

OS RECURSOS HUMANOS NO DIVÃ: UM ESTUDO PSICANALÍTICO DO MAL-ESTAR DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

HUMAN RESOURCES ON THE COUCH: A PSYCHOANALYTIC STUDY OF THE DISCOMFORT IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AT A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Juliana Peixer¹
Gustavo Angeli²

RESUMO: Este artigo problematiza e analisa o conflito e o mal-estar por meio da prática da escuta do líder sobre os seus liderados em uma instituição comunitária de ensino superior. O objetivo deste trabalho foi escutar as repetições e o mal-estar no contexto universitário. O método utilizado foi a psicanálise extramuros, ou seja, escutamos e analisamos o mal-estar, as repetições, os sintomas e as possíveis elaborações de uma profissional dos Recursos Humanos em uma instituição de ensino superior comunitária. Com base na escuta e construção de ilustrações do cotidiano, foi analisado o sofrimento psíquico, tanto aqueles que tiveram relação com o ambiente de trabalho como os que foram originados na vida pessoal dos liderados. Também foi possível compreender que, em alguns momentos, o mal-estar e, por consequência, os conflitos resultaram das dificuldades de comunicação e de interpretação. Dito de outro modo, da escuta no ambiente organizacional. A repetição fez-se presente ao longo de todos os registros e apontamentos. Não é possível apenas a instauração de um protocolo para eliminar o problema, porém, apontamos a necessidade de um espaço de escuta e de elaboração para uma implicação do colaborador nas próprias questões. Conclui-se que um espaço de escuta no qual sejam possíveis uma implicação e a escuta dos desdobramentos dos conflitos e do mal-estar apresentados, para além de uma provisória resolução dos problemas, pode possibilitar a quebra de um ciclo de repetições em torno de um sintoma ou conflito institucional.

Palavras-chave: conflito; mal-estar; psicanálise; repetição; trabalho.

ABSTRACT: *This article problematizes and analyzes conflict and discomfort through the practice of leaders listening to their subordinates within community higher education institutions. This study aimed to listen to repetitions and discomfort within the university context. The method employed was extramural psychoanalysis; in other*

¹ Acadêmica do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Psicanálise: da clínica à cultura da UNIFEBE. *E-mail:* julianapeixer@hotmail.com

² Doutor em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Psicologia pela Universidade Estadual de Maringá. Psicólogo pela Universidade Regional de Blumenau. Docente do curso de Psicologia do Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE. *E-mail:* gustavooangeli@gmail.com.

words, we listened to and analyzed the discomfort, repetitions, symptoms, and possible elaborations shared by a human resources professional at a community-based higher education institution. Based on attentive listening and the construction of everyday life illustrations, we analyzed the psychological suffering experienced by subordinates, both those related to the work environment and those rooted in their personal lives. It was also possible to understand that, at times, discomfort and consequently, conflict stemmed from difficulties in communication and interpretation; in other words, from the listening practices within the organizational environment. Repetition was a recurring element throughout all records and notes. It is not possible to simply implement a protocol to eliminate the issue; rather, we highlight the need for a listening and elaboration space that encourages the employee's implication in their own issues. We conclude that a space for listening—where implication and the unfolding of conflicts and discomfort can be addressed can, beyond the temporary resolution of problems, make it possible to break the cycle of repetition surrounding an institutional symptom or conflict.

Keywords: *conflict; psychoanalysis; repetition; unwell; work.*

1 INTRODUÇÃO

O mal-estar apresenta-se como uma questão para a civilização. Não é possível conviver sem produzir conflitos, animosidade ou minimamente desconforme diante das inúmeras renúncias pulsionais. Em especial, neste presente artigo, interrogamos como os conflitos se apresentam e podem ser escutados em uma instituição de ensino superior.

O mal-estar na civilização é analisado por Freud (1930/1996), ao relacionar o princípio do trabalho com a relação familiar. Na obra, o autor aponta que estava nas mãos do homem melhorar a sua sorte na Terra por meio do trabalho e que quem trabalhava com ele adquiriu o valor de um companheiro de trabalho, com quem era útil conviver. Freud (1930/1996) acreditava ainda que, na época anterior, o homem adotara o hábito de formar famílias e, provavelmente, os membros de sua família foram os seus primeiros auxiliares. A tese freudiana em relação à convivência do homem em sociedade apresenta, por um lado, a viabilidade da sobrevivência e do desenvolvimento das cidades, das famílias e do trabalho, porém, acarreta uma renúncia em torno das satisfações individuais. Viver em sociedade é a possibilidade de sobreviver às forças da natureza e do tempo, entretanto, exige de cada um o adiamento e a renúncia ante as possibilidades de satisfação em nome próprio. Dessa forma, Freud (1930/1996) ressalta que não é sem angústia e desconforto que um sujeito vive em sociedade. Uma desmistificação da natureza das relações sociais, ou seja, de uma suposta essência *a priori* que determinaria e possibilitaria o desenvolvimento social sem conflitos ou questões.

