

REFLEXÃO SOBRE COMO O CONFINAMENTO MOBILIZA NOSSO AMBIENTE DE TRABALHO INDIVIDUAL E COLETIVO

REFLECTING ON HOW CONFINEMENT MOBILIZES OUR INDIVIDUAL AND COLLECTIVE LABOR ENVIRONMENT

Florence GIUST-DESPRAIRIES¹

Recebido em: 18/05/2020
Aceito em: 05/06/2020

RESUMO

As ideias contidas neste texto se voltam para a forma como o confinamento veio balançar nossos meios de trabalho individuais ou coletivos. Minha abordagem é a psicossociologia, quer dizer que a observação se relaciona, de um lado, ao encontro, à interação, aos fenômenos subjetivos, psíquicos, afetivos e, de outro, às construções e às lógicas sociais. Trata-se de compreender as situações a partir de duas entradas conjugadas e não somente de um único ponto de vista, sociológico ou psicológico.

Palavras-chave: Confinamento. Psicossociologia. Trabalho. Ambiente de trabalho.

ABSTRACT

The ideas contained in this paper turn to how confinement has unbalanced our individual or collective means of work. My approach is psychosociology, which means that observation is related, on the one hand, to encounter, interaction, subjective, psychic, affective phenomena and, on the other, to constructions and social relations. It is about understanding how situations from two combined inputs and not just a single point of view, sociological or psychological.

Keywords: Confinement. Psychosociology. Labor. Labor environment.

¹ Doutorado de Estado em Sciences da Education. Professora emérita da Universidade de Paris 7. Autora de vários livros e artigos, alguns traduzidos em português. Membro do CIRFIP (Centre Internationale de Recherche e Formation en Psychosociologie). Editora da Nouvelle Revue de Psychosociologie.

1 INTRODUÇÃO

Para começar, convém sublinhar que vivemos hoje uma mudança de dimensões inéditas. Trata-se de uma mudança social, mas que também traz transformações nas nossas vidas pessoais. As palavras utilizadas para esta época são fortes; escutamos falar, por exemplo, de “terremoto viral”. A atual crise sanitária deixa cada um de nós face a si próprio, face a sua capacidade de se confrontar com um inimigo invisível, e encontrar recursos internos para manter um certo equilíbrio. Por essa razão, antes de abordar mais diretamente as questões ligadas ao trabalho, proponho que paremos um momento sobre algumas ações, as quais permitem apoiar nossa reflexão: as noções de representação e de sentido.

2 REPRESENTAR A SITUAÇÃO PARA ALCANÇAR O SENTIDO: UM PROCESSO ATIVO DE CONSTRUÇÃO DA REALIDADE

Gostaria de lembrar, em primeiro lugar, que o significado não é intrínseco às situações, mas resulta de uma elaboração contínua que cada pessoa faz individualmente ou com outros, para se sentir existindo e ser capaz de lidar com situações, eventos e poder se representar neles. A grande turbulência que atualmente estamos enfrentando pode nos enfraquecer, porém podemos questionar e, ainda, criar respostas que interroguem as ideias que cada um tinha do mundo e do seu próprio mundo. Isso permitia, pessoal e coletivamente, produzir significado ou se encaixar em um horizonte de significado. A consequência é que, como pessoa, como cidadão, como profissional, todos enfrentamos maiores graus de incerteza e instabilidade.

Mas o que é atribuir sentido? Atribuir sentido é, em primeiro lugar, se representar. Qualquer que seja a situação que se apresente a nós, precisamos ser capazes de representá-la, para poder abordá-la, aproximarmo-nos dela com conteúdos imaginados e com outras situações conhecidas. Quando não conseguimos, somos confrontados com uma espécie de vazio de imagens, que não nos oferece suporte nos quais nos apoiarmos e contemplar o que está acontecendo conosco. Se representar é, portanto, um processo ativo de construção da realidade. Esses dados centrais devem ser levados em consideração se queremos acompanhar, ou mesmo tratar as dificuldades, os problemas causados pelos eventos que nos ocupam atualmente.

Nossa relação com a realidade de hoje, a da pandemia, a do confinamento e de todas as mudanças, não é uma relação direta, ela passa pelo modo de representar essa realidade; depende das posições que tomamos, dos comportamentos que adotamos, das opiniões que formamos, dos projetos que formulamos, etc., ...; ou seja, da forma como nos colocamos em movimento, da dinâmica que empreendemos. As iniciativas que tomamos se relacionam diretamente com nossa capacidade de imaginar o que está acontecendo.

