The background of the cover is a reproduction of the painting 'The Scream' by Edvard Munch. It depicts a figure in the center with a pale, yellowish face and wide, staring eyes, holding their hands to their face in a gesture of intense distress or anguish. The sky above is a turbulent mix of orange, red, and yellow, while the water below is dark and swirling with blue and green. The overall mood is one of psychological torment and emotional pain.

ISAILTON REIS

PSICANÁLISE E  
AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL  
Reflexões iniciais...

PSICANÁLISE E AMBIENTE ORGANIZACIONAL  
REFLEXÕES INICIAIS



ISAILTON REIS

**PSICANÁLISE E AMBIENTE  
ORGANIZACIONAL  
REFLEXÕES INICIAIS**



Feira de Santana - Bahia

2024

Copyright © 2024 by Isailton Reis

Projeto gráfico: *Editora Zarte*

Editoração eletrônica: *Editora Zarte*

Capa: *Erica Silva*

Revisão textual: *João Daniel Guimarães Oliveira*

### **Conselho Editorial**

Claudio André Souza

João Daniel Guimarães Oliveira

Maria de Lourdes Novaes Scheffler

Mariana Fagundes de Oliveira

Maria Victória Espiñeira González

Zenaide de Oliveira Novais Carneiro

---

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

R385

Reis, Isailton Santos

Psicanálise e ambiente organizacional [recurso eletrônico] : reflexões iniciais /  
Isailton Santos Reis. – Feira de Santana : Editora Zarte, 2024.

150 p.: il.

E-book

Formato: PDF

ISBN 978-65-88707-80-7

1. Psicanálise. 2. Ambiente organizacional. 3. Saúde mental – Trabalho.  
4. Gestão de pessoas. I. Título.

CDU 159.964.2:658.3

---

Elaboração: Luis Ricardo Andrade da Silva – Bibliotecário – CRB 5/1790



Todos os direitos desta edição reservados à  
Editora Zarte  
Rua Nacional nº 300 A, Parque Ipê  
44054-064 — Feira de Santana, BA  
Telefone: (71) 99116-6034 WhatsApp  
E-mail: zartegraf@gmail.com

## AGRADECIMENTOS

Aos amigos de caminhada nas áreas da psi e da gestão, que “talvez” sem querer, me instigaram a pensar na ponte de saberes aqui proposta.

Entre estes, um agradecimento especial a Maria Guadalupe e Adria Michel, prefaciadores destes escritos, parceiros de reflexões e de projetos vindouros da saúde mental nas organizações.



# SUMÁRIO

**PREFÁCIO I** 9

**PREFÁCIO II** 11

**PRÓLOGO** 13

**INTRODUÇÃO** 17

**REFLEXÕES CONCEITUAIS** 27

Psicanálise e Ambiente organizacional 29

O ambiente organizacional: organização de trabalho e civilização freudiana 33

Sofrimento psíquico no ambiente de trabalho: uma escolha pessoal? 37

Psicanálise e ambiente organizacional: uma ponte para inventar o futuro 41

Há gestão de pessoas? 45

Há gestão de pessoas? – O discurso do RH 49

Há gestão de pessoas? – O discurso do analista 53

Há gestão de pessoas? – Tirar a interrogação? 57

Psicanálise e ambiente organizacional: o RH, uma porta de entrada? 61

De mãos na maçaneta da porta 69

A incompletude humana: articulando saberes e relações no ambiente organizacional 73

Criatividade humana no ambiente organizacional: inventar e apostar com incertezas 75

A singularidade: legitimando as diferenças no ambiente de trabalho 79

Responsabilidade pessoal no ambiente de trabalho: lidar com a autonomia e sentir-se honrado no fazer 81

Psicanálise do século XXI: ação além da clínica 85

“Saúdes mentais” no trabalho: escutando a singularidade 89

“Saúde Mentais” no trabalho: responsabilidades na frente da porta 93

## **REFLEXÕES COTIDIANAS 97**

Encontros organizacionais: integrar ou articular? 99

Ranking de metas empresariais tem “graça”? 101

“Vou falar com meu diretor” 105

Eu preciso te dizer “SIM” 109

O mundo em redes: desafio aos centralizadores 113

O mundo em redes: desafio aos centralizadores (O desafio de Sara) 117

Gestão e pessoas: uma aposta em rede 121

Mudou de cargo porque... 125

Reunião e dor no peito 129

Precisamos nos compreender no ambiente de trabalho? 133

Quem disse a você que quero estar onde você está? 137

Palavras finais ou, quem sabe, o início de novas reflexões 141

E você, onde anda? 143

## **POSFÁCIO 147**

## PREFÁCIO I

Há pessoas com quem nos conectamos profundamente. Isso não acontece sempre, mas Isailton é uma dessas raras pessoas em minha vida. Inicialmente uma relação de trabalho construída por longos anos, que evoluiu para relação de amizade e admiração mútua e sincera. Muitos cafés com prosa e psicanálise alimentaram nossa conexão, dividindo alegrias e conquistas, mas também inquietações e angústias. Os pensadores, escritores e poetas sempre estiveram presentes em nossas prosas ricas, profundas e tão transformadoras. Nos interesses convergentes sobre gente, o sujeito, seus desejos e angústias, nossos caminhos se encontraram e se alinharam. Testemunhas na caminhada um do outro sobre a psique humana e a psicanálise. Nas reflexões sobre a vida, nossos sonhos, as mudanças na sociedade, as relações humanas e de trabalho, a possibilidade e a importância da inserção da psicanálise nas organizações. E, principalmente, a possibilidade de contribuirmos em nossa missão para uma “vida de qualidade”, como ele nomeou. Se tivesse só uma palavra para definir o autor, seria *sonhador*. Tem coisa mais profunda que a capacidade de sonhar? Não seria o sonho o primeiro passo para a realização do desejo? Diria ser um ser desejante, que busca e se embrenha na realização do desejo. Do sonho à ação, acompanhei a energia vibrando,

o brilho no olho, as ideias e reflexões que foram tomando forma e sendo inscritas no pensamento e escritas no papel.

Esse livro nasce de reflexões sobre as teorias e da observação de práticas. É isso que torna ele especial! Durante a leitura, nos deparamos com perguntas e não com respostas, pois, como bem diz o autor, a ideia central não é trazer respostas, mas refletir sobre a psicanálise e o mundo do trabalho. Sobre a relação sujeito/empresa e a implicação de cada um nesse espaço coletivo. Diria ser um olhar diferente e implicativo das duas dimensões, o sujeito, nos seus desejos e subjetividade, e as organizações com seus objetivos. O livro representa um convite para a construção de caminhos, ou de uma ponte, unindo dois saberes: o saber psicanalítico e o saber organizacional — ambos mediadores dessas relações. É um convite para sonharmos! Sonhar novas formas de olhar para a relação entre sujeito e trabalho, não como produtora de sofrimento, mas, talvez, como produtora de felicidade.

*Maria Guadalupe*

*Psicóloga*

*Feira de Santana 23/09/2023*

## PREFÁCIO II

É com grande prazer que tenho a oportunidade de colaborar com este livro, *Psicanálise e Ambiente Organizacional*, através de um prefácio. Em meio a ideias e bate-papos, e ao longo dos dias de trabalho, recebi o convite para fazer a leitura do conteúdo escrito e fiquei extremamente feliz com a profundidade e a relevância da escrita feita pelo autor e amigo Isailton Reis.

O principal objetivo deste livro é demonstrar como o saber psicanalítico e a administração poderiam construir relações, reflexões e interações, entre outros aspectos, no ambiente organizacional. Com a leitura clara e cheia de implicações, o autor nos leva a descobertas e aprendizados ao oferecer *insights* sobre a psicanálise e a administração no campo das organizações e no labutar do dia a dia. Ao falar sobre ambiente, negócios e pessoas, a leitura nos leva a refletir e viajar nas suas ideias e ilustrações, mostrando-se interessante e instigante. A integração da psicanálise com a administração pode ser útil para entender alguns aspectos nas relações de trabalho, bem como para ajudar nos conflitos.

Agradeço ao autor pelo convite para escrever este prefácio. Tenho a plena certeza de que a simbiose entre psicanálise e ambiente organizacional proporcionará uma leitura rica e cheia de desafios para quem busca conhecer ambas

ISAILTON REIS

as áreas. Que esse livro seja impulsionador e desperte novas curiosidades sobre o tema, tão fundamental para toda a sociedade.

*Adria Michel*  
*Estudante de Psicologia Unifan*  
*Serrinha Bahia*  
*16/07/2023*

## PRÓLOGO

### ANTESALA DO ESPAÇO DE EVENTOS NO ENCONTRO DE PLANEJAMENTO NUMA MANHÃ DE SEGUNDA DO MÊS DE JULHO

“Segundou”... Termo pouco usado pelos funcionários daquela organização, acostumados à rotina de entrega de resultados semanais e que, a cada sexta, anunciavam o “sex-tou” já desde as primeiras trocas de mensagens no último dia de trabalho da semana... “Último para alguns”, sempre havia alguém a reclamar no grupo de mensagens, alguém escalado desde a quinta-feira para atender a clientes no sábado e no domingo, pois sua cota semanal não tinha sido alcançada.

A empresa, destaque constante em seu setor de laticínios, chegara a mais um fim de semestre com a incerteza sobre se as metas definidas para aquele ano seriam alcançadas. Desde o início daquele exercício, as discussões informais entre os funcionários giravam em torno da ideia de que o aumento do percentual de vendas de produtos sugerido pela sede parecia quase impossível de ser alcançado. Pesava, na discussão informal, a insatisfação de muitos com os constantes aumentos de metas e as dificuldades internas de relacionamentos, além da falta de melhores processos de

apoio para alcance dos árduos resultados. Mas, em janeiro, após os festejos do alcance de metas do ano anterior, todos iniciaram o ano envolvidos no discurso da direção e de seus respectivos representantes das filiais: se foi feito aquilo naquele ano, era possível repetir de forma melhorada no ano que se iniciava. “Vamos melhorar nossos resultados” foi o mantra acatado.

Naquela segunda-feira, portanto, estavam reunidos no encontro de balanço do primeiro semestre e planejamento do segundo.

Antes de entrar para o salão que aguardava a todos, entre felizes abraços de colegas de trabalho que não se viam pessoalmente desde o final do ano, formavam-se grupos de conversas. O tempo dado para os rápidos festejares dos solitários relatos de conquistas individuais era engolido pelos assuntos mais solidários naquela manhã, os relatos dos sabores do dia a dia de trabalho.

Um grupo à parte se destacava nas discussões. Sara, uma gerente de filial, criticava as metas impostas e observava como vinha buscando conviver com as dificuldades que se apresentaram naquele semestre; alegava estar angustiada por ainda não ter alcançado seus resultados. Lauro, outro gerente de filial, interpela-a para relatar as dificuldades e problemas com o seu pessoal, elencando os problemas de saúde surgidos na equipe, inclusive nele próprio, problemas de relações com a matriz e sucessivos incômodos com a postura do supervisor nas reuniões mensais. Outros observavam a discussão e são interrompidos com o chamado para adentrarem o salão do evento. Sara abre novamente seu sorriso característico e fita Lauro, observando mais um dos

seus tiques nervosos, que consiste em piscar freneticamente os olhos.

Boas-vindas dadas, mensagens de incentivo dirigidas, dinâmica de integração coordenada pela área de RH, trabalhos abertos... Geraldo, o supervisor financeiro, apresenta o ranking das vendas daquele semestre e faz os destaques das melhores performances e as necessidades de melhorias daquelas filiais que ainda estavam abaixo da média naquele período. Apertando os olhos para melhor observar os números projetados, a plateia de funcionários e gerentes das filiais divide-se novamente entre os que conseguiram achar a forma e os que ainda vão ter que se recuperar no segundo semestre. Por alguns minutos, os que não alcançaram os resultados não conseguem se pronunciar para relatar as dificuldades. Outros colegas, porém, já estão dividindo “Yes” no grupo de contatos da sua filial, festejando a colocação e os parabéns alardeados na apresentação do homem dos números.

Até o final do dia, nos intervalos de lanche e almoço, Lauro e Sara voltarão à conversa, para depois se distanciarem no jantar do final do evento e comentarem com outros pares: “Lauro está muito estressado, por isso sente as dores no peito a cada início de reunião com o supervisor... vocês viram o piscar de olhos dele?”, dirá Sara. “Sara tem um jeito tranquilo de lidar com essa situação da empresa, será que vai conseguir mesmo suas metas?”, comentará Lauro.

Realidade ou ficção? Os fictícios personagens descritos acima (como os demais que compõem os escritos deste livro) que se encontraram nesta segunda, nesta fictícia organização, poderiam estar em diversos espaços organizacio-

nais espalhados mundo fora? Espaços que nos levam ao dia a dia de encontros humanos e a repensar e remoer nosso mal-estar quando em sociedade ou em civilização, como diria Freud. Este remoer pode nos fazer refletir sobre o que pode (ou o que deixamos) nos levar ao sofrimento. Ou, quem sabe, podemos também considerar como legítimo e natural este “mal-estar”, e conseguir/observar formas individuais de lidar, e que, mesmo considerando a responsabilidade institucional de conceber elementos para um melhor espaço de convívio, também nos leve a uma ação autônoma de autorresponsabilidade?

O que demonstram os relatos e estudos é que, apesar de percentuais crescentes de pessoas que são afetadas por tais realidades e/ou “normalidades” características do mundo empresarial, com grandes consequências para a saúde mental, há um percentual de pessoas que parece ainda não terem sido afetadas.

Cada vez mais acredito que as respostas são e serão individuais. E que os sujeitos aparentemente não afetados pelas adversidades do ambiente têm algo a nos dizer ou ensinar. Mas, o que trago são apenas reflexões. Reflexões iniciais...

# INTRODUÇÃO

## **Ou para início de prosa...**

Este livro fala sobre reflexões e desejos. Reflexões sobre histórias, sentimentos e percepções que chegaram aos ouvidos e olhos do autor e que este quis ouvir e enxergar a partir de seu ouvir e olhar de psicanalista. Desejo representado pela ação do autor em construir uma possível ponte entre dois saberes, aqui em conversa e escrita, mas, como todo desejo, escorregadio, sendo sempre buscado e no constante caminho de “a realizar”.

Entendo que a psicanálise pode ser um referencial que contribuirá com a leitura da ação humana no ambiente de trabalho. Tendo uma visão do indivíduo como um ser marcado pelo conflito psíquico e eternamente desejante, por que não observar essas características no ambiente empresarial, se é onde este indivíduo desejante e dividido passa a maior parte do seu tempo?

Com certeza não se deve entender a perspectiva psicanalítica como única e possível visão, como remédio para todos os males que marcam a saúde mental no ambiente de trabalho ou os diversos desentendimentos das relações humanas neste ambiente. A busca, aqui, é do uso do suposto

saber psicanalítico além da clínica, com o cuidado de não praticar a “psicanálise selvagem”<sup>1</sup> e sair analisando a quem não nos pede análise ou sair por aí no desgastante e chato exercício de psicanalisar tudo, mas utilizar de alguns pilares suportados, ancorados na ética psicanalítica, e assim poder contribuir também com o caminhar humano nesta “micro-civilização” concebida nas organizações empresariais.

Nesse contexto, junto-me ao psicanalista Lucas Liedke, quando destaca em seu livro *Entre sessões*:

O projeto de expandir a psicanálise para novos cantos é instigante, porque pode levar a sua teoria, o seu jeito de pensar e a sua linguagem para outros espaços sociais e perfis demográficos para além do estereótipo típico do psicanalista.<sup>2</sup>

E lembra o seu fundador:

A aplicação desse método (a psicanálise) não está de modo algum confinada ao campo dos distúrbios psicológicos, mas estende-se também à solução de problemas da arte, da filosofia e da religião. Nessa direção já produziu diversos novos pontos de vista e deu valiosos esclarecimentos a temas como história da li-

---

1 Termo usado por Freud em seu texto *Sobre Psicanálise “Selvagem”* (1910) para designar interpretações psicanalíticas feitas sem a devida técnica e o cuidado que deve ter um analista.

2 LIEDKE, L. *Entre sessões*. Psicanálise para além do divã. São Paulo: Planeta Brasil, 2023.

teratura, a mitologia, a história das civilizações e a filosofia da religião<sup>3</sup>.

Por que não, então, ser uma das referências para a atuação da área de gestão de pessoas, na busca de seus objetivos de desenvolver equipes, engajar colaboradores na cultura organizacional ou melhorá-la? E, quem sabe, permitir um melhor entendimento da singularidade das pessoas que fazem o ambiente de trabalho e contribuir para que discutamos não a saúde mental no trabalho, mas “saúdes mentais”<sup>4</sup>?

Como diz o próprio subtítulo destes escritos — reflexões iniciais —, não há uma preocupação, pelo menos por ora, com o rigor da escrita científica, mas tão somente em abordar algumas leituras visitadas por mim e assim priorizar as reflexões do ambiente organizacional com o olhar psicanalítico.

Convido o leitor a aprimorar e dividir suas reflexões, para que possa ir até onde deseja ou suporte ir, qualificando — assim espera-se — melhor suas dúvidas.

Não haverá, nesse contexto, a descrição de nenhum imperativo para a ação. O que pretendo é trazer à discussão novas interrogações, a partir de um olhar baseado num suposto saber psicanalítico.

---

3 FREUD, S. Deve a psicanálise ser ensinada na universidade? In: FREUD, S. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Volume 17. Rio de Janeiro: Imago, 1986. p. 187-189.

4 Em um dos textos deste livro — “Saúdes mentais” no trabalho — *escutando a singularidade* — fala-se um pouco sobre o entendimento disso.

Dessa forma, opera-se, aqui, a crença e a busca de que a psicanálise pode e deve estabelecer pontes com os temas da atualidade, para além da saúde mental, e que o saber psicanalítico pode ser maturado na articulação com o contexto sociocultural — como sempre foi desde seu começo. E, ao fazê-lo, que busque apoiar-se em seu método, prezando mais pela implicação do sujeito do que pela explicação da sua ação ou dos seus sintomas — afastando-se, assim, das rasas, simples e desautorizadas explicações dos ditos “atos falhos”, que acabam por banalizar e deturpar a proposta freudiana.

