cultura organizacional, iniciando uma prática de compartilhar com os funcionários credos, valores, missão, objetivos e metas organizacionais.

Tal prática estava articulada à necessidade de democratizar as informações. O segredo deixou de ser a alma do negócio. Para que as pessoas estivessem comprometidas com a organização era necessário, em primeiro lugar, que elas a conhecessem e adquirissem dela uma visão mais sistêmica.

Podemos definir cultura organizacional, de acordo com Alvim (2000, p.39), como:

Um conjunto de modos de pensar, sentir e agir - originado a partir de uma aprendizagem coletiva - o qual tem uma função integradora, que envolve subjetividade e diferenças, formando um todo complexo e multidimensional composto por elementos que estão em relação dialética constante e que tem um sentido de identidade sustentado e mantido por elementos universais.

Tal definição aponta alguns aspectos fundamentais para nossa discussão: processo coletivo de aprendizagem, envolvimento dos sistemas cognitivo, sensorial e motor, função integradora, subjetividade e diferenças.

Ao analisar o contexto do mundo organizacional e do trabalho, alguns autores (SELLIGMAN-SILVA, 1994; TRAGTENBERG, 1980), apoiados numa análise histórico-filosófica crítica e em pensadores como Marx, Foucault e Pagès, avaliam os movimentos participativos como estratégias sofisticadas de dominação e controle. Selligman-Silva (1994, p.96) analisa desse ponto de vista o contexto dos modelos atuais de gestão, incluindo as práticas de recursos humanos, e afirma que "a forma de inserção das instâncias político-administrativas no processo de trabalho tornam muitas vezes invisível a disciplina e seus mecanismos".

Corroborando esse pensamento, poderíamos pensar a cultura organizacional como um processo "homogeneizador" de condutas, que aciona os sistemas cognitivo, afetivo e motor, para promover uma aprendizagem coletiva acerca de como pensar a organização, sentir a organização e viver a organização. Se o indivíduo não exercita sua capacidade de individualização, o direito à diferença, sua consciência crítica, sua volta a si mesmo, deixa-se dominar e controlar pela disciplina.

Os escritos de Fritz Perls caminharam nessa direção. Ao trabalhar a Gestalt-Terapia no auge do movimento da contracultura, formulou uma proposta terapêutica, que pretendia libertar o indivíduo da dominação da cultura e do consumo. "Nós descobrimos que produzir coisas, viver para coisas e trocar coisas não é o sentido fundamental da vida. Descobrimos que o sentido da vida é que ela deve ser vivida e não comercializada [...]" (PERLS, 1977, p.16).

Trabalhou com base no conceito de agressão, que tem conotação positiva; dotado da capacidade de transformar o mundo, o homem utiliza-se da agressão para contatar o ambiente e preservar sua identidade. Essa agressividade o habilita a criar e transformar o que o cerca, para que se torne assimilável pelo organismo, que cresce justamente a partir da assimilação do novo. Utiliza a metáfora da digestão para descrever o funcionamento do homem no mundo, referindo-se a um processo de agressão dental, mastigação, destruição do elemento novo para que então possa ser digerido e assimilado pelo organismo.

A introjeção significava para ele engolir inteiro, não mastigar, tampouco digerir. Tal processo resultaria da inibição da capacidade de agredir, transformar e criar - incapacidade de destruição do status quo. Fritz Perls propunha um retorno ao indivíduo e ao subjetivo, que se encontrava, naquele momento, confluyente e dissolvido na multidão e no "supermercado cultural".

No jogo de poder, a ideologia é um importante jogador. A cultura organizacional pode ser um modo de exercício da disciplina. Pode ser um modo de fazer introjetar, escamotear diferenças, anular a reflexão. O chamado das organizações é para pessoas que se comprometam. Internalizar objetivos e valores da organização é um convite à introjeção; envolver-se com o papel organizacional, desejar permanecer na organização para alcançar seus objetivos e valores (da organização), estar pronto para alcançar seus objetivos e valores (novamente da organização) sugere algo de introjetor, de um sujeito que pode estar se alienando de suas próprias necessidades para tentar satisfazer o outro. A introjeção, para a Gestalt-Terapia, refere-se a um processo de aceitação passiva, sem discriminação, de elementos estranhos ao indivíduo, que tomam, para ele, uma conotação de verdade absoluta e aos quais ele segue criteriosamente (ALVIM, 2000).

Assim podemos voltar ao ponto de partida. Podemos observar um movimento crescente de envolvimento das pessoas com o seu trabalho e a vida profissional. Em alguns indivíduos e em algumas organizações, mais que em outras, podemos notar até certa devoção ao trabalho e à empresa, que nos faz pensar em laços relacionais similares àqueles mantidos com suas igrejas, por fanáticos fiéis.