O mal-estar a que o autor se refere se mantém mesmo após o domínio pelo ser humano da tecnologia e o avanço do conhecimento científico. O desenvolvimento da civilização e a necessidade de normatização para a convivência em sociedade não aliviaram esse sentimento. Pelo contrário, a busca pela felicidade ou a tentativa de eliminação do desprazer, da frustração e do sofrimento não aniquilaram o sentimento

de angústia e de ansiedade do ser humano. Em especial, o presente artigo problematiza o universo do trabalho e das instituições como fonte de mal-estar, para além do desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal e social.

A partir do momento em que a produção de bens de consumo e serviços deixou de ser resultante de um processo individual e a troca foi substituída por compra e venda, as empresas passaram a dominar a produção de determinados bens de consumo e de serviços. Assim, as organizações precisaram ser estruturadas com burocracias, organogramas, hierarquias e definições de papéis. Quando os locais de trabalho passaram a ter líderes e liderados, de forma estruturada e organizada, inicialmente as relações tinham uma linha tênue entre medo e respeito.

Percebe-se, então, que a relação entre líder e liderado se assemelha à dinâmica do contexto familiar e do mal-estar diante da renúncia pulsional. Inconscientemente, há uma repetição que parece independente do contexto. Ao analisar melhor o que cada indivíduo traz, é possível perceber que essa repetição inconsciente mobiliza cenas e histórias do passado, que se tornam presentes na relação cotidiana de trabalho. Entretanto, o contexto também tem sua responsabilidade, pois é ele que atravessa e promove repetições.

O papel do profissional de recursos humanos ao escutar e acolher o líder e o liderado é fundamental para compreender o processo de produção do mal-estar. Quando esse profissional escuta a respeito do mal-estar sem romantizar, é que ele pode lidar com essas situações, sem encobrir as faltas. O desafio dessa atividade é escutar sem promover um juízo de valor, sem culpabilizar quem está em busca de uma forma de acalantar a sua angústia. Por outro lado, não é papel desse profissional remediar a situação para oferecer um paliativo ou uma forma de anestesiá-lo o sentimento. O papel desse profissional está em escutar e, com base nesses elementos, procurar uma maneira de comunicar para que o sujeito possa elaborar o que se repete em dinâmicas inconscientes. Dessa forma, o trabalho da psicanálise perpassa pela interpretação baseada no que há de resistência, da escuta daquilo que se encontra recalcado, das repetições inconscientes, dos discursos e dos atos cotidianos despercebidos dos pacientes. Nesse sentido, destaca-se a repetição como elemento central da escuta do analista e a necessidade de uma passagem da repetição à elaboração por meio da possibilidade de produção de narrativas, ou seja, é justamente na construção de um discurso sobre história que posso parar de repetir ou atuar. Narrar por meio de um laço transferencial é a aposta de poder parar de repetir sintomaticamente minha história.

De acordo com Nasio (2014), a repetição é uma série de pelo menos duas ocorrências em que um objeto aparece: na *primeira ocorrência* desaparece e reaparece; na *segunda ocorrência*, a cada vez ligeiramente diferente, embora reconhecível como sendo sempre o mesmo objeto. Segundo o autor, há três leis que presidem todo processo de repetição: 1) a lei do mesmo e do diferente - o mesmo nunca se repete idêntico a si mesmo, porém é sempre reconhecível; 2) a lei da alternância da presença e da ausência - embora o objeto se repita de forma modificada, é preciso constatar que ele se ausenta entre as duas presenças; 3) lei da intervenção do observador que enumera a repetição - a repetição é o resultado de um processo mentalizado, portanto, é preciso um agente humano que isole o fato relevante com o pensamento, o nomeie e conte o número de vezes que ele se reproduz, assim, um simples fato é transformado em significante.

Laplanche (1992) conceitua a compulsão à repetição como uma dinâmica na qual o sujeito se coloca ativamente em situações penosas, repetindo, assim, experiências antigas sem se recordar do protótipo e tendo, pelo contrário, a impressão muito viva de que se trata de algo plenamente motivado na atualidade. O autor salienta o sintoma como o fato de reproduzir, de maneira mais ou menos disfarçada, certos elementos de um conflito passado. Assim, o recalcado procura reviver neste caso sob a forma de elaboração, pois o que ficou incompreendido retorna, até que cesse a angústia. Dito de outro modo, o aparelho psíquico recoloca em cena, pelas repetições, situações desagradáveis do passado para poder, por mais penoso que seja o recordar, dominar aquilo que nos solicita constantemente respostas e traduções.