Penso, então, que esse movimento, entre outros ganhos, pode transportar o indivíduo do espaço de mero objeto das ações do ambiente organizacional para o espaço de sujeito singular, incompleto, criativo e, acima de tudo, responsável pelos seus atos neste espaço de civilização.

### **Um breve percurso de interrogações e reflexões**

Minha “formação”, ou processo de transmissão do saber em psicanálise, se deu inicialmente na Sociedade Baiana de Estudos Psicanalíticos. Lá, entre os anos de 2007 e 2011, realizei o tripé<sup>5</sup> básico: estudos teóricos, análise pessoal e análise

---

5 Tripé defendido por Freud para formação do psicanalista: análise pessoal, supervisão e estudo teórico. Referenciado no texto FREUD, S. Deve a psicanálise ser ensinada na universidade? In: FREUD, S. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Volume 17. Rio de Janeiro: Imago, 1986. p. 187-189.

supervisionada de pacientes. Desde lá, estudos teóricos em pós-graduações na área e discussões com profissionais em grupos de supervisão e de estudos forjaram, além do meu remeio pessoal, o interesse pelas leituras e as reflexões no cotidiano.

Retornei à prática clínica em 2023, através da qual tenho aprendido muito com aqueles que se propõem a trilhar um caminho pessoal que passa pelo encostar a cabeça no divã e amiudar, em associações livres, suas histórias do viver. Além disso, há a análise pessoal. Essa, que retomei atualmente e tem-me feito ratificar a importância das reflexões e evoluções mentais oriundas dela no meu caminhar...

Em paralelo a essa formação, atuo no mundo empresarial por mais de 30 anos, em funções que me permitiram não só viver os processos organizacionais e as relações humanas nas empresas em que trabalhei, como também através da atividade de consultoria, o que me fez conhecer ambientes organizacionais com realidades diversas.

Ao refletir sobre como relacionar a psicanálise com temas da atualidade e compreender como possível o seu diálogo com outras áreas do saber — mostrando-se assim viva (aliás, nenhuma novidade, se considerarmos que Freud já escrevera sobre isso pelos idos de 1919<sup>6</sup>) —, busquei, a partir da minha experiência de atuação no mundo empresarial, construir uma ponte entre o saber psicanalítico e o campo de estudo da administração.

---

6 FREUD, S. Deve a psicanálise ser ensinada na universidade? In: FREUD, S. *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Volume 17. Rio de Janeiro: Imago, 1986. p. 187-189.

Atento à não prática da “Psicanálise selvagem”, apuro o olhar ao cotidiano com os óculos do saber psicanalítico, mesmo entendendo que esta é apenas uma das formas de observar o mundo. Tal exercício tem me proporcionado não a busca por explicações simples sobre os sintomas do cotidiano, mas a busca pela “arte” de viver, almejando servir melhor a mim e àqueles com quem eu porventura me relacionar. Tem sido libertador descobrir que não há respostas para tudo e que o tão falado caminho ao autoconhecimento nos leva mesmo a um gostoso desconhecer-se...

Após o término da escrita de meu terceiro livro (*Nos passos do poeta*, 2022), e transbordando de indagações oriundas dos estudos e discussões das aulas das quais tive o prazer de participar, na primeira turma da Pós-Graduação em Psicanálise do Século XXI<sup>7</sup>, promovida pela FAAP<sup>8</sup> e coordenada pelo Prof. Dr. Jorge Forbes<sup>9</sup>, iniciei alguns escritos, os quais fui periodicamente postando na minha página no LinkedIn. Realizei a discussão dos textos com alguns colegas — principalmente com os dois que prefaciam o livro que ora o leitor tem em mãos —, nos cafés e escapulidas em conversas no ambiente de trabalho.

A consolidação dos textos deste livro busca, como eu disse a uma analista amiga minha, soltar folhas ao vento. Pode ser que um dia chamaremos de testes aos receios. Mas o importante é que aqui está — e com algumas pretensões...

---

7 O curso ocorreu nos anos de 2021 e 2022.

8 **Faculdade Fundação Armando Alvares Penteado, localizada em São Paulo.**

9 Jorge Forbes é psiquiatra e psicanalista. Renomado escritor de diversos livros na área de Psicanálise.

## O que acredito não ser objetivo deste livro

E vamos começar pelo que NÃO é pretensão:

Primeiro, não se propõe estas reflexões de fazer teoria psicanalítica aplicada... Penso que vai estar mais para — a partir do ouvir os discursos no ambiente organizacional — poder instigar-se a uma prática teorizada à luz de alguns conceitos psicanalíticos.

Segundo, não se trata de uma defesa veemente da psicanálise como saber único para as reflexões aqui propostas. Entendemos a importância de outros olhares, mas aqui chamaremos a atenção para este olhar a mais, que prioriza, na sua construção do saber, a visão de um ser humano sempre desejante e castrado (barrado, diria Lacan) da realização de seu desejo.

Terceiro, não se trata de um tratado com certezas a serem seguidas, e sim de interrogações a cumprirem seu papel de instigar, inquietar e, nesse intuito, promover a qualificação de nossas dúvidas.

Quarto, não se busca explicar, mas sim fazer um convite à implicação e à busca de novos caminhos. Dessa forma, cuida-se para não ir só de explicações a explicações, mas indagar como o saber psicanalítico poderá ajudar em algumas leituras e reflexões das relações intimamente humanas no ambiente organizacional.

Quinto, não se propõe conceber um passo a passo de um método de atuação no ambiente empresarial com o saber psicanalítico. Apesar de se discutir uma forma de atuação, sabe-se que o que mais diferencia a ação da psicanálise

é o estilo do analista. Se estes escritos servirem para alguns *insights* para sua atuação num ambiente organizacional, que seu estilo e seus pilares psicanalíticos prevaleçam além do que aqui será abordado.

### **E a suposta pretensão...**

Por fim, penso que a pretensão maior deste escrito — chamado de *reflexões iniciais* — se desdobra em duas: a primeira consiste em indagar sobre a possibilidade da realização da ponte entre o suposto saber psicanalítico e o saber da administração num ambiente organizacional; a segunda, indagar-se como uma práxis pode ser construída.

Trata-se, talvez, de operar o “desejo do analista”. Essa espécie de desejo de que a análise se opere, explicita diferenças, sem passos prévios definidos a seguir, fazendo prevalecer no ambiente, e não no ato clínico em si, a possibilidade de refletirmos, retificarmos e operarmos em diversos caminhos. Daí as interrogações — não respondidas — presentes ao longo de todo o texto.

### **Sobre o livro, então**

Duas vertentes foram tomando forma ao organizar os escritos para a apresentação neste formato de livro. Assim, ele se divide em duas partes. A primeira chamo de *reflexões conceituais*. Não tem a pretensão de encerrar definições ou

criar concepções, mas se refere às reflexões sobre possibilidades de aproximar o saber psicanalítico do saber da ciência da administração, começando inicialmente por considerar o ambiente empresarial como uma pequena civilização inserida na grande civilização humana, como aborda o texto freudiano *O mal-estar na civilização*, passando por uma interrogação sobre a escolha humana no processo do sofrimento e indagando sobre a gestão de pessoas como porta de entrada das discussões psicanalíticas no mundo organizacional. Também se reflete sobre pilares como singularidade, criatividade, incompletude e responsabilidade. E, por fim, traz uma prévia sobre um caminho que, estando em fase de maturação, experimentamos como uma inicial possibilidade de práxis no ambiente organizacional.

A segunda parte, *reflexões cotidianas*, chamo também de crônicas do cotidiano. São escritos sobre vivências que chegaram ao meu conhecimento no período clínico vivido, ou por relatos daqueles com quem me relaciono no mundo organizacional, ou ainda através dos amigos com quem tenho o costume de dividir as reflexões relatadas.

Dito isso, folhas ao vento...

Convido-os às reflexões iniciais deste diálogo entre o suposto saber psicanalítico e o mundo organizacional.

Boa leitura!



## REFLEXÕES CONCEITUAIS

Dizem que grandes caminhadas começam com os primeiros passos de quem as faz. Penso o mesmo sobre as construções do saber. A diferença é que, no caso do saber, os outros passos podem ser dados, não por quem o instigou, mas por outros que poderão ser instigados pelas discussões. Num contínuo processo de críticas, complementariedades, melhorias das conceituações iniciais e rejeição...

Sintamos e sigamos, pois.



## PSICANÁLISE E AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Tenho citado, estudado e observado o comportamento humano em relação ao mundo organizacional. Nos estudos de mestrado, refleti sobre a influência dos comportamentos empreendedores nas práticas de gestão de pequenas empresas. Em sequência, nos estudos iniciais do doutoramento, busquei identificar a influência do comportamento organizacional nos resultados da inovação. Além desses formais espaços acadêmicos de discussão, ao realizar formações como consultor do DISC (ferramenta para avaliação do perfil comportamental) e/ou em cursos de gestão de pessoas, tenho aprendido e utilizado ferramentas que ajudam a entender o comportamento e as relações das pessoas em seu ambiente de trabalho.

Nestas experiências ratifico a importância do uso destas ferramentas, mas as vejo tão somente focadas naquilo que é observável e mensurável do comportamento das pessoas nas organizações.

Ao longo desse mesmo período, face ao olhar de psicanalista, convenço-me de que, por mais que tais ferramentas auxiliem no processo de condução humana nas organizações, elas não dão conta, apenas por elas mesmas, de compreender as ricas e complexas formações características da

psique humana por trás de todas as expressões comportamentais analisadas por estes instrumentos — cujas atitudes são fortemente direcionadas por essas características. Buscar compreender o ser humano além do seu comportamento manifestado no ambiente de trabalho, interrogando-se sobre os motivos que possam lhe influenciar, poderá ajudar muito os líderes organizacionais na relação com as pessoas com quem trabalham. Trata-se de um campo de conhecimento e investigação característico da psicanálise.

Ao defender o **saber psicanalítico**, não estou advogando para que os líderes se tornem psicanalistas, nem que, a cada desafio organizacional, eles e seus colaboradores sejam convidados a um divã. Não. Essa não é a questão aqui. O que acredito é que este saber pode nos tirar das análises baseadas exclusivamente na racionalidade instrumental das posturas no ambiente organizacional e nos levar a considerar outras dimensões humanas. Pode fazer com que um líder, por exemplo, busque ouvir mais seus liderados. Pode fazer também com que, através de suas falas — palavra-chave no campo psicanalítico —, seja possível identificar o que está por trás dos comportamentos apresentados, pois há algumas histórias que não são diagnosticadas nas ferramentas de avaliação hoje já utilizadas. O ouvir seu discurso não requer, por parte do líder, fazer terapia com o colaborador, mas buscar ao menos ouvi-lo. Nesse contexto, motivos não faltam para entender algumas concepções do saber psicanalítico, por exemplo: o homem como um ser com emoções, o homem em constante conflito interno, o homem incompleto e sempre “desejante”. O ser do Inconsciente...

Por outro lado, como **prática**, a psicanálise, utilizando-se de seus princípios da clínica que preconiza, entre outros, ouvir e tratar o desejo, poderá contribuir com estudos e práticas no ambiente organizacional.

Por fim, é bom lembrar que ao se defender o saber e a prática psicanalítica como importantes ferramentas no ambiente organizacional, não se está defendendo aceitar a postura do “faço desta forma por que é inconsciente”. Não. Como destacaria Dr. Jorge Forbes, o ato da pessoa, mesmo com a existência e influência do inconsciente, sempre guardará sua responsabilidade a ser assumida. E, no mundo organizacional, responsabilidades assumidas devem gerar resultados. Também nesse aspecto a psicanálise poderá ajudar a envolver e implicar o indivíduo em seu ambiente.

Pode-se, então, convidar o inconsciente para o jogo empresarial.

Ou, quem sabe, ratificar que ele já está presente?



## O AMBIENTE ORGANIZACIONAL: ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO E CIVILIZAÇÃO FREUDIANA

Existem, como dissemos, muitos caminhos que podem levar à felicidade, passível de ser atingida pelos homens, mas nenhum que o faça com toda segurança.

(Freud – *O mal-estar da civilização*)

No ano de 1930, Freud publica um texto por nome *O mal-estar na civilização*, tendo como tema central a reflexão sobre a relação antagônica entre as constantes exigências dos instintos humanos e as restrições da civilização escolhida por eles para viver, por motivos como proteção e regulamentação. Na primeira parte do texto, dedica-se a ratificar a legitimidade de nós humanos em buscar a felicidade — entendida como satisfação de necessidades —, e destaca, também, que uma das causas do sofrimento que nos ameaça está na relação com o outro, nos relacionamentos com os outros homens. Nessa relação, temos que nos acostumar a adequar as nossas demandas individuais em busca da felicidade ao vivermos em segurança em grupo. Ou seja, devemos renunciar a alguns de nossos instintos pulsionais.

A civilização, para Freud, é uma criação humana, composta por suas realizações e instituições, as quais nos dife-

renciam de nossos antepassados. Entendo, nesse contexto, os ambientes organizacionais — onde nos encontramos nas relações com outras pessoas — como microcivilizações que escolhemos ou nas quais somos levados a viver devido à nossa busca por segurança, inclusive de manutenção da vida, e onde, ao nos relacionarmos com outros sujeitos, abrimos mão de parte de nossa satisfação. Como seres humanos, estaremos sempre sujeitos aos limites da civilização, afirmava Freud, mas também pertencendo a ela, podendo tirar o proveito da situação civilizatória a nós imposta.

Em 1980, o médico, psiquiatra e professor francês Christophe Dejours lança o seu livro *A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho*, quando, na sua busca por analisar o sofrimento no trabalho, nos leva a refletir sobre a relação entre a organização do trabalho — entendida como a divisão dos homens com base em suas funções e hierarquias, responsabilidades e controles — e o funcionamento psíquico — processos conscientes e inconscientes que influenciam e são influenciados por elementos psicológicos sociais e biológicos — específico de cada ser humano. O autor mostra que a não adaptação da relação da organização do trabalho e do funcionamento psíquico leva ao sofrimento humano.

Em ambos os textos penso haver uma discussão dos autores sobre como se organizam os homens em sua vida em grupo — seja na civilização como um todo, seja no mundo organizacional — e em sua vida mental. Destaca-se, ainda, a relação conflituosa entre o desejo humano e a realidade com que ele se relaciona. E, por outro lado, como buscamos

formas — mecanismos de defesa — para dar conta do nosso dia a dia.

As duas leituras me marcaram muito quando iniciei as reflexões aqui expostas. Penso que elas podem nos auxiliar toda vez que nos debruçarmos sobre a relação humana no ambiente organizacional, como também sobre seus conflitos psíquicos, sua forma de adaptação e suas defesas na relação com os outros nos ambientes por estes habitados.

Quando o homem se encontra frente à necessidade de adentrar a civilização, pode registrar alguns movimentos: pode abrir mão de parte de suas satisfações e adequar-se às normas; pode desconsiderar as normas e querer perversamente subvertê-las; ou pode até não se dar conta da realidade que lhe cerca e fechar-se ou criar a sua.<sup>10</sup>

E, assim, penso que, ao chegar ao ambiente organizacional, cada indivíduo leva já formado o seu funcionamento psíquico e encontra-se também com uma organização de trabalho já formada. Conflitos podem se estabelecer; como se posicionará o indivíduo frente a essa relação? Como falaremos das singularidades, observam-se várias formas de buscar a arte de viver, como diria Freud, ou de ver emergir o sofrimento patogênico, como destaca Dejours. Seja qual for a escolha, o sujeito deverá ser responsável. Falaremos disso também por aqui, destacando não só a responsabilidade do indivíduo, mas também do sistema organizacional.

---

10 Analogia apresentada pelo professor Forbes em aula da Pós-Graduação em Psicanálise do Século XXI para explicar a desenvolvimento das estruturas neuróticas, perversas e psicóticas nos indivíduos, face a sua posição frente à necessidade de viver em sociedade.

Assim, discutir a relação psicanálise e ambiente organizacional será, na minha concepção, falar também do “mal-estar na civilização”. Ou estaria o ambiente organizacional dispensado dos limites que o viver em sociedade/civilização nos impõe?

## SOFRIMENTO PSÍQUICO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA ESCOLHA PESSOAL?

O sofrimento nos ameaça a partir de três direções: de nosso próprio corpo, condenado à decadência e à dissolução, e que nem mesmo pode dispensar o sofrimento e a ansiedade como sinais de advertência; do mundo externo, que pode voltar-se contra nós com forças de destruição esmagadoras e impiedosas; e, finalmente, de nossos relacionamentos com os outros homens.

(Freud – *O mal-estar na civilização*)

No texto *O mal-estar na civilização*, no excerto destacado acima, Freud apresenta as três formas de ameaça do sofrimento a nós, e observa, também, que o sofrimento proveniente do relacionamento com os outros talvez seja o que mais nos penaliza.

Já em *A loucura do trabalho* de Dejours, o sofrimento surge no ambiente de trabalho quando já não há mais mecanismos de defesa que sustentem os conflitos da relação entre a organização de trabalho e o funcionamento psíquico do indivíduo.

Mesmo considerando a existência de ambientes de trabalho com diversas insalubridades e características que justificam as estatísticas atuais dos problemas de saúde mental no trabalho, ambientes que, no meu entender, guardam re-

lação com as duas direções iniciais colocadas por Freud no que se refere à ameaça do sofrimento, move-me uma interrogação sobre o sofrimento psíquico no ambiente de trabalho. A indagação está relacionada à terceira direção apresentada por Freud como causa do sofrimento — ou seja, a relação com o outro — e passa por considerar o ser humano que atua nesse ambiente, não somente como objeto das estruturas do ambiente de trabalho, mas também como autor e ator na construção dos diversos estilos de funcionamento — ou organização de trabalho, como chama Dejours — que caracterizam uma entidade empresarial.

É bom, no contexto dessa indagação aqui levantada, ratificar as estatísticas da saúde mental que nos são reveladas, mostrando-a já como uma das principais causas de afastamento do trabalho. Mas, penso que também é bom refletir quantos desses estudos colocam sempre o ser humano como objeto dessas contingências de trabalho, características de diversos ambientes organizacionais. Importante destacar também que, nessa indagação inicial, não há nenhum interesse em isentar de responsabilidade as organizações, com seus ambientes de trabalho, com suas estruturas hierárquicas e relacionais, formando seu estilo de funcionamento, levando às causas dessas reveladoras e preocupantes estatísticas sobre o sofrimento psíquico no ambiente de trabalho.