Isso reflete um paradoxo. A sociedade tem um discurso de desvalorização do público e valorização do privado: "no trabalho deixo os sentimentos de fora, sou profissional, é na família e na vida afetiva que me realizo", afirma-se. Ao mesmo tempo, para realizar-se no privado, o indivíduo se exige um investimento brutal de tempo, energia e vitalidade no trabalho e na organização, que não deixa tempo para "ser". A organização fica com a melhor parte.

Além disso, a realização pessoal parece estar cada vez mais restrita ao consumir, ao "ter". O mundo organizacional que fica com a melhor parte do homem também produz os bens de consumo que o mesmo homem sente que precisa consumir e trabalhar mais para comprar mais.

Eu era mais feliz quando tinha um fusca; agora preciso de ar-condicionado, direção hidráulica, vidros elétricos, travas elétricas, freio tipo "abs". E sinto que preciso trabalhar muito pra comprar um modelo novo, que agora passou por um face lifting e deixou desatualizado o meu modelo - pode afirmar um profissional do mundo contemporâneo.

O mundo organizacional faz o seu papel, baseado no modelo capitalista que vive. E o homem? O que estará na base desse funcionamento introjetor? Se pararmos a análise aqui, corremos o risco de reduzir o homem ao dominado ou underdog, para utilizar a linguagem de Fritz Perls.

Talvez possamos resgatar Heidegger e o conceito de autenticidade e inautenticidade da vida em suas discussões sobre o Ser. Para ele, "O homem que é lançado no mundo de maneira passiva pode tomar a iniciativa de descobrir o sentido da existência e orientar suas ações em direções as mais diversas". (ARANHA; MARTINS, 1993, p. 305). A existência é uma tarefa a realizar no caminho do homem pelo ser. O si é um objeto de conquistas, de possibilidades inesgotáveis. Mas na vida cotidiana o ser humano vive geralmente de modo inautêntico e concebe-se à imagem das coisas que vê. A existência não se compromete e o homem deixa-se viver no tempo que passa. A história é uma sucessão de "agoras", de onde decorre uma falsa imagem de exterioridade, situação que conduz o homem a uma aventura sem fim. A tentação da exterioridade é uma tentativa de escapar ao empreendimento do Ser (RESWEBER, 1979).

É a angústia que tira o homem do cotidiano e o reconduz ao encontro de si mesmo. Tentar compreender o ser dá sentido ao passado, projeta o futuro e torna o homem engajado no presente.

Na diferenciação entre vida autêntica e inautêntica não há critérios de ordem moral. A existência inautêntica faz parte da vida cotidiana e tem sua linguagem e lei próprias. Mas ela despersonaliza e faz aquele que vive de modo heterônomo viver no ostracismo das massas, no mundo do man (do alemão, se). Trabalha-se, consome-se e sujeita-se.

Aceitar o convite do mundo organizacional, introjetar e fazer o jogo da disciplina dos corpos dóceis acena para uma existência inautêntica. No mundo atual, as organizações promovem uma gestão dos afetos (SELLIGMAN-SILVA, 1994), por meio de reforçadores sociais como prestígio, ascensão profissional, conquista de cargos disputados, premiações, que atuam nos sentimentos de orgulho e vaidade pessoal e conduzem a um investimento maciço de sentimentos na organização.

Passa-se a agir de modo retroflector. A retroflexão pode ser definida como uma interrupção do contato com o mundo, onde o indivíduo se divide e age manipulando a si próprio como se fosse o meio. O controle, que antes era exercido por outro, se internaliza. O poder disciplinar é produto das instituições coletivas, mas elas agem individualizando, isolando e vigiando o sujeito individual (HALL, p.43). "Eu" passo a ser o meu próprio capataz, que "me" obrigo a correr, trabalhar, produzir, brilhar. Sinto-me necessário, importante, insubstituível, poderoso, independente. E sofro: depressão, DORT, stress.

A vida passa a ser marcada pela exterioridade e pela ilusão. Essa é a essência da "Sociedade do Espetáculo" de Guy Debord. Nosso tempo é marcado pela preferência da imagem em detrimento do original e pela preferência da aparência ao ser. Deixemo-no falar:

A primeira fase da dominação da economia sobre a vida social acarretou, no modo de definir toda realização humana, uma evidente degradação do ser para o ter. A fase atual leva a um deslizamento generalizado do ter para o parecer, do qual todo <ter> efetivo deve extrair seu prestígio imediato. Ao mesmo tempo, toda realidade individual tornou-se social, diretamente dependente da força social, moldada por ela (...). Quando o mundo real se transforma em simples imagens, as simples imagens tornam-se seres reais e motivações eficientes de um

comportamento hipnótico (...). O espetáculo é o sonho mau da sociedade moderna aprisionada que só expressa afinal o seu desejo de dormir (DEBORD, 1967, p.19).

A Fenomenologia e o Existencialismo fertilizaram o solo de onde nasce a Gestalt-Terapia. Husserl religa o homem ao mundo do qual estava separado, com o conceito de intencionalidade.