Roudinesco e Plon (1998) transmitem o que Freud escreveu em carta a Wilhelm Fliess. Os autores orientam que é no manejo da transferência que encontramos o principal meio de barrar a compulsão à repetição e transformá-la numa razão para lembrar. Tornamos essa compulsão anódina, ou mesmo útil, limitando seus direitos, não permitindo que ela subsista senão num domínio circunscrito. Permitimos que se utilize a transferência, um lugar onde poderá se expressar livremente, e onde se pede que compartilhe tudo o que está oculto no inconsciente do indivíduo. Nesse sentido, a proposta freudiana se encontra justamente na possibilidade de transformar em palavras aquilo que se encontrava no campo da repetição e do ato, de ao invés de o sujeito atuar e repetir aquilo que não pode lembrar e ao mesmo tempo não pode esquecer, ou seja, o recalcado, o que um analista solicita pela transferência é que o analisando conte e produza narrativas sobre suas histórias e dinâmicas. O campo da palavra como possibilidade de elaboração daquilo que antes era apenas ato. Aqui, reforçamos o importante papel da escuta nas organizações, para poder colocar no campo da palavra as repetições inconscientes que produzem mal-estar e adoecimentos nos trabalhadores e instituições.

A cada nova geração e diante da evolução mundial, algumas relações de trabalho passaram a produzir mal-estar e conflitos relacionados ao modo de se relacionar entre diferentes épocas, por envolver nas equipes de trabalho faixas etárias distintas. Porém, nem todos os sentimentos que causam mal-estar, nem todas as atitudes que causam conflito necessariamente são somente resultantes do ambiente de trabalho ou das relações profissionais. Em algumas situações, esses comportamentos e essas emoções foram resultantes de situações pessoais não superadas ou não bem administradas na vida dos liderados.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é escutar as repetições e o mal-estar no contexto universitário. Com base nesse contexto, utilizaremos a construção de ilustrações a partir da experiência de uma profissional de recursos humanos ao longo de quatro anos (2020 a 2023), por meio da escuta de uma líder de equipe de uma instituição de ensino superior comunitária. Levando em conta essa análise, será possível compreender o quão importante é uma proposta de escuta do mal-estar para ajudar na qualidade de entrega dos resultados.

A escuta pela profissional de recursos humanos das queixas e angústias de líderes e liderados e, neste processo, conhecer as suas questões, as suas vivências, as suas convicções é um método interessante para medir elementos importantes para a empresa canalizar suas ações em prol dos colaboradores e, assim, conseguir atingir engajamento para apresentar bons resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS

Os papéis dos líderes nas organizações vão desde a identificação do perfil dos liderados para executar as tarefas necessárias para a empresa, recrutar e selecionar esses profissionais, bem como treiná-los e organizar um ambiente adequado para a realização das atividades.

Contudo, cumprir esses requisitos ainda não é suficiente para que o trabalho seja harmonioso dentro da área de sua atuação, nem para que os objetivos sejam alcançados. É preciso que faça sentido para todas as partes. Para isso, os interesses precisam ser atendidos. Sem essa relação de troca, dificilmente um gestor manterá a sua equipe engajada. Mas como administrar profissionais que, mesmo tendo o perfil adequado para a vaga, têm origens diferentes dos demais colegas de trabalho, faixas etárias distintas, formação e conhecimento algumas vezes distantes e formas de pensar e reagir muitas vezes opostas?

Conhecer e saber aplicar a arte de administrar conflitos é um dos elementos para assumir um papel na área de gestão de pessoas. Gerir processos não é suficiente para que as atividades sejam realizadas. Mesmo em uma empresa onde a tecnologia é de ponta, ainda existem pessoas que fazem parte de alguma etapa do processo. E esse é um dos maiores desafios de um novo líder. Perceber a origem dos conflitos e conseguir realizar o manejo de modo a garantir que o trabalho seja realizado e a harmonia prevaleça, dito de outro modo, manejar e escutar o mal-estar inerente ao trabalho e às organizações.