Não, não há isenções de responsabilidades. Busca-se, aqui, trazer à tona a indagação título do texto, conduzindo a uma reflexão sobre o quanto há de ato e escolha humana nos números reveladores do sofrimento mental no ambiente de trabalho. Vejamos, por exemplo, quando se analisa as

pesquisas sobre clima organizacional feitas em determinada organização. Quem é responsável pelas características boas ou ruins desses resultados? Somente as estruturas de trabalho implantadas pela empresa?

A indagação persiste, pois, mesmo nas falas daquelas pessoas que dizem não deixar se abalar pelas contingências (apesar de, em alguns momentos, se mostrarem insatisfeitas com algumas situações), “parecem” — quero destacar o parecem — não terem deixado com que essas contingências do ambiente organizacional se transformem em causa para sofrimentos psíquicos maiores.

De qualquer forma, penso que é um campo importante ainda a investigar, e vale pelo menos nos permitir fazer a pergunta, buscando não uma rápida e correta resposta, mas, principalmente, qualificar nossas dúvidas.

Há boas e novas análises, leituras, pesquisas e debates para tentar encontrar — quem sabe — uma boa resposta. Mas, por ora, ousarei indagar:

O sofrimento psíquico no ambiente organizacional é uma escolha pessoal?



# PSICANÁLISE E AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UMA PONTE PARA INVENTAR O FUTURO

O empreendedor é responsável pelo  
processo de destruição criativa.

(Joseph Schumpeter<sup>11</sup>)

Recentemente, fui indagado por um leitor, após conhecer texto publicado sobre psicanálise e ambiente organizacional, sobre a real possibilidade de utilizar-se do saber psicanalítico como uma ferramenta para apoio ao desenvolvimento organizacional. Argumentava ele que explicações baseadas principalmente em influências do inconsciente e marcas passadas pouco poderiam contribuir com o saber da ciência da administração e com a necessidade de um olhar para a frente, característico do contexto empresarial.

Sem desconsiderar a época — a ser ultrapassada, a meu ver — do analista que buscava tudo explicar e daí talvez a criação da máxima de que tudo “Freud explica”, apresentei minha visão: a de uma psicanálise contemporânea que, mesmo entendendo e legitimando as raízes que marcam o

---

11 Economista austríaco (1883-1950). Um dos primeiros a abordar as inovações tecnológicas e o ato humano de empreender como motor do capitalismo.

nosso inconsciente, mais do que explicar, busca implicar o sujeito na sua ação. Uma psicanálise que não desconsidera o inconsciente, mas trata dele como algo que “leva o ser falante a responsabilizar-se pela invenção do seu estilo singular de viver”, como destaca em seus escritos<sup>12</sup> o psicanalista Jorge Forbes. Uma psicanálise atenta aos tempos atuais de constantes mudanças, diversidade de valores, relações em rede, um mundo globalizado onde a vida organizacional também se vê influenciada por este novo viver, fluindo de forma líquida, adjetivaria o sociólogo Zygmunt Bauman<sup>13</sup>.

Ratifiquei ao interlocutor que, além do que pode pensar o senso comum, a psicanálise do século XXI não se orienta apenas pela explicação, mas principalmente pela implicação do sujeito no seu sintoma levado ao divã do analista. Implicar o sujeito significa resgatar a participação e a responsabilidade dele naquilo que se queixa. Nessa lógica, pode-se articular a prática psicanalítica com o que observa o economista Schumpeter sobre o papel e o risco que corre o empreendedor — e cada colaborador no ambiente de trabalho pode ser um — no processo da “destruição criativa” e consequente invenção do novo — do futuro.

Assim, cabe também ao analista uma “postura contemporânea” de se incluir e incluir o seu suposto saber nos diversos contextos sociais, sendo o ambiente empresarial um deles, principalmente numa época de multiplicidade de

---

12 Livro *Inconsciente e responsabilidade* (Forbes, 2012).

13 Sociólogo e filósofo polonês (1925-2017). Autor de livros como *Modernidade líquida*, *Amor líquido*, *Vida líquida*. Tem como ideia principal de seus estudos a liquidez ou instabilidade das relações sociais contemporâneas.

valores, de novos sintomas psíquicos que com certeza deságuam na vida do trabalho. A psicanálise poderá ajudar não só na clínica individual, mas também nas consequências que a clínica traz ao social. Passar seus entendimentos para as pessoas, fazendo com que estas permaneçam menos apavoradas e mais preparadas frente às mudanças atuais, é um exemplo. Por outro lado, é característico da psicanálise atuar em ambientes de diversidade onde não há uma única solução para as questões que se apresentam. A psicanálise atua na incompletude. O ambiente organizacional é recheado de diversidades, respostas diversas e incompletudes. É, afinal, um espaço humano.

A ética da psicanálise nos ajuda a nos posicionarmos frente a questões como: a impressão do tudo poder ser feito, a banalização do viver, o ter remédio e resposta para tudo etc. Uma posição marcante da psicanálise que a mim tem agradado é seu poder de incomodar ao invés de acomodar. Não se acomodar frente às respostas e perguntar sempre. Se não há respostas padronizadas, há possibilidade de explorar a criatividade humana. Trata-se de uma característica fundamental no ambiente de trabalho, feita para balançar, incomodar certezas estabelecidas pela “venda” de um possível mundo de alcance da felicidade genérica e perene.

Poderá semelhante saber ajudar a inventar um futuro? Futuro pautado na ação dos indivíduos em um ambiente organizacional que, por exemplo, ao se debruçarem sobre a análise de clima organizacional — leitura constantemente feita para avaliar a relação das pessoas na empresa —, possam não só buscar explicar e muitas vezes apontar para cima, para baixo e para os lados a causa de determinada

característica desse clima, mas principalmente indagar-se sobre a contribuição de cada um ao quadro por ora apresentado e o que se poderá fazer para melhorá-lo. Implicar o sujeito é resgatar a participação e a responsabilidade dele naquilo que se queixa.

Voltando então a Schumpeter. O economista destaca a postura ativa do empreendedor que, ao se responsabilizar pelo processo de destruição criativa, acaba “constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficiente e mais caros” Uma postura como essa poderá contribuir com a destruição criativa. Seres humanos investidos dessa responsabilidade pessoal de criação, mesmo com a forte presença do inconsciente, poderão inventar o futuro.

Como pavimentar essa ponte?

De mãos dadas, Freud e Schumpeter, no ambiente organizacional?

## HÁ GESTÃO DE PESSOAS?

Se os trabalhadores se contentassem em aplicar as regras do setor de métodos e não se virassem para contornar as instruções burocráticas, nenhuma empresa poderia durar ou se desenvolver.

(Eugène Enriquez – *Vida psíquica e organização*)

No último mês de 2021 convidaram-me para um almoço de fechamento de ano em uma empresa. Numa rápida reflexão junto aos colaboradores daquela organização, todos devidamente alinhados ao redor de uma mesa da refeição festiva, comecei indagando sobre o que cada um fez ao longo do ano de trabalho que teria, ao ver de cada um, sido o marco de sua atuação naquele período.

Portas abertas ao bom narcisismo, desfilaram relatos, festivos em muitos casos, destacando desde detalhes das metas batidas — que foi uma unanimidade de cada apresentação — até algumas marcas deixadas nas empresas de cada cliente atendido, além de ações que marcaram as suas atuações e os posicionamentos nas comunidades onde atuavam. O último a relatar seu marco foi o gerente, que começou lembrando os sabores da grata combinação de bolo com espumante, que há cerca de três semanas antes os ali presentes teriam experimentado, ao festejar, por mais um ano consecutivo, o atingimento por parte da equipe de todas as metas propostas no início do exercício.

Antes de minha fala, em conversas com os colaboradores, com o gerente e ao ouvir os relatos dos marcos individuais naquela manhã, percebi, no entanto, que cada um fez a sua entrega de resultados — atualmente denominada “metas individuais” — ora em parceria com o colega da “estação de trabalho” ao lado, ora só. Alguns seguiam devidamente as regras, tempos e limites institucionais, outros desviavam-se das burocracias. Alguns orgulhosos por terem batido as metas nos primeiros meses do ano, outros apresentando atos chamados até de heroicos, por baterem a meta só quase ao final do segundo semestre. Mas o gerente foi enfático em sua fala: “Aquelas metas batidas, aquelas falas de cada um, eram resultados da integração de todos, era resultado da sábia estruturação/seleção dos grupos de trabalho montados, das capacitações promovidas, das reuniões de monitoramento realizadas, da melhoria da comunicação e engajamento da equipe e além de tudo do cuidado com a qualidade de vida de cada um”. Seu discurso destacava a identificação entre eles e o responsável pela gestão de pessoas da equipe.

Naquela manhã com o grupo, percebi que algo não se encaixava entre o discurso do gerente e o dos colaboradores, apesar dos bons resultados alcançados. Se, por um lado, os colaboradores relatavam seus feitos e formas de alcançar resultados, cada um com sua diferença singular, o “chefe” apelava nas entrelinhas para sua forma de gerir as pessoas. Ao fechar minha palestra/discussão — procurando não responder à indagação que me acompanha até então, como curioso da área —, agradei o convite, parabeneizei os resultados de todos e me despendi deixando para a reflexão a pergunta que me perseguia: há gestão de pessoas?

Não preciso dizer que o gerente me olhou atravessado, parecendo indagar-se se agira certo ao me convidar para aquela manhã. Saboreamos o almoço e marcamos novas prosas.

Cinco meses depois, lá estávamos, eu e o gerente, a conversar sobre aquela indagação feita à sua equipe, que segundo ele já estava “de vento em popa” atuando nas ações do novo ano. Relata-me, então, que ele mesmo havia refletido muito sobre aquela pergunta. Tinha desistido, naquele ano, de ter uma pessoa como responsável pelas ações de gestão de pessoas na sua unidade; relatou-me os resultados de um processo de avaliação de desempenho ocorrido na empresa e suas respectivas reflexões. Prosa longa... Marcamos, então, um novo encontro para o fim do ano, com ele e sua equipe. E prometemos continuar nos indagando:

Há gestão de pessoas?



## HÁ GESTÃO DE PESSOAS? — O DISCURSO DO RH

[...] os trabalhadores investem em seu trabalho, dele se apropriam, dão-lhe um sentido e inscrevem uma parte de seus desejos.

(Eugène Enriquez – *Vida psíquica e organização*)

Nem bem recebi avaliações e comentários do texto anterior, postado na rede LinkedIn, quando recebi uma ligação de um amigo, consultor na área de recursos humanos. Queria responder à indagação do escrito publicado. Marcamos uma reunião por vídeo, pois estávamos em cidades diferentes.

Foram cerca de duas horas de bom aprendizado ao ouvi-lo relatar a importância de cada subprocesso da gestão de pessoas, desde o recrutamento, seleção, desenho de cargos, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, entre outros. Falou-me das diversas referências escritas sobre o tema, dos levantamentos e características dos melhores lugares para se trabalhar, e, o mais marcante, do conjunto de ferramentas para atuar em cada etapa do processo, com o objetivo, segundo ele, de alcançar resultados através das pessoas num ambiente organizacional.

Buscou que eu entendesse que, pelas suas experiências com os empresários por ele atendidos, objetivamente eram

essas etapas que os mesmos queriam ver desenvolvidas em suas empresas para alcançar os resultados, através da mobilização da força de trabalho à sua disposição.

Nesse contexto, conversamos também sobre a gestão de pessoas em pequenas empresas, sobre a atuação de líderes nesse segmento, os quais parecem desconhecer os processos e ferramentas e, ainda assim, conseguem mobilizar colaboradores para o alcance de resultados. Esse detalhe da prosa, porém, ficou para um outro momento.

Já ao fim do nosso encontro, mostrando-me interessado, reconhecendo a importância de cada objetiva ferramenta apresentada e longe de defender o “faça cada um o que quiser” num processo importante como este para a condução de negócios, indaguei ao amigo onde estava escrito nas políticas de gestão de pessoas a forma singular de cada um se relacionar com o trabalho. “Impossível de escrever”, respondeu-me. Isso eu já sabia, mas pode-se não considerar? A letra do processo e subprocessos da gestão de pessoas vai dizer tudo sobre a ação das pessoas num ambiente de trabalho?

A época em que vivemos há de ser compreendida também para os atos de gestão. São tempos de multiplicidades e oportunidades, a serem construídos de forma objetiva, mas também, a meu ver, de dar espaço para a subjetividade, mesmo num ambiente que parece estar sendo desenhado apenas para focos, propósitos e desempenhos muito bem delineados objetivamente, no qual “trilhas” bem-preparadas pretendem dar conta de educar e direcionar o ser humano em caminhos já preparados. Educar o desejo — conseguiremos?

Apresentei a ele esse meu pensar e marcamos para ouvir mais alguns empresários do segmento de pequenos negócios. De minha parte, continuei com a indagação:

Há gestão de pessoas?



## HÁ GESTÃO DE PESSOAS? — O DISCURSO DO ANALISTA

Aí um analista amigo meu disse que deste jeito  
Não vou viver satisfeito.

(Belchior – *Divina comédia humana*)

Volto novamente à indagação sobre a existência da gestão de pessoas após o amigo gerente com quem estive junto com sua equipe — cujo acontecido relatei no texto anterior — me ligar para anteciparmos uma prosa marcada para o final do ano.

Ele relatou que, após um *feedback* pessoal recebido, intrigado com o que ouviu e confuso com seu posicionamento frente à equipe, decidiu ir ao divã. Procurou, assim, a analista da empresa para uma conversa sobre sua postura de líder.

— Então, o que te traz aqui?

Contou-me que essa pergunta feita pela analista levou-o a diversas possibilidades de resposta, mas quis focar na questão que vivia ali mesmo naquela empresa em que ela e ele atuavam.

Seu relato deu conta de dizer que vivia um conflito, deixando-o desmotivado para atuar naquela organização. Imaginava, pelos resultados alcançados, e até pelos *feedbacks* que recebia de seus subordinados diretos, que sabia conduzir sua equipe para o alcance de resultados. A avaliação recebida por seu superior, contudo, indicava justamente o

contrário. “Sua atuação como gestor de pessoas deixa a desejar”, foi o que ouviu. Nessa hora, segundo ele, não deixou de lembrar do que conversamos no encontro de final de ano com a equipe.

A analista, detalhou-me ele, reconheceu a legitimidade do seu conflito e buscou ratificar o papel de um ator nesta relação: ele mesmo. E lhe indagou: “A qual avaliação você dará mais consistência?” “O que você mesmo tem observado de sua atuação como gestor de pessoas e seus resultados?” “Já passou por sua cabeça que as avaliações podem estar sendo parciais sobre sua real atuação?” “No que aquelas avaliações, para um lado ou para o outro, tendo consistência, poderiam lhe ajudar?”

E, por fim, as indagações que o fizeram sair da sessão ainda mais reflexivo e decidido a me ligar: “Qual a necessidade de dar muito peso a estas avaliações externas, a ponto de incomodá-lo tanto? Por que te incomoda tanto estes olhares externos?”

Sem me envolver nas boas questões levantadas pela colega, apenas disse-lhe parecer indagações que buscam trazer-lhe para o campo da discussão, não só como objeto, mas também como sujeito. Lembrei a ele de uma indagação de Freud a seus pacientes: “Qual a sua responsabilidade na desordem que se queixa?”

Para dar mais elementos às suas reflexões, disse-lhe que, em vários momentos de nosso viver — e esses voltam sempre —, não saberemos ou não encontraremos as respostas prontas às questões que nos afetam ao ponto de nos gerar angústias e conflitos com sintomas — e o desestímulo é um dos exemplos. Às vezes até encontramos explicações, mas

elas são só parte do processo. Por outro lado, as angústias podem nos paralisar ou serem usadas para nos impulsionar à criatividade. E criar, afinal de contas, é uma de nossas mais marcantes características.

Apoiando-me mais uma vez num texto freudiano (*O mal-estar na civilização*), lembrei ao amigo que a empresa é uma espécie de civilização e que, para entrarmos nela e aproveitarmos seus benefícios, pagamos um preço, qual seja, reduzir a satisfação dos desejos pessoais. Uma equação a ser feita entre o que quero e o que é possível. Equação, como as questões que nos angustiam, que deve ter uma resposta singular de cada um — invenções frente ao acaso, diria Jorge Forbes — e ocasionar uma invenção a ser conduzida mundo afora, cabendo a quem inventa responder por ela.

Finalizando nossa prosa, relatei ao amigo gerente a conversa que tive com a consultora de RH — já discutida aqui em texto anterior — e as minhas atuais reflexões sobre a importância dos processos de gestão de pessoas e sobre como elas podem ser direcionadas nas suas respectivas funções numa organização, alcançar seus resultados e buscar os resultados organizacionais.

E, dessa vez, foi ele quem me indagou:

Há gestão de pessoas?



## HÁ GESTÃO DE PESSOAS? – TIRAR A INTERROGAÇÃO?

Não cante vitória muito cedo, não  
nem flores para cova do inimigo  
que as lágrimas do jovem  
são fortes como segredo  
podem fazer renascer um mal antigo

(Belchior – *Não leve flores*)

Apoiando a organização de uma rede de gestão de pessoas em pequenas empresas — tema que retomaremos por aqui em breve —, fiz uma prévia apresentação da proposta a um grupo de parceiros no intuito de chamar a atenção para a importância do tema em um segmento — os pequenos negócios —, o qual, a meu ver, costuma ser resumido a tentar aumentar a capacitação dos colaboradores no intuito de atingir melhores resultados para a empresa. Objetivo legítimo, eu sei, mas a ideia da rede criada é apoiar ações que irão além disso. Falaremos em breve.

Não há como negar os avanços que as discussões da ciência da administração e dos conceitos e práticas dos subprocessos da gestão de recursos humanos têm dado a melhor condução delas no ambiente organizacional. Diversas pesquisas demonstram o quanto se faz necessária a ação das organizações em estruturar políticas, intervir nos espa-

ços de trabalho e conceber estilos de gestão que contribuam com a atuação das pessoas nas empresas, gerando, conseqüentemente, melhores resultados para as mesmas e melhor satisfação aos colaboradores.