Heidegger, como foi discutido, traz o conceito de autenticidade. Merleau-Ponty fala do espírito selvagem, quando se refere a uma dimensão do Ser que não se domestica e que tem o poder transformador da cultura. Sartre nos instiga com as idéias de liberdade e responsabilidade.

A Gestalt-Terapia colhe alguns frutos dessa filosofia e nos faz um convite para atuarmos na instância do desvelamento do ser. A autenticidade. A liberdade. O projeto existencial. Fritz Perls nos convida a desafiar a manipulação e o controle: "tornar-se real, aprender a assumir uma posição" (PERLS, 1977).

Nossos consultórios estão cheios de pessoas angustiadas com seus trabalhos, suas escolhas profissionais. Adoecidas pelo trabalho. Retrofletindo, introjetando. Lutando com o controle de dentro e o controle de fora. Hipnotizadas pelo espetáculo do qual fazem parte.

O trabalho é constituinte do sujeito. Tomar consciência de si, de suas necessidades, de sua vocação e de suas escolhas pode acordar o indivíduo desse sono e o implicar com seu desejo e sua vocação reais, o que pode permitir a ele trilhar um encontro mais verdadeiro e prazeroso com o trabalho, revestindo-o de significado e sentido. Contato, enquanto relação eu-trabalho-mundo. "Trabalhar é impor à natureza nossa face. O mundo fica mais parecido conosco e, portando nossa subjetividade ali, fora de nós, nos representando" (CODÓ; SAMPAIO; HITOMI, 1992, p.190).

O medo da agressão, da destruição e da perda resulta em agressão e destruição inconscientes voltadas para si próprio e para o mundo. A agressividade permite destruição do que está dado, transformação, mudança do status quo, tanto do que está no 'meio', quanto do hábito consumado do próprio organismo.

Semelhante destruição do status 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 (Perls; Hefferline; Goodman, 1997, p.47).

A psicoterapia gestáltica pode ser um caminho para trabalhar a capacidade inventiva. Diante da angústia, o homem pode transcender e atribuir um sentido ao ser, à existência autêntica que se dá, entre outras coisas, por uma relação de presença, quando o homem assume seu passado e seu projeto de ser. Agride, cria e transforma – transgride. "Ultrapassa então o estágio da angústia e toma o destino nas próprias mãos" (STEIN, 1996).

A fenomenologia existencial de Heidegger está simbolizada com a alegoria da cura. O cuidado dá ao ser, ao estar-aí, as possibilidades mais próprias, o projeto (STEIN, 1990). Nosso trabalho primeiro como psicólogos é cuidar. Porém, para isso, precisamos ampliar nossa visão de mundo, sair da hipnose coletiva montada pela sociedade do espetáculo. Ousar, transgredir e nos encher de coragem para nos abrir ao jogo do nosso próprio ser. Assim estaremos nos preparando para o encontro com presença. Encontrar os outros e integrá-los no universo do nosso cuidado. Nossa tarefa é um tanto revolucionária. E essa revolução começa por nós mesmos.

## Referências Bibliográficas

Alvim, M.B. **Contato e cultura organizacional**: ensaio para um modelo psicológico de análise organizacional na perspectiva da abordagem gestáltica. 2000. 263 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília-UnB, Brasília.

Aranha, M.L.A.; Martins, M.H.P. **Filosofando**: introdução à filosofia. 2 ed. São Paulo: Moderna, 1993.

Borges-Andrade, J. E. (1994). Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, v. 1, p. 49-61, 1994.

Codo, W; Sampaio; J.J.C.; Hitomi, A.H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**. Petrópolis: Vozes, 1992.

Debord, G. A **Sociedade do Espetáculo**. São Paulo: Contraponto, 1967.

Hall, S. A **identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

Mowday, R.; Steers, R.; Porter, L. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Psychology**, v. 14, p. 224-247, 1979.

Oliveira, M.A.P.S. **Comprometimento Organizacional e com a carreira**: influência sobre a produção científica de pesquisadores brasileiros. 1998. 170 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, UnB, Brasília.

Perls, F. **Gestalt Terapia Explicada**. São Paulo: Summus, 1977.

Perls, F.; Hefferline, R.; Goodman, P. **Gestalt-Terapia**. São Paulo: Summus, 1997.

Resweber, J.P. **O pensamento de Martin Heidegger**. Coimbra: Almedina, 1979.

Selligman-Silva, E. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

Stein, E. **Seis estudos sobre "SER E TEMPO"**. Petrópolis: Vozes, 1990.

Stein, E. Heidegger. **Coleção Os Pensadores**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

Tragtenberg, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

### Endereço para correspondência

Endereço: [mbalvim@gmail.com](mailto:mbalvim@gmail.com); [monica@ucb.br](mailto:monica@ucb.br)

Recebido em: 05/01/2006

Aceito para publicação em: 31/10/2006



## **Notas**

\* Mestre e Doutoranda em Psicologia na Universidade de Brasília-UnB.