Santo e Sousa (2010, p. 167) apresentam três estilos de liderança: a) autoritária: que gera desconforto para os colaboradores que não têm motivação, compromisso e prazer para cumprir com obrigações laborais; os casos de indisciplina são constantes, principalmente pela falta de bom relacionamento entre o líder autocrático e seus colaboradores; b) liberal: que comete excessos e o principal é o excesso de liberdade para os colaboradores; acarreta intrigas e individualismo por parte dos colaboradores; c) democrática: deixa transparentes seus conhecimentos técnicos e suas habilidades diante das mais diversas situações sem mostrar exibicionismo, para não criar ciúmes e consequentes antipatias perante o seu grupo; as virtudes têm que ser empregadas a favor da empresa e dos seus colaboradores, busca um relacionamento amigável entre o líder e os seus colaboradores, sabendo cada um de sua participação e responsabilidade dentro da organização, sem liberdade em exagero e com integração geral entre os grupos de trabalho.

A liderança autêntica é definida por Cunha e Judith (2015) como um padrão de comportamento do líder que se baseia em e promove ambos as capacidades psicológicas e um clima ético, para fomentar uma maior autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada, o processamento balanceado de informações e a transparência relacional por parte de líderes que trabalham com seguidores, promovendo o autodesenvolvimento.

George (2009) resume que líderes autênticos usam suas habilidades, mas também reconhecem as suas limitações e trabalham para superá-las. Entende que eles lideram com objetividade, sentido e valores. E que constroem relações permanentes com as pessoas. Outros os seguem porque sabem em que eles se

apoiam. São consistentes e autodisciplinados. O autor afirma que, quando seus princípios são testados, os líderes autênticos recusam-se a comprometê-los. Líderes autênticos, segundo o autor, dedicam-se ao próprio desenvolvimento porque sabem que para chegar à liderança é necessária uma vida inteira de desenvolvimento pessoal.

O líder tem um papel fundamental na gestão do clima organizacional. O manejo que ele pode ser capaz de realizar por meio do conflito que ocorre na sua equipe é primordial para o resultado desse sentimento coletivo. Antes de entender o que impacta o clima, é preciso compreender o que causa um conflito. Sabe-se que o conflito nada mais é do que a percepção diferente entre duas ou mais pessoas acerca da mesma situação. Invariavelmente uma ou mais partes do conflito acreditam que estão sendo ou podem vir a ser prejudicadas ou ter seus desejos não atendidos a partir de determinado ponto.

Algumas vezes o resultado do conflito pode gerar uma reflexão acerca de um dado que não havia sido analisado pela empresa, pelo gestor ou até mesmo pelos liderados. A não precipitação na oitiva das queixas pode resultar até em uma inovação para a empresa.

De acordo com Abella e Santos (2017), para lidar com uma situação de conflito e suas causas, o gestor deve se preparar para fazer com que os sistemas organizacionais trabalhem de forma integrada, visando à eficiência do processo. A estrutura, o pessoal, o estilo pessoal, o sistema de recompensa e a liderança devem contribuir para que os executivos tenham a possibilidade de perceber as posturas conflitantes, tomem decisões e incluam na cultura organizacional a ética e o senso moral.

Portanto, um gestor que pretende obter êxito com seus liderados na gestão dos seus conflitos precisa desenvolver uma escuta ativa. Estar presente e atento ao que o seu liderado fala, às palavras que ele escolhe e ao sentido que elas têm para ele no contexto da sua fala contribuem para que o gestor consiga destrinchar o emaranhado de situações apontadas que se tornam a sua queixa.

Ouvi-los sem distrações, ajudá-los a refletir sobre o que eles apontam e a perceber o que acaba se repetindo nas suas falas, bem como a buscar em algum espaço de seus pensamentos a origem do desconforto que sentem com determinadas situações é uma estratégia que o líder pode utilizar na gestão de conflitos. Os sintomas institucionais podem ser analisados com mais profundidade. A cultura pode ser melhor escutada quando esse aprofundamento é acolhido pelo líder.

2.1 A LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A liderança de equipes em instituições de ensino superior é uma tarefa ainda mais desafiadora. Além dos liderados, há clientes internos com alto nível de escolaridade e exigência, um cliente externo que é um estudante universitário, tão exigente quanto uma comunidade acadêmica que circunda a instituição de ensino que tem grandes esperanças com os serviços e ações realizadas para a comunidade municipal e regional, e uma administração superior que nada perde em termos de conhecimento e expectativa de entrega.

Segundo Colombo (2011), cabe ao líder viabilizar e estreitar a comunicação com esse público, garantindo o engajamento nas atividades da universidade. O autor

entende que as suas responsabilidades englobam formar e desenvolver alianças estratégicas, relacionar-se com as várias esferas da comunidade, identificar e criar oportunidades que possam agregar valor para todos os participantes. Em resumo, o autor concorda que não é uma tarefa fácil lidar com inúmeros atores e com necessidades e interesses distintos e nem sempre convergentes em um palco complexo em movimento acelerado pelas mudanças do mercado.