Assim, a questão aqui — instigada desde o primeiro texto — não é desconsiderar as práticas e avanços, mas trazer à tona, ao campo da discussão, a importância de as organizações considerarem a subjetividade e a singularidade humana na condução de seus processos e estruturas. Cabe aqui destacar duas questões atuais que observei ao ler a edição de número 80 da revista *Você RH*: 1) O quanto as organizações — inclusive as com grande número de funcionários — têm, segundo seus representantes e consultores ouvidos pela referida revista, buscado desenvolver condições necessárias para individualizar ações de apoio aos seus funcionários, entendendo suas demandas como únicas, além do apoio a questões emocionais; e 2) O quanto as ferramentas, sistemas e práticas são colocadas à disposição para que o indivíduo construa a sua carreira e defina seus passos de desenvolvimento na organização. Lembrei-me do que defendia Lacan sobre a condução da análise e não do analisando, algo que nos remete ao papel dos líderes e nos faz indagar: estes devem conduzir as pessoas ou os processos em que elas atuam?

Considerar a subjetividade no ambiente organizacional não é a simples “psicologização” na relação com o colaborador, mas sim a compreensão de sua existência e importância e o fato de levá-la em consideração na estruturação de ações do ambiente organizacional. É, de certo modo, escutá-la. É não só considerar o vínculo emocional que surge nesse ambiente, onde já se observa importantes ações desenvolvidas

pelos profissionais de RH. Nada parecido a sair “abraçando árvores” e positivando uma forma genérica de alcance de “qualidade de vida”. É unir as práticas de gestão de pessoas, muitas vezes de ação genérica, com escutas da singularidade. Nesse campo, já há organizações praticando desde as antigas rodas de conversas até a utilização de modernas ferramentas tecnológicas para ouvir e conectar pessoas.

A meu ver, a gestão de pessoas se fará melhor a partir do momento em que cada ferramenta, cada entendimento dos processos necessários na organização levar em consideração a singularidade humana.

Como isso pode ser colocado em prática? Como citei acima, muitos exemplos já estão de vento em popa no mercado. Permitam-me dividir aqui alguns direcionamentos — ou gestos — acompanhando a leitura de Jorge Forbes de um texto lacaniano, *Psiquiatria inglesa e a guerra*, de 1947, que acredito que servirá em muito a esse elemento da singularidade em ambientes empresariais.

Assim, concebe-se bases para lidar com pessoas diferentes, compondo um grupo em busca do alcance de objetivos comuns. Alguns elementos a serem observados:

- 1- Considerar e legitimar as diferenças de cada participante do grupo;
- 2- Articular saberes individuais;
- 3- Sensibilizar para assumir responsabilidades não porque terá um castigo, mas por sentir-se honrado em assumir o fazer;
- 4- Dar autonomia para que perceba a liberdade de fazer junto com a liberdade do outro;

5- Ratificar a característica humana de criar e inventar novas coisas.

Dessa forma, poderemos ter sim uma gestão de pessoas como um exercício de condução de processos dos recursos humanos empresariais que levem os indivíduos ao alcance de satisfação pessoal e a resultados organizacionais. Uma gestão de pessoas que pense no indivíduo não só como objeto do sistema de trabalho e receptor dos benefícios e obrigações, mas como ator e responsável pelas ações conscientes e inconscientes de sua atuação.

Bom... mas, parafraseando o poeta Belchior, é melhor não cantar vitória muito cedo, pois extremados positivistas de plantão ainda podem fazer das boas experiências dos processos de gestão de pessoas remédios genéricos para uma busca de felicidade universal no ambiente de trabalho.

E, seguindo na sua canção, “tudo poderia ter mudado, sim/pelo trabalho que fizemos, tu e eu”.

Inventemos, pois. Façamos, como líderes, nossa parte.

Qual trabalho há a fazer?

# PSICANÁLISE E AMBIENTE ORGANIZACIONAL: O RH, UMA PORTA DE ENTRADA?

Rua Nascimento Silva, 107  
Você ensinando pra Elizete  
As canções de canção do amor demais

(Vinicius de Moraes e Toquinho – *Carta ao Tom 74*)

Li recentemente um texto<sup>14</sup> do filósofo André Domingues sobre a música popular brasileira no qual o autor compara a produção nesta área com um imenso edifício rodeado de portas que levam a seu interior. As portas representam as diversas representações do nosso cancionário. Ele escolhe entrar pela porta aberta por Tom Jobim e, dentro do prédio, vê entrelaçados os diversos caminhos da nossa MPB. Sirvo-me dessa metáfora para adentrar o edifício do ambiente empresarial com o suposto saber da psicanálise. Mas qual seria a melhor porta para ingressar com este saber?

O ambiente organizacional é caracteristicamente entrecruzado por diversas ciências. Como organizar o caixa e suas estruturas de recebimento e pagamento sem o saber da contabilidade? Como articular as relações entre empre-

---

14 O texto, intitulado “MPB”, encontra-se no livro *Cultura & Elegância* (Domingues, 2012).

sa e trabalhadores sem o saber do direito? Como lidar com as modernas formas de comunicação com o cliente sem o saber da informática? Por aí prosseguiríamos, nesse emaranhado de cômodos e corredores do ambiente organizacional. Penso, no entanto, que a ciência da administração é o grande maestro dessa orquestra. Escolho, no momento, a porta da chamada Administração de Recursos Humanos — ou o RH, como resumidamente chamado — para adentrar com o suposto saber da psicanálise.

Faço essa escolha não só pela minha formação — na psicanálise e na gestão —, mas também por estar encontrando no saber psicanalítico um caminho para melhor lidar com as características das mudanças atuais, as quais, conseqüentemente, influenciam o ambiente organizacional formado pelos atores principais dessas mudanças: nós, os incompletos seres humanos. A meu ver, a prática da área de RH, com o foco principal nas pessoas, facilita a abertura dessa porta, de forma que o encontro desses saberes possa levar o ser humano a não só ser objeto na atuação organizacional, mas sim seu principal ator.

Os diversos subsistemas dos recursos humanos — recrutamento, seleção, desenho de cargos, recompensa, manutenção das pessoas e processo de monitoramento, entre outros — que caracterizam a entrada, o desenvolvimento/monitoramento e a continuidade ou possível saída das pessoas de uma organização podem ter, no saber psicanalítico, um importante aliado para a compreensão e as invenções de caminhos para lidar com as pessoas e seus relacionamentos. Só para exemplificar, a fala e as expressões do inconsciente — materiais do trabalho analítico — estarão presente em todos os processos citados.

Assim, mesmo sabedores das consequências da clínica individual para o social, na ação reverberada por indivíduos que se permitem, por meio do exercício analítico, refletir e evoluir mentalmente, pode-se também — e esta é a nossa defesa —, ao falar do saber psicanalítico no ambiente organizacional, trazer este saber às discussões de grupo.

A proposta é trabalhar no mundo organizacional, cujas práticas são estruturadas no “como fazer”. Sem buscar desenhar aqui cartilhas ou padrões semelhantes a passos de autoajuda para a área de recursos humanos, gostaria de iniciar por discutir de forma geral alguns princípios norteadores deste fazer, o qual deve guardar, na sua prática, a especificidade da realidade do ambiente organizacional de cada empresa, considerando a multiplicidade de escolhas postas à frente de quem atua no ambiente organizacional.

Para isso sirvo-me de um texto<sup>15</sup> de Lacan sobre a atuação da psiquiatria inglesa na Segunda Guerra Mundial, no qual ele relata como um grupo de psiquiatras ingleses, a partir de uso de ferramentas psicológicas, selecionava e lidava com grupos de recrutas para prepará-los para o exercício na guerra. Sirvo-me também de um texto<sup>16</sup> do psicanalista Jorge Forbes em que ele destaca alguns orientadores observados no texto lacaniano. No quadro abaixo, destaco os orientadores levantados pelos dois analistas, cujas práticas já podem ser observadas no mercado, e faço uma articulação com quatro pilares importantes do saber psicanalítico.

---

15 *A psiquiatria inglesa e a guerra* (Lacan, 1947).

16 *Sucesso e crise* (Forbes, 2010). Publicado na revista *Psique, Ciência e Vida*, nº 57, set. 2010.

ORIENTADOR	ALGUMAS INICIATIVAS EM PRÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES	PILAR DO SABER PSICANALÍTICO
<p>Considerar e legitimar as diferenças de cada partícipe do grupo.</p>	<p>Planos de aprendizagem personalizados.</p> <p>Empresas estruturando horários e locais de trabalho híbridos, adequando-se às características de trabalho de cada um.</p>	<p><b>A singularidade</b></p> <p>O entendimento de que a psicanálise é orientada à medida de cada um. A ética do desejo singular.</p>
<p>Articular saberes individuais.</p>	<p>Utilização de ferramentas de comunicação como chats, concebendo canais de troca de saberes pessoais.</p> <p>Estruturação de espaços para encontros no ambiente de trabalho.</p>	<p><b>O incompleto</b></p> <p>Por ser incompleto em sua “essência”, o ser humano faz-se na existência e na relação com o outro.</p>

PSICANÁLISE E AMBIENTE ORGANIZACIONAL  
REFLEXÕES INICIAIS

<p>Sensibilizar para assumir responsabilidade não por que terá um castigo, mas por sentir-se honrado em assumir o fazer.</p>	<p>Capacitação e utilização de ferramentas para que os próprios funcionários estabeleçam seu processo de crescimento de acordo com sua vontade e demandas.</p> <p>Permissão para que os colaboradores alternem entre trabalho remoto e presencial em <i>hubs</i> de inovação.</p>	<p><b>A responsabilidade</b></p> <p>“Da posição de sujeito o ser humano é sempre responsável.” Deve, então, implicar-se nas características do ambiente e na prática de seu talento.</p>
<p>Dar autonomia para que perceba a liberdade de fazer junto com a liberdade do outro.</p>	<p>Encontros realizados periodicamente sem a presença do líder, com temas apresentados pelos próprios funcionários.</p> <p>Modelos em que a presença física e os horários rígidos estão sendo abolidos.</p>	<p><b>A responsabilidade</b></p> <p>Responsabilizar-se pelo fazer com o outro. Pronto às surpresas e à possibilidade de criar, pois não há o tudo pronto.</p>

Ratificar a característica humana de criar e inventar novas coisas.	Promoção de espaços/rodas de conversa nas organizações para escuta ativa e resolução de problemas em grupo.  Realização de concursos internos de sugestão de ideias para resolução de problemas e criação de novos produtos na organização.	<b>A criatividade</b>  O maior ativo do homem, a criatividade, servirá para sua construção do viver a partir das escolhas. O homem que aposta, não o que tem certezas.
---	---	--

A Responsabilidade, a Incompletude, a Singularidade e a Criatividade. Importantes pilares legitimados pela psicanálise.

Nesse trajeto de construção e travessia dessa ponte, penso que será possível encontrar pontos de interrogação não respondidos pela ciência da administração cujas sombras o saber da psicanálise poderá iluminar. Que essa ponte nos leve a lidar melhor com as marcas que nos deixam a cada dia os tempos pós-modernos, tão latentes na diversidade do ambiente organizacional.

Com essas articulações em mente, ingressei, em setembro de 2022, na Pós-Graduação em Psicanálise do Século XXI, curso coordenado pela equipe da FAAP (SP) e pelo psicanalista Jorge Forbes, conforme já mencionado ao longo deste livro. Depois, em outubro de 2022, fiz um curso na área de recursos humanos (Consultoria Interna de RH) coordenado pela Escola Integração (SP), com o intuito de

não só ampliar conhecimentos, mas pavimentar a ponte aqui citada, entre gestão de pessoas no ambiente organizacional e psicanálise.

Se dará certo? O tempo dirá...

Por ora, fiquemos com o poetinha Vinicius de Moraes:

É, meu amigo, só resta uma certeza

É preciso acabar com essa tristeza

É melhor inventar de novo o amor.

Mesmo sem certezas, vamos abrir a porta e inventar, então?



## DE MÃOS NA MAÇANETA DA PORTA

Eu vim de lá, eu vim de lá pequenininho  
Mas eu vim de lá pequenininho  
Alguém me avisou  
Pra pisar nesse chão devagarinho

(Dona Ivone Lara – *Alguém me avisou*)

“Obrigado pelas trocas. Voltaremos com a mala mais pesada”. Essa frase, escrita em um papel verde de post-it, veio colada no meu certificado de participação no curso de formação em consultoria interna de recursos humanos, feito em setembro de 2022 na Escola de Negócios Integração em São Paulo. Frase oriunda de uma das colegas do curso que, na divisão aleatória, havia recebido a incumbência de entregar-me a prova de que ali estive.

Fui... Vi... Ouvi... Concordando com a colega, foram muito boas as trocas. Uma moçada mais jovem que eu, representando grandes empresas nacionais e multinacionais de vários cantos do país. Vi interesses de fazer a diferença no ambiente de trabalho, ouvi experiências que me serviram de bons aprendizados e fui buscando abrir a porta que metaforicamente optei para entrar no ambiente organizacional com o saber psicanalítico.

Uma das frases que mais marcou veio acompanhada de um sonoro “é isso mesmo!” por parte dos demais cole-

gas. A frase: “É tudo igual, só muda o CNPJ”. Foi dita após uma das atividades práticas da referida capacitação. Se só muda o CNPJ, estavam ratificando a semelhança das relações humanas estabelecidas no ambiente organizacional e as semelhanças da existência — não essência — de seres que, em algum momento da vida, optam por viver num ambiente cultural com um determinado objetivo em comum: as empresas. Semelhanças, não igualdades, penso eu. Nesse contexto, o que ouvi das experiências muito me ajudará na prática de alguns conhecimentos na minha rotina organizacional, junto aos singulares humanos com quem me encontro no dia a dia por aqui.

Bom, continuo apostando na ponte com o saber psicanalítico. Pois, se há gente envolvida no processo e gente em conflito, ansiosa, fragilizada, incompreendida, olhando e nomeando o mundo para encontrar autoconhecimento e conhecimento para o outro, buscando viver com os sintomas dos novos tempos, interrogando sobre explicações do seu agir e o agir do outro, sobre o seu olhar e o olhar do outro, então há espaço, sim, para a chave do “Freud implica”.

Implicar vai ao encontro do que foi preconizado, no referido curso, sobre o importante papel do consultor interno de RH como parceiro do negócio, no apoiar a condução de processos nos quais pessoas sejam direcionadas ao alcance dos resultados empresariais. A responsabilidade, a singularidade, a incompletude e a criatividade, alguns dos pilares do saber psicanalítico mencionados no texto anterior, são entendimentos necessários nesse papel denominado RH estratégico.

Remetendo à poeta Dona Ivone Lara, preferi não soltar a maçaneta da porta e pisar no chão devagarinho nessa construção da ponte de saberes. Pisar devagarinho, a meu ver, é identificar melhores passos para complementar saberes que não se excluem. Não é deixar de caminhar; segue-se também devagarinho, identificando-se, inclusive, em qual lado da ponte deverei buscar os elementos, ferramentas, bisturis e visões para essa integração e suas respectivas práticas.

Já dizia a poeta:

Quando eu voltar à Bahia  
Terei muito que contar  
Ó padrinho, não se zangue  
Que eu nasci no samba  
Não posso parar.

Por ora, um acorde à responsável implicação freudiana.  
Qual samba não poderei parar?



## A INCOMPLETUDE HUMANA: ARTICULANDO SABERES E RELAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Conhecer as manhas e as manhãs  
O sabor das massas e das maçãs

(Almir Sater – *Tocando em frente*)

Não nascemos prontos e não somos providos da naturalidade dos animais. Os animais fazem o que naturalmente é para fazer. O gato “gateia”, o cachorro “cachorra”, a cobra “cobreia”. No fio natural do seu existir, nem se interrogam sobre seu dia a dia. Apenas vivem naturalmente.

O ser humano não. O ser humano vai se constituindo a cada dia do seu existir. Sartre defendia isso e considerava a força humana de agir, de forma responsável, na construção de seu tornar-se. Existir-se...

Gosto de refletir sobre essa característica humana — a incompletude — no campo do saber, articulando-a às relações humanas. O saber/conhecer é algo que vai nos dando as trilhas de caminhar pelo viver, mostrando-nos o quanto somos eternos caçadores e desconhecedores de nós mesmos. O poeta Milton Nascimento já disse: “A vida me fez assim / Doce ou atroz / Manso ou feroz / Eu, caçador de mim”.

“Polidos” pelas relações humanas, vamos concebendo nossa existência também na relação com o outro, desde

o cuidado no início da vida, ao nome que nos dão, até os amores que vamos desenvolvendo ao longo dos pulsares de nosso existir.

O ambiente organizacional torna-se, então, mais um espaço do existir humano onde a incompletude também se apresenta. Basta observar a trajetória de diversas pessoas que constroem carreiras nas empresas para constatar como o caminhar é construído por assimilação a cada manhã por diferentes saberes de sua rotina e como isso se dá no trato relacional com as demais pessoas que formam aquela organização, aquela pequena civilização.

Nesse contexto, penso que já se pode identificar ações de organizações empresariais atentas a isso e que ajudam a articular saberes e incentivar encontros de incompletudes nas relações humanas em seus ambientes de trabalho. Fazem isso, entre outros exemplos, através da utilização de ferramentas de comunicação como chats internos, concebendo canais de troca de saberes pessoais, e com a estruturação de locais para encontros no próprio espaço da empresa. Aqui e assim as incompletudes vão se constituindo, construindo ações humanas e se complementando.

São, a meu ver, bons exemplos, uma vez que fazem emergir o responsável agir humano na construção da sua incompleta existência, na busca da troca de novos saberes e na importante construção do seu existir através da relação com o outro.

Devagar, como escolhe o poeta Almir Sater, ou apressado, ao estilo de cada um, o importante, creio, é o agir, o seguir em frente e ir se fazendo humano — “Compreendendo a marcha e ir tocando em frente”.

Tocando em frente. Como digo, sigamos, pois...

Será que a marcha será compreendida?

## **CRIATIVIDADE HUMANA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: INVENTAR E APOSTAR COM INCERTEZAS**

Ao assumir o desenvolver de ações num ambiente de trabalho, o ser humano demonstra características que são singularmente suas e marca sua presença por ali. Um dos seus maiores ativos, a criatividade, servirá para sua construção do viver a partir de suas responsáveis escolhas.