Assim, as situações, os eventos que se apresentam a nós, podem solicitar um reavivamento de energia, de mobilização, mas também podem se apresentar como um obstáculo à integração, enfraquecer o nosso investimento, porque essas situações e esses eventos nos confrontam à dificuldade de integrar aquilo que se apresenta como novo, inesperado, sem precedentes e inédito, face às nossas representações anteriores, ou seja, àquelas que preexistiam a esse novo contexto. E, como se representar é sempre uma maneira de interpretar o que ocorre conosco, devemos levar em conta que as representações, por um lado, respondem a funções de organização para as percepções, e, por outro, (e isso é muito importante) a funções de proteção, de defesa, contra as ameaças que podem ser experimentadas.

As ameaças são de dois tipos. As ameaças internas, isto é, experimentadas dentro de si, ansiedades, medos relacionados às imagens que se formam. Mas também ameaças externas, ou seja, nos defendemos contra o que ocorre no contexto externo, por exemplo, o imaginário de

guerra que o presidente da república francês nos apresentou, pode aliviar alguns ou, pelo contrário, angustiar outros.

Deve-se acrescentar que a necessidade de se representar atende àquela de se atribuir um sentido, a necessidade de encontrar coerência suficiente e de experimentar um sentimento de continuidade. O sentimento de continuidade conhece, junto com os avatares da vida, momentos de descontinuidade. Na verdade, continuidade e descontinuidade caracterizam a identidade como dinâmica. A autoconstrução de si não é um estado alcançado de uma vez por todas, mas um processo complexo de mudanças e ajustes no curso da história de cada pessoa.

Por fim, acrescentemos que nossas posições subjetivas dependem igualmente das representações sociais que são imaginários já constituídos, modelos recebidos, normas e valores. Eles nos fornecem marcadores e explicações sobre as quais poderemos basear nossa busca de sentido. Assim, o fazer sentido para si é, ao mesmo tempo, se inscrever em significações, se prender em um sentido que lhe é próprio, mas que se filia também em representações comumente compartilhadas.

3 DUAS CENAS NO MOMENTO ATUAL: A REALIDADE OBJETIVA DA PANDEMIA, DO CONFINAMENTO E A EXPERIÊNCIA SUBJETIVA DE UMA SITUAÇÃO INÉDITA

Abordemos agora a situação de hoje.

Atualmente, duas cenas devem ser destacadas: realidade social objetiva e experiência subjetiva. Na realidade social, há a pandemia, suas consequências, as transformações efetivas e concretas em nossas vidas, em nossa atividade de trabalho; o que o confinamento produz em nossas famílias, a desorganização social que perturba as regulações habituais, sociais e coletivas. É possível nomear todas essas mudanças, deslocamentos, compartilhados por todos, que produzem efeitos objetiváveis e comunicáveis. Mas há também a experiência de acontecimentos como a pandemia, uma situação nova e avassaladora. E é essa convulsão, vivida por todos, que dá coloração a realidade social que está se desenhando. Por exemplo, a multiplicação de mensagens contraditórias transmitidas pela mídia, a propagação de informações com diferentes versões, dependendo do interlocutor. Isso tudo cria, para muitos, confusão e inconsistência e pode ser desestabilizador. Oscilamos entre ansiedade e segurança.

Os elementos da realidade objetiva nunca são tomados como tais, mas são sujeitos a reinterpretação pela experiência vivida. Se tivermos que apoiar equipes de trabalho, é importante prestar atenção ao que se tem experimentado realmente, às representações que cada um faz e que condicionam os afetos e as posições assumidas em relação ao contexto. O acompanhamento não se constrói sobre a objetivação das situações, mas se considera a realidade, tal qual ela se apresenta a cada pessoa, condicionando suas posições.

4 O SENTIDO NO TRABALHO EM UMA SITUAÇÃO DE INQUIETAÇÃO E DE CONFINAMENTO

A questão do significado atribuído ao trabalho na atual situação de confinamento, de ameaça que vem de fora com a pandemia, pode produzir reações diferentes na relação com o trabalho. Para cada um de nós, o desafio é resistir ao desequilíbrio, ou seja, para não sofrer uma descompensação em ressonância com o colapso da saúde. A atividade de trabalho, nesse contexto, pode ser um recurso. Ela pode drenar investimentos positivos de proteção de si,

através do apego às tarefas, às competências, às habilidades, mobilizando recursos conhecidos com os quais podemos contar, visto que estes se consolidaram anteriormente ao acontecimento desestabilizador.