Esse autor ainda afirma de forma corajosa que os líderes das instituições de ensino superior precisam se posicionar de maneira firme na sociedade em relação às mudanças descabidas que o Ministério da Educação frequentemente instaura, o que prejudica a gestão da educação superior brasileira.

Para tanto, o autor aponta como características fundamentais de uma liderança de uma instituição de ensino superior: ouvir, delegar poder, ser imparcial, ter flexibilidade, compreender as situações e as pessoas de maneira ampla e sem preconceitos, assumir riscos maduros e cumprir o prometido (Colombo, 2011).

Bittar (2009) afirma que uma instituição comunitária tem como características não estar subordinada a interesses empresariais, mas a um objetivo social; seus bens não são de propriedade particular, nem transmitidos por herança; os cargos de direção têm rotatividade, o que demonstra a ausência de um dono; e a sociedade civil controla e participa das decisões por meio de órgãos representativos.

Assim, fica evidente que a gestão de uma área de uma instituição de ensino superior comunitária se distingue da gestão de pessoas em empresas privadas e até de órgãos públicos. Ao mesmo tempo que os empregados não têm estabilidade, pois suas contratações seguem a regulação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), eles também não têm um gestor que é o proprietário da empresa. Os gestores das instituições de ensino superior comunitárias ocupam cargos eletivos e são empregados assim como eles. Há uma rotatividade de administradores da instituição, o que pode afetar a missão, a visão e os valores da organização. É claro que para isso ocorrer, os representantes dos órgãos da sociedade civil, os empregados e até os acadêmicos precisam ser convencidos.

Dessa forma, o desafio de um gestor de uma determinada área da instituição de ensino superior torna-se maior do que o dos gestores de outras organizações. Eles têm que prestar contas para órgãos como o Ministério Público, entidades representativas de categorias profissionais e representantes da administração pública municipal. Precisam ainda seguir um planejamento estratégico pensado pela gestão eleita da instituição. E ainda, tão importante quanto atender a todas essas obrigações, está a gestão de conflitos por meio da escuta do mal-estar dos seus liderados.

2.3 MAL-ESTAR NO TRABALHO: LEITURAS PSICANALÍTICAS DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Fromm (1967) levanta a teoria de que o trabalho é insatisfatório e alienante. O autor entende que o trabalho produz duas reações: o ideal de ociosidade e uma hostilidade inconsciente para com o trabalho, as atividades e as pessoas relacionadas a ele. Em sua análise, como o empregado não é um agente ativo, pois apenas executa uma parte do trabalho que lhe é delegada, seu único interesse é a contraprestação

que recebe. E, com seu salário, consome o que produz e procura adquirir facilidades, como eletrodomésticos cada vez mais automatizados, por exemplo.

O autor afirma ainda que muitos profissionais têm um desprezo secreto pelo que produzem e detestam clientes e competidores. O autor encerra a sua tese concluindo que esse desprezo pelos outros e até por si mesmos é inconsciente, que apenas ocasionalmente se torna consciente em um pensamento momentâneo, mas que rapidamente é posto de lado.

Carvalho (2008) entende que a psicanálise desempenha um relevante papel do ponto de vista dos interesses da sociedade ao revelar os mecanismos de captura do sujeito que passa pela articulação desejo/gozo na dimensão do pequeno objeto a, e que inserem o sujeito neste jogo do capital, e ao apontar a posição passiva que o sujeito assume ao ser reduzido à condição exclusiva de consumidor. O autor entende ainda que a psicanálise pode indicar como o homem tem subestimado a importância do trabalho na busca de sua própria felicidade e desconsiderado sua própria história na definição de suas vocações.

Duarte (2006) afirma que o indivíduo, quando é impelido pela organização a reprimir seus desejos, sofre. Esse sofrimento é decorrente também de precárias condições de trabalho e pressões impostas por essa organização. Entretanto, nem sempre o sofrimento é prejudicial à saúde física e mental do trabalhador. Pelo contrário, ele pode representar um meio de o sujeito, por meio da sublimação, conferir uma nova significação ao trabalho, à medida que, quando levado à resolução de problemas na organização, o sujeito tem a chance de alcançar um reconhecimento social de seu trabalho e se torna capaz de dominar suas angústias e, consequentemente, controlar seu sofrimento, salvando seu equilíbrio mental.