Em reflexão anterior, destaquei a importância da autonomia para que a construção responsável possa contribuir com o que se busca de resultados em uma empresa. Dada a autonomia, cabe ao indivíduo ratificar a característica humana de criar, inventar novas coisas e colocá-las à prova.

Muitas organizações já desenvolvem práticas que contribuem para que essa criatividade humana se expresse, como, por exemplo: a promoção de espaços/rodas de conversa para escuta ativa e busca de resolução de problemas em grupo; a realização de concursos internos de sugestão de ideias para resolução de problemas; e a criação de novos produtos na organização.

Como dito, são iniciativas que contribuem para a expressão da criatividade. Demonstam também a atuação da organização na construção de um ambiente onde a criati-

vidade pode ser cultivada. Entende-se como parte de responsabilidade da organização, ou melhor, de quem lidera a organização — no caso, mais um ser criativo.

Ocorre que, como na vida, no ambiente organizacional, em suas práticas de criação feitas por aqueles que o compõem, não há garantia de que tudo que for inventado no processo criativo terá o resultado esperado. Além das diversidades do ambiente interno, o ambiente externo pode não comprar/assimilar a ideia que foi criada.

Pequenas organizações com foco em produtos/modelos de negócios inovadores e com uso de inovações tecnológicas — as chamadas *startups* — também têm dado exemplo de como a criatividade humana pode ser sempre utilizada na construção de soluções, sem, no entanto, garantirem se o que foi inventado será aceito. E o que fazem essas organizações? Apostam e testam suas invenções junto ao público que querem atender. Testam, avaliam, retornam à construção e testam novamente, até encontrarem serviço, produto ou criação adequada que lhe dará o resultado desejado àquele momento.

A meu ver, é um bom caminho para que as incertezas da caminhada da criação não sejam uma desculpa verdadeira para que a ação criativa seja descontinuada. O ser humano, caracteristicamente criativo, não cria com a certeza de que tudo dará certo ao final. O ser humano criativo inventa e, frente à relação com o outro, num ambiente de constantes mudanças, continua criando e apostando mesmo sem as certezas.

Dizem alguns que, no fim, ao encontrarem um espaço para a utilização de sua criação, percebem que a caminhada

para chegar até lá acaba se mostrando a parte mais importante do processo.

Para as *startups*, “pivotar” é o ato de mudar de rumo quando a criação não alcança os resultados esperados. Muitas vezes o rumo certo é encontrado. Gosto de considerar esse movimento como o saber lidar de seres humanos criativos frente às incertezas. Lidar com as incertezas da caminhada, por outro lado, não é fazer tudo de forma aleatória, mas de forma criativamente responsável.

Preparemo-nos, então, para os riscos de criar?



## A SINGULARIDADE: LEGITIMANDO AS DIFERENÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Cada um sabe a dor e a delícia de ser o que é.

(Caetano Veloso – *Dom de iludir*)

Outro elemento (ou pilar, como discutimos) do saber psicanalítico que consideramos na ponte entre a psicanálise e o ambiente organizacional é a singularidade humana. O ser humano carrega essa característica não só na sua construção biológica, mas em cada expressão de seus comportamentos. Daí a constante afirmação de sermos diferentes.

O saber psicanalítico tem essa concepção de singularidade no cerne de seu trabalho. Eis o motivo de sua orientação para a escuta, também singular, da medida de cada um, exacerbada e marcada pela ética do desejo individual. Mas, como é possível considerar essa chave das relações humanas no ambiente organizacional?

Penso que o primeiro passo é legitimar as diferenças de cada partícipe do grupo, mesmo considerando as diretrizes e normas estabelecidas na organização, as quais guardam uma certa característica de padronização. Esse encontro de padrões empresariais com singularidades é importante também para a prática dos outros elementos, como a res-

ponsabilidade pessoal e a criatividade, também discutidos por aqui.

Já se observa, em algumas organizações, práticas como a elaboração de planos personalizados de aprendizado para o colaborador e a estruturação de horários de trabalhos e locais de atuação híbridos, considerando a característica de trabalho de cada um, entre outras ações que buscam expressar a forma da empresa lidar com as diferenças daqueles que a compõem.

Na visão psicanalítica, considerando a importância que dá a medida de cada um, cabe fortalecer junto aos líderes a importância da escuta e, a partir daí, promover o acolher; o buscar conhecer características individuais a serem consideradas e aproveitadas na ação do trabalho; o empréstimo de si no apoio às mudanças necessárias de atitudes na ação responsável das práticas e das obrigações laborais; e um monitoramento, como um remoer, que contribua com constantes evoluções pessoais. E, a cada um, mesmo com os apoios e as escutas organizacionais, caberá conduzir sua forma de se posicionar, de apresentar os resultados que lhe cabem e de se responsabilizar pela sua singularidade legitimada.

E assim, quem sabe, seguindo o poeta, não só saber, mas desfrutar dores e delícias de ser o que é...

Mas como aprender a legitimar a diferença do outro? É preciso lembrar que há o outro. A singularidade do outro.

## **RESPONSABILIDADE PESSOAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: LIDAR COM A AUTONOMIA E SENTIR-SE HONRADO NO FAZER**

O inconsciente do qual vamos tratar é aquele que leva o ser falante a responsabilizar-se pela invenção de seu estilo singular de usufruir de seu corpo e de sua vida.

(Jorge Forbes – *Inconsciente e responsabilidade*)

O psicanalista Jorge Forbes destaca, lembrando Lacan, que por sermos humanos, somos sempre responsáveis. Para ele, a responsabilidade, enquanto ato humano, diferencia-se da culpa. Trata-se de um ato humano que leva o indivíduo a assumir suas criações. Somos responsáveis tanto por nossos atos conscientes quanto inconscientes.

É sob esse princípio de “inconsciente responsável”<sup>17</sup>, que leva o ser humano a assumir o risco por suas criações vida afora e construir com autonomia seu jeito singular de responder a cada acaso na vida, que também abordamos a ação humana no ambiente de trabalho.

Nossas reflexões por aqui já deram conta da multiplicidade de singularidades que se encontram num ambiente

---

17 Ideia apresentada pelo citado psicanalista em seu livro *Inconsciente e responsabilidade*.

organizacional, ambiente este que, por sua vez, também se estrutura numa forma singular de existir, muitas vezes chamada de cultura organizacional.

Sobre as possibilidades ou não de compreensões entre as pessoas no ambiente de trabalho já refletimos, e parece-me que desembocamos no mesmo caminho: o de assumir responsabilmente nossa singularidade frente a cada situação que a nós se apresenta e na relação com o outro. Assumimos também, nesse conviver, a impossibilidade da compreensão.

Contudo, em todas as reflexões aqui levantadas permanece a necessidade de seguir em frente, honrando o fazer do dia a dia, mesmo com as imprevisões, na construção de diversas formas de lidar com as relações humanas no ambiente organizacional, pois será a partir desse lidar que as organizações deverão alcançar os resultados propostos. Não há como se “curar” das benesses e dificuldades dessas relações.

Penso que algumas organizações, mesmo sem fazer uso dos termos psicanalíticos aqui expostos, já se esforçam em dar sua contribuição para consolidar a expressão da responsabilidade das pessoas. Observo isso em práticas como: capacitação e utilização de ferramentas para que os próprios funcionários estabeleçam seu processo de crescimento de acordo com sua vontade e demandas; permissão para que os colaboradores alternem entre trabalho remoto e presencial em *hubs* de inovação; e outros que, a meu ver, buscam aumentar a autonomia dos componentes de suas equipes.

Acredito que a concessão da autonomia é um bom exemplo de prática de responsabilidades e também uma via de mão dupla, pois a empresa assume a responsabilidade de criar um ambiente com essa característica e os indivíduos

partícipes se responsabilizam também em assumi-la. Encontros realizados periodicamente sem a presença do líder, com temas apresentados pelos próprios funcionários, ou modelos em que a presença física e os horários rígidos estão sendo abolidos são exemplos de como a empresa estimula a autonomia, cabendo a cada colaborador perceber e atuar com essa liberdade junto à liberdade das outras pessoas com quem se relaciona no dia a dia de trabalho.

Como na vida, o ambiente organizacional, apesar das suas estruturas determinadas de poder e planejamentos, sempre será invadido pela indeterminação e pelas impossibilidades de se encontrar respostas prontas para tudo. E, em vários momentos, com a autonomia que lhe é estimulada, a pessoa inserida no ambiente organizacional vai se deparar com os imprevistos, com a necessidade de tomada de decisão, sem muitos elementos que lhe garantam que vá acertar ao final. Nesses momentos, a característica humana de ser responsável será imprescindível. Responsabilizar-se pelo fazer com o outro vai fortalecer a honra de agir e criar soluções.

Responsabilizar-se, então, ante as surpresas e as possibilidades do criar, pois, “não havendo o encontrar tudo pronto, inventa-se”, diria um analista, professor meu.

E como estamos prontos, então, para respondermos responsabilmente ao acaso?



## PSICANÁLISE DO SÉCULO XXI: AÇÃO ALÉM DA CLÍNICA

Calça nova de riscado, paletó de linho branco  
Que até o mês passado, lá no campo ainda era flor.

(Belchior – *Mucuripe*)

Vivi, no mês de setembro de 2022, no auditório da FAAP (instituição de ensino superior em São Paulo), o encerramento de uma jornada de um ano: a Pós-Graduação em Psicanálise do Século XXI, coordenada pelo psicanalista Jorge Forbes. Na plateia e no acompanhamento on-line, psicanalistas de todo o Brasil apreciavam Forbes e o filósofo francês Luc Ferry debaterem o tema final da jornada: o Amor. Uma prazerosa e instigante discussão para atuação do analista frente ao mundo contemporâneo.

Essa jornada me fez reviver os conhecimentos adquiridos em meu processo de formação em Psicanálise — tripé básico de formação do psicanalista: estudos teóricos, análise pessoal e supervisão de pacientes atendidos com psicanalista mais experiente — ao longo dos anos de 2007 a 2011, na Sociedade Baiana de Estudos Psicanalíticos. Fez-me também reavivar o querer voltar à atuação clínica.

No entanto, o ponto alto é que serviu principalmente para me mobilizar e entender — este ato de escrita, aqui, passa por isso — a atuação do analista além do espaço da

clínica. É nesse diapasão que tenho buscado construir a ponte entre o saber analítico e o ambiente organizacional, que venho tentando trazer o saber psicanalítico como uma ferramenta não só de reflexão sobre a psique humana, mas também como incentivador de atitudes que, ao implicar o indivíduo em seus atos conscientes e inconscientes, possa reverberar no ambiente de uma organização, contribuindo para aquilo que ele mais persegue no dia a dia: a melhoria de sua performance.

Já abordei por aqui e volto a repetir: cabe também ao analista uma “postura contemporânea” de incluir-se no contexto social. Penso que o ambiente organizacional se revela como um dos mais instigantes da atuação do ser humano. A prática psicanalítica poderá consolidar-se não só na abordagem clínica individual, trazendo consequência ao social, mas também em ações em grupo e melhor implicação dos indivíduos que o compõem, trazendo à tona suas responsabilidades na invenção criativa no ambiente organizacional.

Dessa forma, a experiência nessa jornada da pós-graduação tem deixado suas marcas na minha jornada maior de vida e vou seguindo na construção das minhas contribuições. Já disse da porta de entrada: a área de recursos humanos. Já me mantive em reflexões sobre as ferramentas e bisturis a serem utilizados na prática, com a mão na maçaneta da porta. Então, a proposta é ir construindo um método que referencie a prática do saber analítico no ambiente organizacional. Nada pronto para vestir, mas sim considerando alguns elementos que por aqui também já destacamos: a singularidade humana, a incompletude do ser humano, a característica humana da criatividade e a necessária respon-

sabilidade naquilo que cria. Sigamos em frente, como diz a canção do poeta Belchior, transformando o algodão que, no campo em flor, torna-se paletó.

Mas, e a clínica? Ah, a clínica... A psicanálise por ela nasceu e dizem os experientes nesta prática que é por lá que continuará produzindo conhecimentos para os passos para além dela. E com ela estou me reencontrando.

Volto novamente à canção: “as velas do Mucuripe vão sair para pescar”. Como irei numa delas embarcar?



## “SAÚDE MENTAIS” NO TRABALHO: ESCUTANDO A SINGULARIDADE

No auge da pandemia, idos de dezembro de 2020, li um artigo<sup>18</sup> na Revista *Exame* o qual relatava que uma grande corporação criara uma diretoria de saúde mental na sua estrutura organizacional. Agradou-me encontrar referências na prática, pelo menos em campos semelhantes, das reflexões que vinha fazendo sobre a articulação entre o saber psicanalítico e o ambiente organizacional.

Nestes últimos anos, então, aprofundi minhas reflexões e coloquei-as à prova nos grupos multidisciplinares de minha prática empresarial (nos quais sempre havia um profissional da área da psique). Pode-se dizer que, inicialmente, filosofamos sobre o ser humano, esse elemento central, na ponte que buscamos estabelecer entre o saber psicanalítico e o ambiente organizacional, considerando também o aspecto da saúde mental.

Desde a leitura do referido artigo, no entanto, algo que ficou marcado foi a condução da corporação para uma escuta dos indivíduos que a compõem. Denotava-se, na fala da

---

18 “A aposta da Ambev para o futuro: a nova diretoria de saúde mental”. Artigo da Revista *Exame*, publicado em 5 de dezembro de 2020.

executiva que cuidaria da área de saúde mental da empresa, um olhar para o ser humano como um todo. Penso que esse aspecto vai ao encontro do que aqui ressaltamos sobre a singularidade humana, mas também dos outros pilares, como a criatividade, a responsabilidade e a incompletude, com os quais encontrei relações com as reflexões aqui apresentadas.

Estou, juntamente com uma parceira psicóloga, construindo um caminho — ainda não chamamos método — para pôr em prática as discussões, escutas e tratamentos de saúdes mentais em organizações de trabalho.

Como as pequenas organizações não dispõem muitas das vezes de estruturas e recursos para implantação de áreas específicas, queremos plantar sementes e fincar âncoras para que esse assunto tão importante para a saúde do colaborador e para a saúde empresarial seja considerado na prática da estratégia empresarial.

Ainda não temos nome. A parceira psicóloga chama de “segurança psicológica”, mas o termo “psicanálise organizacional” me toca mais. Bom, isso será o de menos em nossa jornada. O certo é que buscamos, através de alguns passos — que vão desde a conversa inicial com as lideranças e a definição de uma pessoa ou pessoas centrais da organização para serem nosso ponto de referência, passando pela escuta dos colaboradores da organização (numa lógica de clínica individual) e também pela avaliação do estilo de funcionamento da organização —, chegar a uma estruturação de como aquela empresa, com as suas especificidades, pode seguir em suas estratégias em busca da prática de sua missão e de seus resultados, considerando também a saúde mental

de seus colaboradores, sejam eles da ação operacional ou estratégica.

Entendemos que há dois grandes diferenciais em nossa atuação: primeiro, no processo de análise da situação da organização, não apenas escutamos as pessoas que a compõem, buscando analisar do ponto de vista de seus sofrimentos psíquicos, mas também avaliamos alguns aspectos do estilo de gestão e comportamento organizacional — essa parte do processo é referendada, a nosso ver, pela experiência dos parceiros nesta proposta, de mais de 25 anos de atuação no mundo organizacional; e segundo, a escuta feita com os colaboradores será individual.

Seguimos tecendo na “mais perfeita desordem” – como gosta de dizer minha parceira —, apostando na ideia de que podemos impactar positivamente as estatísticas que nos chegam sobre o sofrer mental no ambiente de trabalho, o que abrange também negócios de pequeno porte, como constatamos em estudos realizados no ano de 2022 em cerca de 100 pequenas empresas de Feira de Santana<sup>19</sup>.

Por ora, cientes das singularidades de cada empresa e, principalmente, dos indivíduos que a compõem, por que não falarmos em “saúdes mentais” no trabalho?

---

19 Pesquisa sobre gestão de pessoas em pequenas empresas, realizada pelo Sebrae Feira e pela Prefeitura Municipal de Feira de Santana, na qual alguns itens sobre a percepção dos empresários sobre a saúde mental de funcionários foram observados.



## “SAÚDES MENTAIS” NO TRABALHO: RESPONSABILIDADES NA FRENTE DA PORTA

Quando olhaste bem nos olhos meus  
E o teu olhar era de adeus  
Juro que não acreditei  
Eu te estranhei

(Chico Buarque – *Atrás da Porta*)

Recentemente, numa discussão sobre a relação entre saúde mental e segurança psicológica no trabalho, questionaram-me se, ao defender a singularidade e consequentemente a responsabilidade de cada indivíduo no processo de melhoria da saúde mental no trabalho, não estaria desconsiderando a responsabilidade da organização onde a pessoa atua em construir um ambiente onde estruturas de trabalho, clima e cultura sejam contribuintes da promoção do bem-estar dos funcionários.

Minha resposta foi um rápido e sonoro não. Explico.

Como já destaquei aqui, cabe lembrar que, quando uso o termo *responsabilidade*, não o uso como algo que signifique um peso a quem o assume, seja indivíduo ou organização, mas como uma honra em assumir suas criações.

Nessa linha de pensamento, observei a responsabilidade do trabalhador em tornar-se ator — “autorresponsável” — nas suas relações com as diversas lógicas das estruturas de trabalho. Também atestei a responsabilidade da atuação

da empresa ao lidar com as singularidades dos indivíduos que a compõem, não só do ponto de vista de suas habilidades técnicas, mas também da expressão da personalidade.

Mas como essas “responsabilidades” podem ser colocadas em prática?

Penso que, do lado organizacional, ao assumir seu quinhão, a empresa atuaria inicialmente em duas frentes: 1) Entender que não deve considerar apenas os problemas psíquicos individuais, já em curso, como causas das questões de saúde mental no trabalho. Pois, estes podem também surgir por conta das condições de trabalho na organização; e 2) Tratar de frente as questões que surgem, assumindo que a melhoria da saúde mental no trabalho passa por considerar também questões individuais, atreladas às mudanças nas características do ambiente de trabalho. Neste contexto, deve entender inclusive, que não existem soluções prontas, praticadas em uma organização que serviriam para todas as empresas.