Para compensar a desestabilização experimentada, o profissional se apoia sobre seus próprios recursos conhecidos. Reencontrar um universo mental de trabalho faz sentir sua própria consistência em relação a tudo o que o solicita, em todas as direções: família, filhos, tarefas educacionais e domésticas. É importante vermos como o trabalho pode, precisamente, constituir-se como suporte. Ele permite que cada pessoa se inscreva em uma continuidade mínima. Outro suporte importante, neste momento de confinamento, é a ação: trabalhar é realizar um ato que se apresenta como resposta à sensação de parada e de desamparo diante do episódio epidêmico, ou seja, um vírus que ronda perigosamente sem que possamos circunscrevê-lo, controlá-lo.

O trabalho, nesse contexto, para que não nos sintamos fora da realidade, estimulará a iniciativa, a criatividade: permitirá ir ao que é essencial no “*métier*”, inventar soluções novas, outras formas para responder às novas situações que escapam aos procedimentos usuais. É preciso, também, ter em mente que, quando indivíduos e grupos são confrontados com fortes adversidades externas, eles tendem, se não se desmoronam, a encontrar recursos internos, dentro de si mesmos e dentro do grupo. Quando o perigo vem de fora, os recursos vivos se ativam internamente. Essa forma de agir é também uma forma de construir sentido; contribuir para a ação e buscar se mobilizar. Tudo contribui para a restauração do sentido.

Mas é possível viver a situação de maneira diferente (a mesma pessoa pode oscilar entre modos diversos). Nesse segundo cenário, incerteza e ansiedade tendem a inibir a ação; é então difícil se apoiar na experiência passada, mesmo que próxima, para encontrar os marcos necessários, para se engajar na nova situação. A sobrecarga mental ligada à reorganização da vida, do espaço, do tempo é um forte peso face ao conjunto de coisas para fazer. Aqui, os sentimentos de paralisia, de sideração, são ainda mais fortes à medida que a carga psíquica aumenta pela culpa e pela desqualificação sentida pelo receio de não conseguir.

Terceiro cenário: o superinvestimento. Isto é, uma ação exagerada. Trata-se de hiper-agir, pode-se pensar muito, buscando aliviar a preocupação. Projetar-se em um ativismo se apresenta como uma defesa contra a angústia. O problema, portanto, não é só para a própria pessoa, quer ela saiba ou não, que encontra assim seus próprios meios para reduzir sua ansiedade, mas é também para os que a rodeiam.

O superinvestimento leva a solicitar outras pessoas, especialmente aquelas pelas quais somos responsáveis. Espera-se, nesse caso, que elas respondam da mesma maneira, ao custo de não mais conseguir regular a atividade e provocar uma fuga emocional e funcional que pode se tornar problemática, em especial porque impede o pensamento. Impede a distância necessária para produzir sentido nesse período, o qual exige mudanças na representação de si e de seu ambiente.

Guardar o sentido e manter o investimento em um período de turbulência afetiva não pode ser sustentado unicamente pelo desempenho produtivo; experimentar uma continuidade de identidade nesta tormenta não se centra no foco ao domínio técnico, mas na possibilidade de compartilhar e construir juntos um sentido que tenha uma continuidade.

5 INSTITUIÇÃO E ORGANIZAÇÃO: ENTRE PROXIMIDADE E DISTÂNCIA

O sentimento de ruptura temporal, espacial (na maioria das vezes estamos em um único local, com uma temporalidade aberta) e uma reorientação das condições e relações de trabalho podem

cristalizar, na organização do trabalho, a apreensão causada pelo que está acontecendo no nível macrosocial. O clima social pode contaminar a cena da organização.

Então, o que está acontecendo em nível social e político? O sentimento dominante é o de ser jogado em movimentos opostos, mensagens muitas vezes ininteligíveis porque mudam muito. Deixo um exemplo: não há necessidade de usar máscaras, isto porque elas não existem, mas assim que houver máscaras, seu uso será obrigatório, e mesmo, uma necessidade absoluta. Há uma produção alternada de mensagens inquietantes e tranquilizadoras. Como dissemos, há sentimentos de confusão entre medidas que, no contexto atual, podemos entender e, de outras autoritárias, sancionadas sobre o controle. Essa incerteza política, ainda mais desestabilizadora por ser amplamente divulgada na mídia, pode reforçar o sentimento de risco e de ameaça. E as representações desestabilizadoras e até persecutórias podem passar, por extensão, para a organização.