Os autores concluem que o homem, pelo prisma psicanalítico, tem a liberdade e oportunidade de voltar o olhar para si mesmo e para as suas necessidades físicas e psicológicas.

O sujeito faz suas escolhas a partir de seus elementos e recursos internos. As organizações, por sua vez, na interação com os indivíduos, associadas aos mecanismos de poder exercidos de uma forma especial através de suas lideranças, formais ou informais, podem ser consideradas instrumentos de dominação ou realização do indivíduo no ambiente no qual estão inseridas (Mognhon, 2012, p. 5).

Ao pesquisar sobre a ressignificação do sofrimento psíquico no trabalho informal, Morrone (2003) concluiu que o valor atribuído ao trabalho como alternativa de sobrevivência exerce um papel preponderante na dinâmica de enfrentamento das situações de trabalho propiciadoras da vivência de sofrimento.

Oliveira (2019), por sua vez, concluiu que o sofrimento psíquico do trabalhador pode partir do medo de não ser capaz de desempenhar o trabalho de forma adequada, ao mesmo tempo, de não estar verdadeiramente à altura das novas exigências, como o tempo, a formação, a informação, experiência e, principalmente, a cultura e a ideologia da organização.

A tese de Vilela (2020) confirma a perspectiva psicanalítica da liderança; as figuras parentais também foram lembradas, representando o papel da liderança paterna associado aos valores morais, à 'lei', ao 'fazer o certo' e ao 'senso de justiça'. Já a figura materna foi lembrada representando a ideia de 'mulheres fortes' e o

acolhimento associado ao papel da liderança. A identificação com os pais, com as personalidades e antigos chefes permeia os traços que fazem sentido aos gestores como exemplos de líderes, e com que eles se autoidentificam.

De acordo com Tolfo e Piccinini (2007), o sentido do trabalho é compreendido como um componente da realidade social construída e reproduzida, que interage com diferentes variáveis pessoais e sociais e influencia as ações das pessoas e a natureza da sociedade em um dado momento histórico. Na interpretação das autoras, os valores relacionados com o trabalho se estabelecem por intermédio da educação na infância e na adolescência e têm efeito durável na personalidade das pessoas, mas se modificam e se adaptam nas diferentes etapas da vida e em situações sociais distintas. Elas entendem que o sentido do trabalho influencia as formas de atividade laboral, a flexibilidade e a produtividade dos trabalhadores, pois afeta as crenças sobre o que é legítimo e o que se pode tolerar no trabalho.

Desse modo, é possível concluir que não há uma relação simples e direta, quase que matemática, para interpretar o sentido do trabalho de forma coletiva. Cada sujeito tem a sua história, as suas experiências, vivências e traumas. Para compreender o que o move, é preciso ouvi-lo além das palavras. É preciso entender de que forma ele pensa, como ele sente o que vivencia e de que forma ele reage à realidade organizacional. Não existe um molde, um padrão, em que os trabalhadores possam ser encaixados para terem a mesma produtividade, a mesma automotivação, a mesma atitude no ambiente de trabalho.

Dito isso, o papel da escuta da profissional do setor de recursos humanos, tanto da líder como do liderado, pode contribuir significativamente para compreender as demandas da comunidade acadêmica em uma instituição de ensino superior, que, dentre os seus membros, tem os seus colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo científico foi elaborado com base no método psicanalítico intitulado psicanálise extramuros e para tanto utiliza-se a construção do caso clínico para elaboração de ilustrações do cotidiano de um profissional de RH. Dessa forma, a experiência de uma das autoras ao longo de quatro anos, período esse em que realizou a escuta tanto da líder quanto dos liderados de um departamento de uma instituição de ensino superior comunitária da cidade de Brusque, do estado de Santa Catarina, possibilitou a criação de recortes e exemplos ficcionais das demandas e questões do departamento pessoal.

Kobori (2013) faz uma primeira análise a respeito do que se espera quando se fala em pesquisa científica. O primeiro pensamento que surge é de uma pesquisa empírica, um modelo positivista, com pesquisas quantitativas e suas tabelas, gráficos e demonstrações concretas sobre o objeto estudado. Porém, o autor conclui que a psicanálise segue outra vertente, pois se utiliza de um modelo próprio de investigação e demonstração de resultados, mesmo que seja possível fazer uma pesquisa psicanalítica qualitativa e quantitativa simultaneamente.