Por parte do colaborador, há também algo a assumir. A busca de apoio, o aproveitamento de benefícios que muitas organizações disponibilizam para a ajuda na saúde e no bem-estar, o acolhimento a outros colegas, acredito que tudo isso são formas de se responsabilizar. Um capítulo à parte nesse contexto também é o papel dos líderes organizacionais, os quais podem fazer a diferença na condução das rotinas diárias de seus grupos de trabalho.

Tenho aprendido bastante com organizações que, a meu ver, já vêm colocando em prática as vertentes que aqui levanto como responsabilidades compartilhadas. Algumas destas já evoluíram para a formação de um grupo de funcio-

nários dedicados ao apoio à saúde mental na organização, entendendo, inclusive, o quanto movimentos como esses melhoram a produtividade e os resultados empresariais. Sei que ainda é um movimento inicial, pois o estigma de tratar questões de saúde mental de forma silenciosa e oculta ainda persiste.

No entanto, vemos evoluções notáveis na construção de ambientes nos quais podemos observar três aspectos latentes nas práticas desenvolvidas: 1) A busca de apoio, seja pelo indivíduo ou pela organização; 2) A promoção do bem-estar no ambiente de trabalho (com uma visão das singularidades individuais); e 3) A busca por superar o estigma do tema saúde mental.

Vou ratificar: a busca da superação do estigma — destacando, aqui, a preparação da liderança e de grupos de apoio no saber ouvir e no lidar de forma madura — poderá fazer a diferença. Para que não terminemos como sugere o poeta Chico Buarque, na canção que abre este texto, “Sem carinho, sem coberta / No tapete atrás da porta / Reclamei baixinho”.

Reclamemos baixinho?

Será o caminho?



## REFLEXÕES COTIDIANAS

Histórias chegam e vão. Como na clínica, cada dia dedicado à atuação no ambiente organizacional e consequentemente no tato com gente, desfilam em nossa frente histórias vistas e ouvidas perante as quais o desejo do analista bate forte. Mesmo sem o pedido principal para entrada num processo analítico — a disposição do analisando —, cabe algumas reflexões analíticas.

Dessa forma, alguns casos da rotina empresarial a mim relatados viraram as reflexões do cotidiano aqui descritas.

Vale salientar que os nomes dos personagens foram modificados para evitar especulações desnecessárias. Mas será que tem razão a colega do curso de consultoria interna de RH ao dizer “é tudo igual, só muda o CNPJ”?

Buscou-se também, munido mais uma vez do interesse de não tornar a análise um ato selvagem, transformar as afirmações em interrogações, de forma a permitir ao leitor a possibilidade de concordância ou não ao que está em discussão. Como diria o poeta Fernando Pessoa: “Sentir, sintam quem lê”.

Assim, muito mais que reflexões com uma resposta verdadeira a ser seguida em cada ato, busca-se, na verdade, ser um convite para novas reflexões. Ou, quem sabe, a uma passagem pelo divã?



## ENCONTROS ORGANIZACIONAIS: INTEGRAR OU ARTICULAR?

Todo mundo querendo descobrir seu ovo de Colombo.

(Zé Geraldo)

O cantor mineiro Zé Geraldo nos brindou nos idos dos anos 1980 com a canção *Milho aos pombos*. Nela, ele faz alusão aos conflitos de sua época pouco libertária. Como a arte reflete sua época, mas também é atemporal — assim a vejo —, saio de mais um encontro organizacional declamando parte da canção: “Todo mundo querendo descobrir seu ovo de Colombo”.

É difícil, sem ouvir o “dizer explicativo” do poeta, saber claramente o que o mesmo gostaria de explicitar no seu escrito. Mas, operando a solução que aprendi com Fernando Pessoa — que, em seu poema *Dizem que finjo ou minto*, diz “Sentir, sintam quem lê” —, cantarolo então a cantiga de Zé, refletindo o quanto descobri, como Colombo, a forma de colocar um ovo de pé — ou seja, uma nova ideia, pautando-a como um caminho original — e às vezes único —, a ser seguido, era a vontade de todos — e talvez também a minha — que participavam daquele encontro organizacional.

Outras indagações me passam pela mente, em especial sobre como dar a solução para os constantes conflitos organizacionais. Há tempos atrás me aflorei a buscar a inte-

gração: “precisamos nos integrar”, “isso só ocorrerá se estivermos integrados”, costumava dizer. Claro, sou de uma geração em que as cantigas, como esta que aqui relembro, eram cantadas de forma uníssona entre as mesas nos bares e o cantor no palco. Era um bom diálogo que a integração permitia ocorrer. Hoje — aqui lembrando uma analogia do psicanalista Jorge Forbes<sup>20</sup> —, ao som de músicas eletrônicas, sem cantar de forma integrada, uma multidão de pessoas produz uma festa, uma alegria, uma emoção, um resultado.

Tempos diferentes? Ao invés dos diálogos, monólogos articulados? Ao invés da integração, articulações que se encaixam? Perguntas que, acredito, também faria Forbes, ao descrever seu conceito da pós-modernidade: “O Terra dois”. Questões a refletir...

Tentando aprofundá-las, vou convivendo com o mal-estar da dita pós-modernidade. Sigo em frente, buscando criar formas de ir passando e aprendendo em momentos como esses de encontros organizacionais.

Não prometo, no entanto, seguir com a canção do Zé Geraldo, que termina dizendo: “Isso tudo acontecendo e eu aqui na praça dando milho aos pombos”. Haverá quem possa este caminho escolher. Se assim for, arcará com a responsabilidade pela escolha? Bom, outros caminhos também são possíveis. E outro poeta — Belchior — indica: “Olho de frente a cara do presente”. Nessa escolha também haverá, naturalmente, responsabilização.

Nesse compasso, já estou esperando meus próximos encontros organizacionais. Ou seriam desencontros?

---

20 Um dos textos que trata sobre o assunto: “Geração mutante: palavra diz, palavra toca” (Forbes, 1999).

## RANKING DE METAS EMPRESARIAIS “TEM GRAÇA<sup>21</sup>”?

Falar mal pela frente constrange quem fala e quem ouve.  
Não custa nada esperar que a pessoa dê as costas.

(Ariano Suassuna)

Eram 17:25 de uma quinta. Fechava o notebook na sala emparedada, último digitar de mais um dia de boa labuta, buscando somar as metas daquele ano, quando toca o telefone. Era o Jota.

— Meu psicanalista de plantão! E aí, podendo me ouvir? Mas não vou pagar sessão — disse o amigo, antes que desse uma boa tarde.

— Jota! Bom falar contigo. Estou saindo do escritório e indo para casa para o terceiro turno.

— Bom... Estou na Paraíba, terra de Suassuna, indo pegar um voo pra voltar pra casa, mas o voo só sai daqui a umas três horas. Podemos conversar? Ocorreu algo em nossa reunião de fechamento de ano aqui da empresa e me lembrei de você.

— Estou indo pra casa, Jota. De lá ligo pra você. É o tempo que chega ao aeroporto.

---

21 No falar nordestino, “não ter graça” não é apenas não ser motivo de riso. É também não ser estimulante.

O terceiro turno daquele dia estava reservado para a leitura de um texto dos escritos de Lacan (*A direção do tratamento e os princípios de seu poder*), a qual eu faria com a companhia de um bom vinho tinto, mas confesso que a curiosidade sobre aquela prosa empresarial só me permitiu abrir o vinho, pois logo em seguida fiz uma chamada de vídeo para o Jota, que estava em sala de espera em seu aeroporto.

— Diga, Jota. O que te fez lembrar de mim?

— Meu psicanalista, ranking de metas empresariais não tem graça...

— E qual graça você queria?

— Acabo de bater as metas aqui na empresa. Fui parabenizado, mas não pude nem brincar com os outros colegas que não bateram. E os que estão na minha frente, não pediram para eu seguir o líder. Foi o ano todo correndo atrás, e agora, só palminhas.

— Meu amigo, e você queria o quê mesmo?

— Veja... Semana passada, lá no grupo do “zap” de amigos torcedores, meu time não ganhou a final, o do outro colega foi rebaixado. Ficamos nos divertindo o dia todo com as discussões e vídeos para fazer marcar aquele ganhar e perder do outro. Foi divertido e no final do dia nos encontramos para mais uma sessão de resenha. Aqui no grupo da empresa, palminhas e agradecimentos. A mesma “prece” de “parabéns” do ano passado e ficou nisso. Qual a graça?

— Você já dividiu essa ideia de poder fazer essas resenhas nos grupos de WhatsApp da empresa com os diretores e com o gerente de RH?

— Você é louco?

— Meu amigo, você me faz lembrar dois textos: Freud escreveu um texto da década de 30, “O mal-estar na civilização”, no qual ele defende que, para vivermos na civilização — e a empresa é um extrato dela — cada um de nós doa uma cota de seu desejo em nome do bem comum. Já nos anos 90 o sociólogo Zygmunt Bauman atualizou os ditos freudianos, em seu “O mal-estar na pós-modernidade”, destacando que hoje temos um mundo com menos limites e, assim, temos mais liberdade de ação. Então, Jota, temos menos limites em sociedade, temos mais liberdades; mas, precisamos nos responsabilizar por nossas escolhas. Por que não faz o que quer?

— Meu amigo, melhor não... Estou aqui na Paraíba e começando a acreditar que se esse ranking não serve para o que faço no futebol, só pode ser explicado por Ariano Suassuna quando diz que bom mesmo é falar mal na ausência, pra não constranger ninguém — e nesse tom soltou sua famosa gargalhada.

— Jota. Também não saberia explicar, mas me responda algo. Tens espelho em casa?

— Claro, meu psicanalista. Por quê?

— O que tens dito a ele, quando se encontram?

— O quê?

— Boa viagem, meu amigo. Deixe-me voltar às minhas “leituras taninas” por aqui...



## “VOU FALAR COM MEU DIRETOR”

Jamais me casarei como minhas irmãs, para continuar a  
amar meu pai — unicamente.

(Cordélia – *Rei Lear*, Shakespeare)

Conta-me um “amigo” que, ao participar de uma reunião em sua organização em que líderes recebiam informações sobre como seria o mais novo processo de avaliação de desempenho e reconhecimento dos funcionários, após uma explicação dada pelo responsável da área de gestão de pessoas — líder desse processo naquele momento —, uma das lideranças discordou do formato proposto para sua área de gerência e, ao expor seu descontentamento, prontamente disparou: “Vou falar com meu diretor”. Segundo meu amigo, a frase não causou muito espanto nos ouvintes, talvez por já estarem acostumados a viver suas relações individuais com o “seu diretor”. Ao líder de RH, coube explicitar que a diretoria apresentada já havia chegado a eles (os diretores), mas que novas indagações poderiam ser apresentadas.

Esta fala da colega — talvez um ato falho, segundo meu interlocutor — deixou nele algumas indagações a respeito de como falas como essas podem influenciar e/ou refletir no estilo de funcionamento das organizações, no famoso *clima organizacional*.

Em nossa conversa, concordamos que o que estava em reflexão não era a possibilidade e/ou necessidade de em alguns momentos das tomadas de decisão empresarial haver a necessidade de ouvir/falar com o diretor. Não, não era isso o que considerávamos, mas sim o quanto “falar com o diretor” marcava, pela palavra, a discussão de um funcionário que tinha o “seu diretor”, em relação ao outro em conversação, que também tinha o “diretor dele”.

A conversa se encaminhou para uma lembrança juvenil, quando convivia ao lado de um vizinho, um dos filhos de uma família de mais nove irmãos. Entre algumas rotineiras discórdias de irmãos quando os pais se ausentavam de casa para ir ao trabalho, no auge de uma discussão, cada um já entendendo de onde a atenção dos genitores brotaria melhor, encerravam a desavença dizendo “vou falar com a minha mãe” e “falo também com meu pai”. Assim, o desfecho dessas escolhas se dava no jantar à noite: os pais, quando estavam se entendendo, montavam um bom acordo ou castigo para os dois filhos envolvidos na contenda; em momentos de discórdia do casal, terminava cada um dos filhos com sua razão e o casal alimentado para as atuais e futuras brigas e tentativas de discussão da relação.

Nas organizações, estariam os funcionários repetindo um padrão aprendido no lar? Estariam os funcionários — como em família grande, em que o olhar dos genitores precisa ser dividido — buscando, no dia a dia organizacional, um olhar mais exclusivo? Indagações que podem até ser respondidas, mas que de nada adiantará se não levarmos os colaboradores de uma organização a se incluírem também como parte das orquestrações de sua vida atual no seu

ambiente organizacional. Ou seja: de forma adulta, responsabilizar-se.

Na sua tragédia *Rei Lear*, Shakespeare nos oferece um bom mote para refletirmos sobre tais relações. A peça apresenta um rei que, querendo reduzir o peso de conduzir o seu reino, decide dividir os bens entre suas três filhas. Reúne-as para indagar sobre o amor que elas têm por ele. Destas, apenas uma — Cordélia, a mais moça e a que mais se mostrou verdadeira na resposta ao pai — sai da conversa sem nenhum dote, os quais foram partilhados apenas com as outras duas irmãs, que, ao que parece, responderam o que o rei queria ouvir. Cordélia, ao longo da trama, assume sua responsabilidade pelo dito.

E nos dramas organizacionais? Quantos, ao tomarem a decisão de ir falar com o “seu diretor”, estarão responsabilmente imbuídos de não dizer somente o que este, como o Rei Lear, gostaria de ouvir? E, se assim se posicionarem, assumirão a responsabilidade das consequências? Ou haverá algo mais criativo a ser feito do que ir falar com o “meu diretor”?



## EU PRECISO TE DIZER “SIM”

Era um cidadão comum, como esses que se vê na rua [...] Dizia sempre sim aos seus senhores infalíveis

(Belchior – *Pequeno perfil de um cidadão comum*)

Toda empresa consegue distinguir, dentre seus funcionários, aqueles que sempre dizem “sim”. Se aparece algo a fazer, mesmo fora das funções, pode não surgir à mente a ideia de como resolver a questão, mas o nome daquele “poço do sim” sempre será pronunciado: “Sim... É ele... Vou falar com o Senhor Sim. Ele com certeza ajudará”.

Foi numa dessas faltas de saber como fazer e na certeza de apoio do Senhor Sim que Clara pediu novamente ao colega que digitasse aquele trabalho de faculdade para ela e imprimisse em duas vias. Senhor Sim, já de peito apertado e quase decidido a dizer não, sabendo que aquilo atrapalharia seus afazeres e lembrando-se da justificativa dada ao seu gerente da última vez que assumiu compromissos desta natureza, balbuciou um quase inaudível “tudo bem, Clara”. E, como sempre, no encontro com o sorriso satisfeito e olhos brilhantes de Clara, seu coração se aliviou, guardando a dúvida sobre se estaria agindo corretamente com ele e com as suas tarefas na empresa. Mas, como já tinha dito sim e via a satisfação da colega para com ele, começou a fazer.

Para Senhor Sim, a digitação de cada letra representava, por um lado, a angústia do fazer, e, por outro, o alívio de saber que, mais uma vez, Clara iria lhe agradecer e fazê-lo ouvir o elogio no qual parecia viciado em escutar: “Sim, você é meu melhor colega de trabalho. Não há ninguém como você aqui. Você é uma pessoa do bem”. Só a lembrança dessas palavras o fortalecia para o término daquela digitação que, naquele dia, já tomara a maior parte do seu tempo na empresa.

No meio da tarde, o gerente da área onde Sim atua procura ele para uma determinada tarefa. Para sua surpresa, não o encontra na sala. Após várias tentativas, descobre que estava numa sala fechada digitando “algo” a pedido de uma colega. O gerente, já conhecedor de outras demandas desta natureza atendidas por Senhor Sim, preferiu não interromper naquele dia. Fez ele mesmo o que pediria ao funcionário — algo percebido pelos outros membros da equipe — e encerrou mais cedo seu expediente. No mesmo dia, Senhor Sim soube por outros colegas que o “chefe” esteve à sua procura. Não o encontrando mais no escritório, entregou a demanda de Clara. Partiu pra casa saboreando o elogio da colega, para quem atuou quase o dia todo, e carregando a dúvida angustiante sobre o que queria seu gerente com ele naquela tarde.

Na manhã seguinte, Senhor Sim é chamado à sala do gerente. Ao ouvir do “chefe” que o havia procurado, que sabia o que estava mais uma vez fazendo e a determinação de não atender mais demandas como aquelas no horário de trabalho, ele pede ao chefe que o ajude a comunicar isso aos

colegas, relata não ser a primeira vez que fazia aquilo e confessa outros abusivos pedidos sempre atendidos.

Percebendo que não receberia naquela manhã o elogio do chefe, pois não tinha lhe agradado, estando longe de mais uma vez ouvir o adjetivo de ser o melhor colega e quase em crise de “abstinência de elogio”, Sim só se concentrou na fala do gerente quando ouviu a palavra suspensão. Saiu da sala, passou quieto pelos colegas e ausentou-se por dois dias.

No mesmo dia, o gerente passou a todos um e-mail — apenas um e-mail — com diretrizes sobre o uso de equipamentos da empresa. Todos souberam da suspensão. Ninguém — nem mesmo os que faziam pedidos abusivos — apareceu na sala do gerente para dividir a responsabilidade do ocorrido. O gerente resolveu não conversar com Clara, causa do estopim da atual repreensão. Após a suspensão, Sim retornou sorrindo para todos e com o mesmo jeito bom de agradar. E o “poço de sim” ainda continua por lá...

Clara agora já digita seus trabalhos de faculdade sozinha, mesmo no horário de trabalho, fora da vista do chefe. Senhor Sim continua a ouvir seus elogios, pois, quando Clara ou outro precisam fazer algo particular no horário de trabalho, ele ainda assume e faz, mesmo comprometendo seus afazeres, ações aparentemente permitidas nas diretrizes enviadas no e-mail do chefe. Ao fim da tarde, Senhor Sim parte para casa, revisando em mente não os “sim” que deu, mas o quanto tem sido admirado e amado por aqueles a quem ajudou.