E é nesse clima de insegurança que serão recebidos os procedimentos, instruções, novas regras, métodos renovados de trabalho e de divisão de tarefas. Tudo que está em jogo é importante, mas se no fundo dessa desestabilização social houver um aumento das prescrições, das diretivas, pode ocorrer um reforço do clima social de instabilidade, ao invés de favorecer interações no trabalho que possam contribuir para a continuidade habitual da organização. Assim, para promover contenção pode se ater aos antigos equilíbrios, fazendo contraponto à desestabilização, favorecendo suporte e ancoragem. Deste modo, não devemos perder de vista o fato de que a reorganização da atividade pode parecer revestida de aspectos de governança política e de tratamento midiático e, assim, aumentar, por ressonância, o enfraquecimento da identidade profissional, ou seja, a parte de si envolvida no trabalho.

Nesse caso, a organização é portadora de uma referência a uma identidade coletiva compartilhada que pode se dissolver em um conjunto maior, sem contornos estáveis. É por isso que, nesse contexto específico, é aconselhável, no que diz respeito aos modos de governança, se prestar particular atenção aos processos de vínculo: os processos de vínculo entre o ontem e o hoje, entre o local físico da organização e seu deslocamento para um local privado, entre os métodos de trabalho dentro da empresa e aqueles que são possíveis em casa, numa situação bastante particular. Esse não é apenas um teletrabalho, mas um trabalho sob confinamento junto com a família. Portanto, atentar aos processos de vínculo, mas também trabalhar as continuidades e buscar não impor ou provocar mudanças adicionais, porque o clima psicológico atual exige não acentuar a desestabilização para poder manter pontos de segurança.

Ser vigilante sobre os vínculos e as continuidades, mas também se preocupar com a dimensão institucional da organização, como uma instituição ativa de significações, através da visibilidade de suas regras. Se insisto sobre as representações, é para mostrar que elas embasam o sentido. As representações coletivas também são aquelas que, como gestores, oferecemos por meio de nossa palavra, estas portam significações que são transmitidas pelos trabalhos que fazemos. A transparência das regras, a clareza da definição dos objetivos, a coerência dos discursos são particularmente necessárias hoje, para que a distância não se amplie ainda mais entre o possível trabalho em uma situação de confinamento, e as regras que o regem. Em um espaço social desmontado, no isolamento de um confinamento, é importante preservar o vínculo, promovendo a cooperação e estabelecendo sociabilidades solidárias que permitam experimentar uma unidade de ação.

A dimensão institucional é, também, a maneira pela qual cada pessoa carrega em si a organização e sua história. Essa função simbólica de uma organização incorporada no interior de si, permite lutar contra os efeitos “dessocializantes” e “desrealizantes” de um voltar-se para si e para seu trabalho e se distanciar do ambiente profissional. Esta função é ainda mais importante, pois também favorecerá a saída do confinamento.

6 A DELICADA GESTÃO DA REGULAÇÃO EM SITUAÇÃO DE DESREGULAÇÃO

Convém abordar a delicada questão de processo de regulação do trabalho na situação de desregulação. É necessário favorecer os espaços temporais de regulação, mas de regulação conjunta, para não enfraquecer a dimensão coletiva, suavizar as resistências, favorecer os elos de suporte, de compartilhamento, de apoio e de ferramentas. A regulação é, portanto, o fio comum que promove a união; mas ela pode seguir caminhos diferentes. Ela pode, no melhor dos casos, promover autonomia, ao mesmo tempo em que mobiliza as contribuições coletivas e mantém os vínculos; mas também pode perder seu objetivo. A pessoa pode expressar fadiga, duplo esforço, cansaço diante da multiplicação de solicitações de internet de áudio e vídeo. A regulação, geralmente, começa pela boa intenção de apoiar as equipes, mas pode vir a pressionar os profissionais, aumentando as pressões do ambiente e, deste modo, aumentar as sobrecargas mentais. Assim como, o aumento exponencial de e-mails pode levar a pessoa a “sair do ar”.

O que penso aqui é a importância da questão do acompanhamento.

As chefias na situação de confinamento podem, sem se darem conta, produzir constantemente muitas atividades para os que estão sob seu comando. No entanto, é importante diferenciar a regulação como apoio que fortalece a colaboração e o reconhecimento mútuo da racionalização dos processos de trabalho. É importante garantir que o acompanhamento não tome o caminho de fortalecer o poder de controle, o que inevitavelmente enfraquecerá a solidariedade do grupo e gerará resistência. O surgimento de oposição ou resignação pode levar ao esgotamento dos recursos subjetivos, coletivos e culturais e ao esvaziamento de sentido do investimento que sustenta o compromisso.