O método psicanalítico se utiliza de três etapas: observação, investigação e interpretação. Dessa forma, chegou-se, por exemplo, à nomenclatura histeria e, por consequência, da psique humana. Porém, mesmo Freud não se restringia ao consultório ou às pessoas, especificamente. Ele analisava as obras de arte, a cultura,

a sociedade e o funcionamento psíquico do ser humano (Kobori, 2013). Nesse sentido, ressalta-se que a psicanálise é uma estratégia de produção de conhecimento que permite a construção de saberes por meio de suas ferramentas conceituais e metodológicas. Na presente pesquisa destacam-se a escuta e a atenção flutuante como possibilidade de construção de uma pesquisa e o tecimento de novos e outros saberes no campo organizacional.

O método utilizado para elaboração deste artigo científico foi a psicanálise extramuros. A expressão psicanálise extramuros foi utilizada por Laplanche (1992) para demarcar o que era conhecido como psicanálise aplicada, expressão essa dos tempos de Freud. O autor entende que o termo aplicação remete ao ato de, quase que de forma física ou mecânica, uma extração e uma transferência da metodologia e da teoria, quase que como uma engenharia, de um lugar para outro, ou seja, da clínica para outro espaço físico, como se fosse uma ponte. O autor rejeita a terminologia de psicanálise aplicada, pois entende que desdenha da função e do papel do movimento psicanalítico. Laplanche (1992) relaciona a psicanálise com um movimento cultural, em que o homem psicanalítico não é apenas um homem segundo a psicanálise, e sim um homem marcado culturalmente pela psicanálise.

A estratégia escolhida para a pesquisa e investigação consiste em relacionar o método psicanalítico em local diferente do espaço clínico tradicional, pois para esse método o que é considerado é o contato com o objeto e não o espaço físico em que ele transcorre. As elaborações produzidas conduziram o percurso da pesquisa, tanto o objeto quanto o sujeito se transformaram ao longo da pesquisa.

Quando se fala em sujeito transformado, não só o sujeito que foi ouvido e que realizou a transferência, mas também o pesquisador, aquele que fez a escuta e que foi instrumento para a reflexão do analisando. O pesquisador que utiliza o método psicanalítico na sua pesquisa amplia a sua percepção a respeito do objeto trazido pelo analisante.

A entrega do “pesquisador” ao “objeto”, o deixar-se fazer por ele e, em contrapartida, construí-lo à medida que avançam suas elaborações e descobertas fazem desta “pesquisa” um momento na história de uma relação que não deixa nenhum dos termos tal como era, antes da própria pesquisa ser iniciada. Isso é mais óbvio em uma situação “terapêutica”, mas a atitude clínica pode se manifestar em outras condições e sempre terá como efeito a transformação das partes em jogo, o “objeto” e o “sujeito” da pesquisa [...] (Figueiredo; Minerbo, 2006, p. 260).

Pode-se dizer que há uma quebra de paradigma também para quem escuta. Ao ouvir sem os limites da lógica, sem tentar rapidamente encontrar a resposta, o profissional de recursos humanos que escuta a queixa de um líder ou de um dos seus liderados consegue ser um agente de mudança sem conduzir propositadamente à conclusão do queixoso.

O método relevante utilizado para escuta, além da fala, é a atenção flutuante. Assim como o paciente deve relatar tudo o que sua auto-observação possa detectar e impedir todas as objeções lógicas e afetivas que procuram induzi-lo a fazer uma seleção entre elas, também o ouvinte deve se colocar em posição de fazer uso de tudo o que lhe é dito para fins de interpretação e identificar o material inconsciente oculto, sem substituir sua própria censura pela seleção de que o paciente abriu mão.

Para melhor formulá-lo: ele deve voltar seu próprio inconsciente, como um órgão receptor, na direção do inconsciente transmissor do paciente (Freud, 1914/1996).

Pode-se entender que a atenção flutuante se assemelha a uma postura de não pensar, ou seja, de associar livremente, sem que o analisando procure saber se está ou não por inteiro, com uma fala desprendida. Assim, o que resiste não é o sujeito em análise, mas o discurso, na medida em que se escolhe. Da mesma maneira deve ser para o analista. Para que o analista esteja ali como inconsciente receptor, é preciso menos o entendimento e a compreensão do que tal postura de não pensar, derivada do método da atenção flutuante (Souza; Coelho, 2012).

Além disso, é importante esclarecer que há diferenças entre uma pesquisa teórica sobre psicanálise e uma pesquisa em psicanálise. Uma pesquisa teórica sobre psicanálise pode ser realizada por qualquer um que não seja analista. Já uma pesquisa em psicanálise pressupõe um desenvolvimento teórico atravessado diretamente pelas experiências do pesquisador enquanto analista, mesmo naquelas de cunho e desenvolvimento essencialmente teóricos (Tavares; Hashimoto, 2013). Esse é o caso do profissional de recursos humanos, que também é o autor do presente artigo.