Na música-poema *Pequeno perfil de um cidadão comum*, o poeta talvez traduza esse momento. Diz: “Era feito

ISAILTON REIS

aquela gente honesta, boa e comovida / Que tem no fim da tarde a sensação / Da missão cumprida”.

    Será essa a necessária missão do Senhor Sim? Ou seu gozo?

## O MUNDO EM REDES: DESAFIO AOS CENTRALIZADORES

Qualquer maneira de amor vale à pena  
Qualquer maneira de amor vale amar

(Caetano Veloso e Milton Nascimento – *Paula e Bebeto*)

Sara gerenciava uma filial de uma empresa de laticínios com representações em várias cidades de seu estado. Já tinha alguns anos de trabalho na empresa e orgulhava-se não só do tempo de serviço, mas também do histórico de atuação em várias regiões. Atuava desde o tempo em que conseguia centralizar, no seu escritório, todas as demandas dos clientes de sua região, de todos os segmentos atendidos por sua organização, juntamente com sua equipe de trabalho.

Veio a modernidade — ou pós — promovida pela web e pelas redes sociais. Vieram as mudanças na estrutura organizacional da sua empresa. Vieram as mudanças nas demandas e a forma de comunicação de seus clientes, diminuindo intermediários. Os clientes começaram a ter acesso não só à gerência coordenada por Sara, mas também às demais. A estrutura estadual de sua empresa criou departamentos diversos, que já ligavam os colaboradores, antes só sob sua única coordenação, às diversas coordenações estaduais do negócio. Aos poucos, Sara percebeu que a forma de atuação da empresa não mais se valia da lógica vertical nas relações,

na qual, após o planejamento solicitado pela sede para sua atuação anual, ela definia recursos e relação de funções e ações a serem desenvolvidas pelo pessoal sob seu “comando”. As atividades migraram para uma relação mais horizontal: clientes de sua área de atuação já falavam com supervisores da matriz, e “seus subordinados” já construíam com supervisores estaduais uma lógica de ação baseada numa estratégia que os colocava em contato com outras unidades regionais e outros grupos de clientes. Uma verdadeira rede de livres contatos.

Sara foi buscando se inserir na nova forma de trabalho. Entendia o movimento de mudanças e discursava sobre a importância da integração. “Temos que sempre nos falar, alinhar nossas agendas, nossos interesses para atender nossos clientes”. Era seu direcionamento, em busca, quem sabe, de continuar aprofundando as diretrizes que circulavam.

E a rede horizontalmente se espalhou. Sara viu que sua busca pela integração estava ainda deixando escapar a forma de ter em mãos a coordenação de colaboradores, os encaminhamentos de ações e o desejo de ser o centro da tomada de decisões.

Sara, então, começou a conceber o discurso da articulação de interesses. Formava redes de empresas ou grupos internos de colaboradores e encontrava palavras para centralizar a condução das ações. Mas, na falta de palavras faladas e ouvidas, ia observando e, talvez, lembrando do poeta Milton: “Pena, que pena, que coisa bonita, diga / Qual a palavra que nunca foi dita, diga”.

Certo dia, Sara, ao retornar de férias, buscou informações com um colaborador de sua equipe sobre uma determi-

nada ação com um grupo de clientes, participantes de uma proposta de venda de produtos que envolvia, além desta colaboradora, mais três colaboradores da matriz da empresa. Percebeu que a colaboradora de sua equipe, preparando-se para uma reunião com parte do grupo, não sabia que a outra parte daquele mesmo grupo já havia se comprometido com um colega da matriz para participação em outra ação. Resolveu, então, pregar a integração: “Ligue para o colega, veja como se alinhar com ele”. Não satisfeita, fez ela também a ligação e constatou que, além daquele colega, mais outros dois tinham ações programadas com o grupo com o qual se reuniria no dia posterior. Cada um entregaria ao grupo de clientes o que aqueles demandavam. Percebeu que nada passou pela sua mão, pela sua integração, pela sua articulação, pela sua rede interna de colaboradores, mas observou, também, que os clientes estavam satisfeitos e quiçá se sentindo amados pelo que realizariam. “Éh, vida, vida, que amor brincadeira, à vera / Eles se amaram de qualquer maneira, à vera”.

Sara lembrou de suas “leituras subterrâneas” e suas prosas com o seu analista sobre o viver atual num mundo pós-moderno — ou Terradois<sup>22</sup>. Um mundo de prática da incompletude humana, onde nem mesmo existiria a “relação sexual”, diria Lacan. E, assim, sendo cada vez mais de difícil o perfeito encontro entre seres falantes. Um mundo que, por conta das mudanças tecnológicas atuais e um per-

---

22 Termo utilizado pelo psicanalista Jorge Forbes para designar o mundo pós-moderno e suas específicas características. Título também de um programa da TV Cultura, coordenado pelo mesmo analista.

manente construir da existência humana, caracteriza-se por termos mais possibilidades de escolhas do que queríamos.

Pensou Sara, então, em evitar a busca das nomeações — integração, articulação, rede — para tentar conduzir um sonhado e adequado encontro de pessoas. Reflete agora, também, sobre sua busca de centralização. Ouviu e tem refletido sobre o inventar o futuro, lembrando-se sempre que a surpresa e os acontecimentos inusitados não podem ser deixados de lado no viver.

Sem abrir mãos dos seus necessários planejamentos, organizações, ações e direcionamentos na condução do seu trabalho, pensou Sara, é preciso conviver com o inusitado. Deixar as redes horizontalmente se conduzirem. Afinal, os clientes estavam sendo atendidos — amados, quem sabe, no seu desejo de avançar.

Deve ter Sara compreendido que qualquer maneira de amor vale a pena?

## O MUNDO EM REDES: DESAFIO AOS CENTRALIZADORES (O DESAFIO DE SARA)

Eles partiram por outros assuntos, muitos  
Mas no meu canto estarão sempre juntos, muito

(Caetano Veloso e Milton Nascimento – *Paula e Bebeto*)

Qual maneira de amor valerá?

Volto aqui às reflexões de Sara, aquela gerente da indústria de laticínios que refletia sobre sua forma de atuação frente às mudanças observadas no seu ambiente de trabalho, sua relação com colegas e com os clientes (procurou-me como amigo, e nossa conversa serviu de base para o texto anterior).

Ao fim da nossa prosa e após ter apresentado suas indagações sobre o acontecimento que a levou a refletir sobre sua atuação ao longo dos tempos na empresa — uma análise da centralização disfarçada de prática de mecanismos em busca da completude das novas relações que surgiam —, cantarolamos a música *Paula e Bebeto* e ouvi suas explicações para seu *insight* (assim dito por ela) frente à sua realidade, nos separamos e a deixei com a interrogação: Toda maneira de amor valerá a pena, Sara?

Semanas depois, nos encontramos.

Sara relata-me que, ao conversar com Flávio, um amigo da empresa — mais experiente que ela, como observou —,

mais uma vez ouviu críticas sobre sua atuação no processo de trabalho. Para Flávio, explicou que esta não era sua intenção; falou-lhe da avaliação que estava fazendo sobre sua postura e irritou-se também ao ouvir deste amigo o relato de Mário, outro colega de trabalho, sobre suas últimas decisões. Muito irritada dessa vez, Sara expõe a Flávio sua intenção de deixar as ações caminharem sem a sua direta intervenção, dando exemplos inclusive de posturas anteriores, e o quanto a declaração daquele colega citado, o Mário, já havia, a seu ver, desconsiderado o bom viver em grupo, pois suas falas e críticas já haviam chegado a outros espaços da empresa. Sara, assim, tentou se explicar e dar exemplos de suas intenções.

Talvez sem perceber que, pelas palavras, nada será explicado completamente, Sara termina, então, a conversa com Flávio, buscando assimilar suas palavras. E me relata o que ele disse: “É isso mesmo, minha amiga. Ao atuarmos numa empresa, essa comunidade empresarial, devemos estar preparados para lidar com nossos medos, apegos, desejos e outros movimentos individuais de todos que habitam essa comunidade. E a comunidade irá sobreviver no se adaptar diário”.

Perguntou-me o que eu achava disso.

— Pode ser um caminho, gosto de chamar de adaptar, alguns vezes de lidar, de suportar, mas sempre duvido de algo único como o remédio ideal para todos. E você, o que acha?

Sara só me fitou, pagou a conta do café onde estávamos e deu-me um beijo de despedida.

Depois disso nos falamos algumas vezes. Numa dessas prosas, leu para mim o poema *O que há em mim é sobretudo cansaço*, de Fernando Pessoa. Relatou-me alguns (me surpreendeu) planos futuros.

Nos seus relatos em nossas constantes prosas, vejo Sara a seguir, buscando lidar com suas vontades de centralizar, mostrar-se querida e saber posicionar-se frente às considerações diferentes das suas. Estaria suportando seus sintomas no viver? Talvez esteja a inventar formas de lidar com as surpresas que não deixam de surgir no seu dia a dia de trabalho, indagando inclusive aos poetas, quando declaram que “Eles partiram por outros assuntos, muitos / Mas no meu canto estarão sempre juntos, muito”. Precisamos ficar juntos, como no canto do poeta? Ou há outros cantos? Vai no rumo da construção de suas “verdades mentirosas”, como diria Lacan?

Sara segue trabalhando e divertindo-se, conduzindo e sendo conduzida, centralizando e sendo descentralizada, a cada dia um pouco mais ciente de viver o inusitado, de posicionar-se e assumir as consequências de escolhas no seu caminhar.

Construindo uma forma de também se posicionar singularmente no seu ambiente de trabalho. Compreendendo que é um ambiente feito não só por pessoas que entendem e praticam a horizontalidade das relações, mas também por pessoas que aproveitam essas características para benesses que Sara não concorda ou suporta (ou talvez *ainda* não suporte). Esses, Sara tem deixado de fora de sua roda de confiança.

No canto dos poetas, Paula e Beбето estarão sempre juntos, mas só eles sabem o quanto foi melhor inventar um amor para ser vivido de forma separada.

Qual maneira de amor valerá?

Como tudo isso envolve seres falantes e eternos faltantes, é quase impossível definir e defender “a” maneira que valerá. Talvez pudéssemos falar “as” maneiras, expressando melhor, desse modo, os singulares tipos que podem ser alcançados.

De qualquer forma, caberá também a Sara, nossa protagonista aqui, criar a sua e responder pelo valerá.

E... Se. Valerá o canto?

## GESTÃO E PESSOAS: UMA APOSTA EM REDE

O mês de setembro de 2022 entrou para a história de um conjunto de entidades de Feira de Santana — Sebrae, Sesc, CIFS, Sesc, Prefeitura Municipal, Unef, ABRH, Associação Comercial, CDL, Possibilitar Psicologia e Gondim Consultoria — que, juntas, realizaram o primeiro **Seminário Gestão & Pessoas em Pequenas Empresas** durante dois dias. A programação contou, no primeiro dia, com palestra e apresentação da proposta da rede de parceiros à comunidade empresarial, e, no segundo dia, com a realização paralela de sete oficinas que trataram do tema em diversos aspectos, desde a gestão ágil, programas de gestão e qualidade de vida e performance até saúde mental no trabalho.

A realização desse evento marcou a primeira etapa de trabalho dessas entidades que, desde abril do referido ano, estiveram estruturando uma rede pioneira para desenvolver ações de fortalecimento à gestão de pessoas em pequenas empresas. Apesar da participação de diversas entidades que atuam também com o seguimento empresarial de portes maiores, o foco dado aos pequenos negócios deu-se por dois principais motivos: 1) Considerar a importância das pequenas empresas, que representam mais de 95% das empresas do município; e 2) A necessidade de melhoria da gestão de pessoas nos pequenos negócios.

Ao longo das discussões da rede, naturalmente foi-se desenvolvendo parcerias bilaterais. Penso que em breve muitos frutos serão colhidos dessa construção, pois um plano de trabalho foi amadurecido com a participação de todos os parceiros. Nesse contexto, uma das ações já em campo é uma pesquisa, também pioneira, que está levantando a quantas anda a gestão de pessoas em pequenas empresas. Avalia-se os subprocessos de gestão de pessoas e algumas questões sobre a saúde mental no trabalho.

Há uma tendência nas grandes organizações em terceirizar as funções administrativas do RH. A meu ver, nos pequenos negócios esse movimento já existe, por ora, na mão dos contadores, que auxiliam a empresa em suas obrigações financeiras e fiscais. Mas há outros aspectos nos processos que lidam com gente que precisam ser mais bem avaliados e trabalhados nos pequenos negócios. Abre-se, assim, a oportunidade de implantação de setores ou funções — no caso dos grandes negócios — ou especialização de pessoas — no caso de pequenos negócios — para se voltarem à gestão de pessoas e priorizarem, em suas atuações, mais as necessidades dos colaboradores do que os produtos de RH.

A saúde mental vem se configurando como uma dessas necessidades. As primeiras avaliações da pesquisa citada acima demonstram que no seguimento dos pequenos negócios também há afastamentos e também é sentida a perda de produtividade por conta de sofrimentos mentais. Os profissionais da rede que atuam nessa área — dentre os quais me incluo — estão atentos também a esse aspecto da gestão relacionado às pessoas numa organização. Nesse campo, a ideia também é lidar de forma a considerar a singularidade

humana e as evoluções pessoais, e, antes de concebermos programas de saúde mental, discutirmos “saúdes mentais”.

Assim, está em movimento uma construção conjunta, entendendo a importância das pessoas em todas as áreas da organização e o quanto se deve atuar com elas para melhorar os resultados organizacionais. Está em movimento um olhar de gestão *e* pessoas e não apenas de gestão *de* pessoas. Recordemos uma máxima da relação analítica: o psicanalista não conduz o analisando, mas o processo de análise.

Gerir processos nos quais atuam pessoas, ao invés de gerir pessoas — eis um bom ponto de reflexão. Como destaquei numa das minhas falas no seminário: sem pessoas a gestão não roda.

Dificuldades? Haverá de aparecer, mas acredito que o grupo tem força e dedicação para vencê-las.

Seguiremos em rede?



## MUDOU DE CARGO PORQUE...

O que é que houve com Rose, Hein?

O que é que houve com Rose?

O que é que houve com Rose, Hein?

Com Rose o que é que houve?

(Nelson Rufino – *Rose*)

Esta canção foi uma das muitas que marcaram minha infância. Ouvia geralmente nas manhãs de domingo junto com meu querido pai, na voz de Roberto Ribeiro. Não imaginava que, quase meio século depois, ela me fosse lembrada pela tomada de decisão de uma outra Rose.

Rose, não a da canção, era gerente há mais de 10 anos de uma área na matriz de sua empresa. Em sua função, coordenava uma equipe de mais de 20 pessoas. Cabia a ela auxiliar a diretoria da sua área na condução de diversas ações junto à equipe, buscando ampliar constantemente as metas estabelecidas pela empresa.

Por nossa relação de amizade, ligou-me em um sábado pela manhã para me relatar sua decisão e os detalhes que, por serem tão risíveis (segundo a mesma), não esperaria a sessão de análise na segunda para dividir com a sua analista. Foi com base no seu relato que cantei para ela o refrão da canção que serviu de epígrafe a este texto.

Sua decisão foi ter pedido para mudar de cargo. Queria deixar a gerência e assumir uma função técnica e coordenar

uma proposta da sua área. Após a decisão comunicada, ligaram seus colegas, perguntaram-lhe a família, indagou sua área de RH e seu grupo de “Sap” corporativo teve que ser usado, para diretores e colegas da área agradecer o trabalho de Rose, tentar mostrar que não houve problema algum e que a decisão foi dela. Ou seja, as explicações.

Além dos detalhes de surpresa com os quais teve que lidar e da necessidade de explicações, relatou-me ela que, em suas prosas com outros colegas, não fora a única que guardara por algum tempo a vontade de fazer uma mudança como essa e que temia a maneira como seria avaliada pela sua organização, seus colegas e seus diretores. E me indagou: “Só posso mostrar desenvolvimento ao crescer para cargos maiores ao que ocupo? E minha satisfação, tão apregoada, onde fica?” Antes de perguntá-la se queria o que desejava — deixei para outra ocasião —, relatei que há organizações que preconizam o desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho com uma estratégia de mudanças constantes de cargos e funções, mas em outras, como a dela, onde não há este procedimento, invenções como a dela, criativas, de certo, poderia ser um bom caminho, cabendo a ela, agora, assumir o viver com os próximos capítulos da opção selecionada. Responsabilizar-se, enfim.

Refletimos, então, sobre a canção *Rose*. Li para ela e conversamos sobre um desejo que o poeta Rufino talvez ingenuamente transmitisse na letra: um reencontro com sua Rose, já completamente reestabelecida, feliz e sem sofrer.

Depois de algumas indagações, paramos numa estrofe: “Que semblante nesse instante, Rose / Mostra debruçada na

janela / Sinto nela uma saudade a castigar / Uma vontade imensa de chorar”.

Perguntei então à minha amiga Rose: se fosse no seu caso, para escrever esta estrofe o poeta teria passado em sua janela antes ou depois de sua decisão de entregar o cargo? Ou seja, estaria ela agora mais satisfeita por deixar o cargo antigo ou saudosa dele?

Rose se despediu ao meu olhar com um instigante sorriso no semblante.



## REUNIÃO E DOR NO PEITO

Sinto abalada minha calma  
Embragada minh'alma  
Efeitos da tua sedução

(Cartola – *Senhora Tentação*)

Lauro gerencia uma unidade de uma indústria do ramo rural no interior de seu estado. Foi-me apresentado por amigo em comum. Sabendo de minhas reflexões, escutas e escritas sobre alguns sofrimentos psíquicos no mundo organizacional, me ligou para pedir um “dedo de escuta”. Fizemos uma videochamada e ele, em rápida cordialidade de saudações iniciais de uma prosa, foi logo me relatando o que se passava: “Amanhã tenho reunião com meu supervisor junto com demais colegas e sempre que esta reunião está próxima a ocorrer, sinto uma dor no peito”.

Queria Lauro que eu desse nome a essa dor e lhe ensinasse uma forma de não a sentir. Porém, antes de ser tentado a nomear sua angústia, quis ouvir melhor como se decorria seu dia a dia de trabalho e a relação com seus pares, para analisar com ele a importância que dava ao momento de reunião que lhe levava à dor no peito.