Mas nem sempre somos conscientes das pressões que podemos exercer; por outro lado somos ainda menos conscientes das pressões que são o resultado de nossa própria ansiedade e da maneira como nos expressamos. Tais pressões, que podem, portanto, aumentar, são adicionadas àquelas vinculadas às injunções provenientes do cenário político. Li um comentário de um trabalhador que parece bem pertinente: "tem-se a impressão que somos uma máquina de lavar que funciona de todos os lados". Estabelecer regras em conjunto com os colaboradores deve ajudar a moderar essas pressões.

7 OS RECURSOS COLETIVOS REANIMADOS

Por fim, focalizarei um dos efeitos positivos da desestabilização generalizada que reativa os recursos coletivos. O estado de profunda perturbação, no qual se encontram indivíduos e grupos, também gera forças importantes para combater a desordem ambiental e a desorganização da vida. Essas forças de resistência se manifestam em particular no estímulo às relações de cooperação. São as funções do "Nós", do estar juntos, do fazer juntos, que são particularmente ativadas porque essas funções se referem a uma “microsociabilidade”, sobre a qual é possível se apoiar. Nesse contexto, o apoio no sistema macrossocial parece estar enfraquecido.

Voltemos a essas funções à luz do vocabulário dos gerentes.

O que chama a atenção é o benefício que eles experimentam nas funções de ancoragem e apoio que podem ter no grupo. E também a confiança que eles descobrem ou redescobrem em sua capacidade de agir sobre si mesmos, inseridos na “microsocialidade” que formam através da ação coletiva. Eles se tranquilizam ao constatar que o coletivo pode ser, na verdade, um local de recursos, fortalecendo as competências de cada pessoa, se vendo junto com outras, com

capacidades de ativar contribuições individuais e coletivas. Eles destacam no coletivo ajuda mútua, solidariedade, cooperação, reconhecimento mútuo, relações igualitárias e o prazer de fazer e experimentar juntos.

Entendemos nos discursos que esse compartilhamento fortalece, principalmente, as funções de proteção e de contenção. Funções de proteção e contenção que permitem moderar as angústias ligadas à solidão, bem como a sensação de desamparo, vividas nesta situação inédita. São também os engajamentos mútuos que aliviam as ansiedades relacionadas ao contexto, em particular. Cada um tem a sensação de encontrar, junto com outros, margens de ação, de aumentar seu poder sobre seus atos e sobre o contexto próximo. Eles insistem no apoio que representa a experiência da responsabilidade compartilhada: "se sentir responsável pelos outros e sentir os outros responsáveis por nós". Eles apreciam particularmente estar em um nível menos global do vínculo entre indivíduos e organizações ou entre indivíduos e sociedade, o que permite experimentar o significado de uma contribuição.

Diante dessa globalização do vírus, que cria um ambiente superdimensionado e angustiante, uma certa calma é encontrada na experiência de fazer juntos, numa proximidade que dá a sensação de uma consistência.

8 PARA CONCLUIR: A IMPORTÂNCIA DE APOIAR A CULTURA CORPORATIVA

A história e a cultura de uma organização representam ou podem representar uma base estruturante que supera ou pode superar a fuga emocional e seu impacto em um contexto próximo. A cultura do estabelecimento, os hábitos de trabalho, a comunidade de trabalho, os grupos de pertencimento estabelecidos, as referências adquiridas, o know-how integrado, a força das normas herdadas, podem constituir uma base sobre a qual se apoiar.

A incerteza pode ser proveitosa se for compartilhada. Somos convidados, como gerentes, a estar atentos ao que está acontecendo com as pessoas; não apenas ao que elas fazem, mas ao que são. E se o vínculo social é um espaço comum e plural, ele não se fortalece apenas em uma afirmação identitária solitária. Constatamos o vínculo quando as identidades são abertas e podem ser tecidas na solidariedade. A tarefa que cabe aos gerentes, é justamente acompanhar os processos de abertura em uma situação de confinamento que leva a uma certa interiorização das pessoas.

Tradução: Teresa Cristina CARRETEIRO²

² Pós-doutora em Sociologia Clínica pela Université de Paris VII e professora titular do Programa de pós graduação de Psicologia da Universidade Federal Fluminense.