Percebi, então, uma pessoa dedicada e interessada nas suas obrigações de trabalho, articuladora de uma equipe que reconhecia nele um líder para atingimento das metas,

mas que também, em alguns momentos, o criticava por algumas atitudes. Relatou-me que gostava muito de postar seus feitos nas redes sociais internas da empresa (e também nas externas) como forma de demonstrar sua atuação, e que, no ano passado, havia conseguido entregar todas as metas demandadas à sua unidade. Depois do seu detalhado relato e de um breve silêncio que eu não quis interromper, indagou-me: “Com base nestas coisas todas que te fiz cansar de me ouvir, precisava sentir essa dor?”

— Por que acha que sente esta dor? — indaguei.

Após mais um bom silêncio, falou-me sobre o quanto tinha no seu supervisor a referência de um bom líder, sabedor do que fazer, entendedor dos caminhos a seguir. Disse também que receber um elogio dele naqueles encontros com os outros colegas era o que sempre buscava.

— Então foste seduzido pelo olhar dele? É importante para você? É o único que te interessa? — foram meus novos questionamentos.

Lauro calou-se por mais uns instantes antes de voltar a perguntar: “E essa dor no peito?”

Conversamos sobre a angústia, essa sensação, esse sentir que muitas vezes se demonstra no corpo, tal como a dor que ele me relatava. Contudo, disse a ele também da normalidade de sua existência, dos seus gritos como algo que tem sua face negativa, que nos leva à paralisia no agir, mas também com uma face positiva, que pode muitas vezes nos empurrar para as ações. Ações criativas que muitas vezes só a nós caberá inventar e “colocar para rodar”, nem que seja em pequenas reuniões de supervisão. Disse eu então que, não havendo como evitá-la, era dessa parte de me empurrar

para a ação que eu mais gostava quando gritava a angústia em mim.

Terminamos a vídeo eu lembrando e declamando para ele uma música do poeta mangueirense Cartola. Imaginei que talvez, em momentos de dor como esses, e mergulhado em seduções do olhar do outro, ele tenha criativamente apelado assim: “Oh! Minha romântica senhora, tentação / Não deixes que eu venha sucumbir / Neste vendaval de paixão”.

Transformou Cartola, a dor no peito, em uma criativa poesia? E aí, Lauro? E a tua dor?

Nos despedimos num aperto de mãos virtual.



## PRECISAMOS NOS COMPREENDER NO AMBIENTE DE TRABALHO?

Se o que deixar escrito no livro dos viajantes puder, relido  
um dia por outros, entretê-los também na passagem, será  
bem. Se não o lerem, nem se entretiverem,  
será bem também.

(Fernando Pessoa – *Livro do Desassossego*)

“Encontros e mais encontros, que poderíamos até chamar de desencontros organizacionais. Falas e mais falas com meus pares prediletos e muitos falares com o ‘meu superior’. Os ‘bateres’ de metas e as atuais postagens dos feitos na rede social do grupo de trabalho, para receber as esperadas palminhas virtuais — boas substitutas para as das costas —, e-mails bem escritos no pedir e agradecer apoios, *feedbacks* de avaliação. Estou farto...”

Já passava das 19:30 de uma sexta que parecia não ter “sextado” para Santos, pois já fazia meia hora que declamava sozinho, para escuta solidária de sua analista, o que passara naquela semana de trabalho. Mostrava-se cansado com sua rotina, satisfeito com os resultados produzidos para seus clientes, mas, acima de tudo, marcado por acontecimentos naquela semana em relação ao embate que teve com dois colegas de trabalho.

Santos reclamava do grau de responsabilidade que tinha, da correria da sua rotina, do fato de não ter conseguido dar conta das metas naquele mês. Falava de alguns pensamentos de se ver fora daquela realidade e voltou novamente a relatar como tinha se afetado pela discussão com as duas colegas de trabalho. “Será que estou com Burnout?”, sugeriu ele à analista.

Conteve-se a analista em nomear seu sofrer, mas quis saber mais sobre o seu embate com os colegas de trabalho: se era uma constante, quais temas os faziam se desentender e qual o motivo que o levou a se incomodar tanto com as referidas discussões. Relatou Santos: “Uma não entende que não é daquela forma tão dura que se trata um cliente ao telefone, sempre mostrando insatisfação, e ainda reclama muito de minha postura de deixar algumas pessoas com autonomia em suas ações. O outro não consegue flexibilizar seus horários, sempre já bem definidos, nada o faz renunciar à sua agenda, mesmo que seja algo mais importante para o momento, sempre quer cumprir o que programou”. “E você, Santos, o que acredita que na sua postura no dia a dia possa incomodar estes colegas e até em alguns momentos levá-los a não te compreender?”, indagou a analista.

Santos silenciou-se. Manteve firme o olhar para a terapeuta, como a dizer: “Ela não me entende... não conhece minha realidade lá no trabalho”. E, retomando então a fala: “Não sei... Talvez achem que sou preocupado demais em ver as coisas darem sempre certo e sentir que todos estejam se entendendo, se compreendendo no desenvolver de suas ações... e não sei o que pensam das minhas atitudes não. É... Mas devo ter algo que eles não gostam...”

Depois que Santos retornou do cafezinho, servido em silêncio na sala, a analista destacou: “Assim vai se desenrolando a busca frenética da compreensão no ambiente de trabalho”. “E não é por nos compreendermos, nos integrarmos que nossos resultados são e serão alcançados?”, Santos pontuou, já meio irritado. A analista ponderou então: “Você já foi a uma festa de música eletrônica, Santos? Quantas letras são ouvidas por ali e quantos passos sincronizados são determinados para dançar determinada música? Ao terminar a festa, será que os resultados foram alcançados, quando observamos os semblantes dos que participaram daquela diversão? Um professor meu que estuda o comportamento humano nestas festas me indagou sobre isso e fui testar com minha companheira. Ela dançava de um jeito, eu de outro. O som muito alto durante a festa não deixou que nos fálássemos muito, mas até hoje nos lembramos da diversão daquela noite”.

Santos olhou sua analista, ficou calado por alguns instantes. “Vou a uma festa dessas”, disparou, levantando-se em direção à porta.

Antes de lhe estender a mão, a analista replicou: “Talvez não precise ir a uma festas dessas, mas reflita: precisamos nos compreender no ambiente de trabalho?”.

Despediram-se com gritos de olhares silenciosos.



## QUEM DISSE A VOCÊ QUE QUERO ESTAR ONDE VOCÊ ESTÁ?

[...] e ainda ponho a camisa  
Que avisa precisa  
*I can't get no satisfaction*

(Belchior – *Elegia obscena*)

O fim do ano chegou e Sara, gerente de quase 30 funcionários, tinha uma tarefa na sua atuação: fornecer um *feedback* à sua equipe de trabalho. Era a fase final do processo de avaliação do desempenho do pessoal naquele ano. Há tempos essa “obrigação” já era um peso para ela, pois tinha dúvidas sobre o impacto daquela intervenção no comportamento do outro, o que lhe fazia sempre dizer as pessoas próximas que não gostava daquela atividade. Mesmo assim, escolhendo dias para mergulhar e dedicar-se no aprendizado, cumpria sua tarefa e entregava ao RH, todos os anos, todas as etapas de avaliações.

Naquele final de ano ganhava um ânimo novo. Apesar de ainda se debruçar sobre qual a melhor forma de fazer o *feedback*, Sara acreditava que os critérios para o crescimento de carreira dos funcionários começavam a dar sinais de melhoria no processo. E assim foi enfrentar a sua dificuldade.

Começou a agenda com um colaborador que há tempos guardava a expectativa de que seria seu substituto. Percebia-

-o como um conhecedor da atuação da empresa, com atitudes de liderança, e também conhecedor do mercado onde a matriz estava instalada. Já tinha, inclusive, convidado esse colaborador para algumas ações estratégicas de gestão, comentando sobre a possibilidade de outrora estar ali como gerente no lugar dela, no que o colaborador sempre desconversava.

Naquele dia da conversa, Sara decidiu ser mais direta: apesar de não ter gostado da atuação do colaborador no período avaliado, começou considerando seu potencial de trabalho e suas características para estar no lugar dela como gerente. Disse ao colaborador que não gostou de como atuou naquele ano, que poderia ter entregado mais, mas que mesmo assim acreditava e ainda esperava sua atuação no ano vindouro de forma a ratificar a sua expectativa de vê-lo também como gerente daquela matriz.

O colaborador não gostou da avaliação sobre suas atitudes feita pela gerente. Buscou contrapor com as dificuldades que tivera no ano, revelou falta de apoio por parte inclusive da gerência, discordou de adjetivos usados para caracterizar sua atuação e, por fim, indagou: “Quem disse a você que quero estar onde você está?”

Segundo me relatou Sara, ela ainda tentou justificar sua expectativa para o colaborador à luz das “cartilhas” empresariais do crescimento profissional, mas não teve sucesso em contrapor os argumentos do seu interlocutor, que agora já expressava suas dúvidas sobre continuar na empresa, revelava seus outros planos pessoais e dava sugestões sobre como sua gerente poderia melhorar a sua forma de avaliar. Por fim, saiu da sala da gerência com o semblante da insatisfação.

Sara contou-me sobre o ocorrido com um certo ar triste, fúnebre. Fosse ela uma poeta, teria descrito o ocorrido em versos tristes — uma perfeita elegia, diriam os literatos.

Ainda aproveitando os últimos lamentos, indaguei-a por onde andavam suas expectativas em relação aos outros. Ela calou-se e me dirigiu um olhar, quase a dizer “já posso ir embora?”, como a transmitir que essa indagação já dava conta da sessão naquele dia. Não atendi à sua expectativa.; ficamos algum tempo em silêncio e, antes que ela se levantasse do divã, perguntei-lhe se conhecia a canção *Elegia obscena*, de Belchior. Como não me respondia, engatei mais umas questões: Você queria estar no seu lugar? Por que outros ou aquele colaborador deveriam querer? Seu lugar é tão bom assim?

Como o silêncio se manteve, li uma das partes da referida canção de Belchior: “Os teus peitos no jeito / E eu pego e me deleito / Na flor do meu umbigo / E ainda ponho a camisa / Que avisa precisa / *I can't get no satisfaction*”.

Sara dirigiu-me um olhar insatisfeito, levantou-se do divã, estendeu-me a mão e prometeu voltar na próxima semana.

Pedi a ela para ler e ouvir toda a canção.



## PALAVRAS FINAIS OU, QUEM SABE, O INÍCIO DE NOVAS REFLEXÕES

Espero que as reflexões iniciais propostas neste escrito tornem-se elementos instigadores para compor as discussões sobre a saúde mental no trabalho — ou “saúdes”, como aqui destaquei.

Não foi meu interesse, como disse no início, conceber teorias, certezas ou discursos de mestre, mas tão somente indagar. Por isso, penso não ter encerrado nenhuma das indagações atrás de tantas interrogações que recheiam o livro.

Apesar disso, guardo o propósito claro de defender a ponte entre a psicanálise e o ambiente organizacional, apontando o saber psicanalítico como uma das ferramentas para leituras das relações humanas nesse ambiente e, com o apoio dele, para lidar com o mal-estar que se transforma muitas vezes em sofrimento psíquico no ambiente de trabalho.

Fico por aqui, sempre a indagar-me.

Até que me lembrei de uma interrogação...



## E VOCÊ, ONDE ANDA?

Se, depois de eu morrer, quiserem escrever a minha  
biografia,  
não há nada mais simples.  
Tenho só duas datas: a de minha nascença e a de minha  
morte.  
Entre uma e outra todos os dias são meus.

(Fernando Pessoa – *Se, depois de eu morrer*)

Uma leitora destes textos que chamo de reflexões iniciais, nos quais busco articular saberes psicanalíticos e questões do ambiente organizacional, indagou-me, após a leitura de um texto que considero mais conceitual, sobre o que pretendo colocar em prática nesse campo, sobre como essa articulação se daria na prática. Respondi que não tinha certeza ainda, que era algo em construção e que, apesar de rabiscos e intenções sobre uma espécie de método para atuar num ambiente que tende ao pragmatismo como o empresarial, por ora me instigava refletir e buscar caminhos de como praticá-lo.

Brevemente lhe apresentei o estágio atual da construção do método e das reflexões, as análises e conversas mantidas na busca de melhor entender as relações humanas nos diversos ambientes empresariais, os estudos em fase de campo e as discussões com uma parceira nesta construção. Não

obstante, terminamos — ou paramos por um tempo — a prosa com mais dúvidas; dúvidas sobre se e como seria possível realmente estabelecer essa ponte entre ações que se desenvolviam baseadas numa ciência — a administração —, com seus pragmáticos “como fazer” e desenhos de estruturas, sempre em busca de objetivos/resultados, e a ética da psicanálise, que em si se configura como um suposto saber, já acostumado com as diversidades da singularidade humana. Pontuei que, de início, concordo que a psicanálise não deve se resumir ao *setting* analítico.

Algo, no entanto, chamou-me a atenção nas entrelinhas da fala de minha interlocutora: o fato de ela sugerir que talvez o interesse do leitor e a melhor clareza da prática que estava em construção se daria se eu colocasse mais de meu viver no que estava escrevendo.

Silêncio e convite no ar... nem mesmo a minha explicação, ao dizer que quando escrevia com personagens, quase como num conto ou numa crônica, eram os textos onde mais observava a identificação do leitor, para a concordância da interlocutora; nem mesmo esse rumo que a prosa tomou me livrou de cravar à mente a pergunta que me veio nas primeiras impressões relatadas pela leitora: “E você, onde anda?”. Essa indagação parecia ser, a meu ver (e a meu ouvir pelos ouvidos psicanalíticos), a principal mensagem daquela avaliação.

Bom, ainda não sei. Bebo hoje de uma água que jorra por uma torneira aberta por mim: a torneira do pensar, criar algo e responsabilizar-me pelo início de seu passar pelo mundo. Está aqui nos escritos. É isso que marca a atual

caminhada. Aonde chegará? Incertezas... Encanto-me ainda com os primeiros passos.

Após a conversa com a leitora, as reflexões me levaram às lembranças do poema “Se, depois de eu morrer”, de Fernando Pessoa. Li-o novamente; ainda carrego dúvidas e a vontade de discordar do poeta, para aprender como melhor falar dos “dias que são meus”, e talvez assim, talvez, possa responder por onde ando.

Por ora, quem sabe, estou atendendo a uma marca que Fernando Pessoa atribui ao poeta: a de ser um fingidor; ou, como diria Milton Nascimento, me caçando; ou, diriam os psicanalistas, em pleno exercício de resistência; ou ainda: em busca do inalcançável desejo.

Sigamos nas primeiras reflexões.

Até mais,

*Isailton Reis*



## POSFÁCIO

Passaram-se alguns dias, momentos e reflexões após a escrita inicial de cada um destes textos aqui reunidos e postados inicialmente — alguns deles — em minha página do LinkedIn<sup>23</sup>.

Como num associar livremente, são reflexões que vão e vêm. Concordam ou não com o já relatado, encontram complementos sempre, mas o que sinto que permanece do propósito inicial é o seguinte:

1 – O desejo de fazer a ponte entre saberes;

2 – O instigar a responsabilização do ser humano em cada ato, além das influências do sistêmico ambiente onde atua, mas também entendendo as responsabilidades dos meios que colocam à prova a cada dia a psique humana, indagando, assim, as escolhas autônomas que podem ser feitas mesmo com a ação do inconsciente.

3 – Persiste a indagação sobre a escolha do sofrimento psíquico no ambiente de trabalho, entendendo que sofrimento não é destino; e

4 – Penso que pus de mim, num refletir inicial, buscando não fazer cópias, mas experimentar talvez minhas melhores.

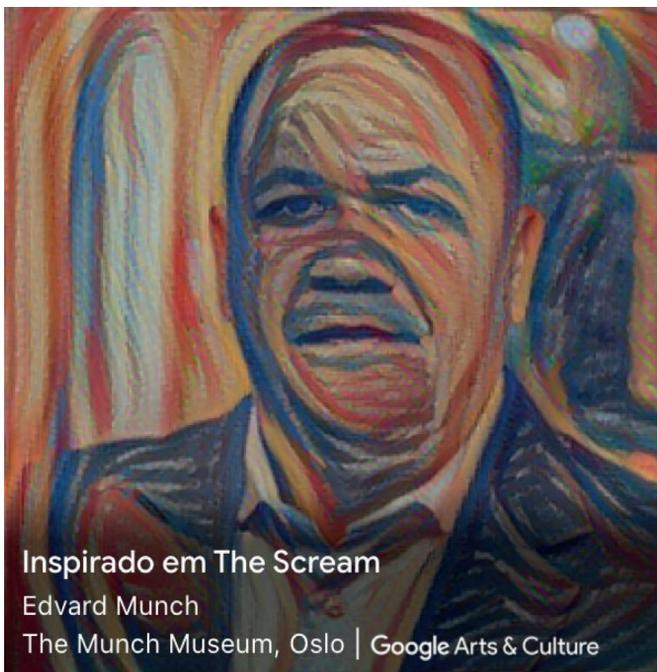
---

23 Plataforma de mídia social com foco no mundo dos negócios, funcionando através do site de mesmo nome e no aplicativo.

ISAILTON REIS

Por fim, acredito na linguagem que me ajudou por aqui a dizer o que gostaria e com certeza me deixou sem falar tudo. Me deixou com sobras, com faltas, e talvez seja isso o mais interessante em relação ao que está por vir.

Feira de Santana, janeiro de 2024.



### **Isailton Reis**

Psicanalista, Pós graduado em Psicanálise pela FAAP-SP. Mestrado em gestão empresarial pela UTAD-Portugal, Economista.

Diretor da ABRH Bahia - Núcleo Feira de Santana. Dedicar-se no momento além de ações no Sebrae, à clínica psicanalítica, à escrita e aos estudos sobre a relação entre Psicanálise e o ambiente organizacional. Tem mais três livros publicados: Deu a louca nos contos de Fada; Gestão Empreendedora; e Nos passos do poeta.

E-book

PSICANÁLISE E AMBIENTE ORGANIZACIONAL  
REFLEXÕES INICIAIS

Este livro foi composto no formato 15,0 x 21,0 cm, fonte  
Minion Pro (texto principal e títulos), em abril de 2024.

ISBN: 978-65-88707-80-7