Esclarecemos que este trabalho não se trata de uma pesquisa empírica baseada em entrevistas, questionários ou coleta direta de dados pessoais identificáveis. O texto parte de uma perspectiva psicanalítica, especialmente no campo da chamada psicanálise extramuros, e adota uma metodologia reflexiva e ensaística, ancorada na experiência profissional da autora como supervisora de Recursos Humanos em uma instituição de ensino superior.

Os fragmentos e cenas descritos no artigo são construções ficcionais que têm como objetivo ilustrar e problematizar questões conceituais e rotinas institucionais. Embora se inspirem em vivências acumuladas ao longo dos anos, esses recortes foram elaborados para não representar pessoas ou situações reais. Qualquer semelhança com fatos ou indivíduos específicos é meramente coincidente, tendo sido adotados todos os cuidados para preservar o anonimato e evitar identificação. Trata-se, portanto, de uma escrita que utiliza a ficção como ferramenta para promover uma reflexão crítica e conceitual, e não de uma investigação empírica com sujeitos de pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A ESCUTA DA LÍDER E SEUS LIDERADOS

A estratégia de produção de conhecimento do presente trabalho foi elaboração de ilustrações do cotidiano de um profissional de RH, ou seja, registros, anotações e lembranças da profissional de recursos humanos que fez a escuta de uma líder e de seus liderados, considerando a escuta do mal-estar apresentado pelos colaboradores diante do ambiente e às relações de trabalho em instituição de ensino superior da cidade de Brusque, do Estado de Santa Catarina, no período compreendido entre 2020 e 2023.

A escuta analítica é uma escuta criativa, na qual está implícita uma atividade silenciosa de interpretação daquilo que está sendo dito, ou melhor, daquilo que se expressa por meio de várias linguagens (Minerbo, 2015). A autora afirma que a escuta

analítica tenta acessar as várias formas de sofrimento da criança no adulto. Esse sofrimento, que está diretamente ligado à história emocional com os objetos primários, mobilizou as defesas psíquicas que garantiram a sobrevivência psíquica, mas impediram que essas experiências fossem integradas. A autora entende que as partes não subjetivadas da própria história tendem a se repetir em busca de simbolização e de integração. Assim, o analista desenvolve a escuta necessária para reconhecer esses efeitos no material clínico. Roussillon sustenta que, quando o sofrimento tem a ver com experiências emocionais vividas no psiquismo antes da aquisição da linguagem, irá se manifestar nas várias formas de linguagem não verbal próprias desse momento da vida (Minerbo, 2015).

Em um retrospecto da história, Figueiredo (2014) distingue cinco estratégias de escuta. Sendo, o primeiro momento:

- 1) a associação livre, que a partir de 1907, segundo as atas da sociedade psicanalítica de Viena, ganha o estatuto de regra fundamental para a prática clínica;
- e 2) a associatividade, que corresponde ao próprio modo de funcionamento de nosso psiquismo. Essa distinção é importante justamente porque a associação livre é sempre verbal, e ele está interessado em dar um estatuto metapsicológico a formas de associatividade que são pré-verbais e/ou não verbais. Define, com Freud, associatividade como sendo inerente ao funcionamento psíquico, tanto normal quanto patológico, que tem uma coerência interna própria, determinada pelas vicissitudes da história emocional de cada um (Minerbo, 2015, p. 221).

O segundo momento da teoria da mente torna necessário escutar, além do recalado, também as resistências e os aspectos inconscientes ligados a isso. Figueiredo (2014) nomeia de escuta gestáltica dos sistemas resistenciais do paciente: forma, estilos, modo de funcionamento, atmosfera relacionais, caracterizando o que pode ser denominado de escuta estética. Essa segunda estratégia de escuta observa uma totalidade, um estilo, um modo de funcionar.

O terceiro momento é o kleiniano. Além da escuta das trilhas associativas verbais e da apreensão estética de uma forma, há a escuta das identificações projetivas e da contratransferência, com a percepção por parte do analista de que ele perdeu a liberdade de ser ele mesmo. Ele foi convocado a se identificar com um objeto interno não integrado pelo eu do paciente (Figueiredo, 2014).

O quarto momento é o bioniano, no qual surge a escuta imaginativa, que envolve a *rêverie* do analista. Nesse momento, o analista usa sua imaginação para selecionar um fato e uni-lo aos fragmentos associativos do primeiro momento (Figueiredo, 2014).

O quinto momento é o da escuta empática, quando o analista vai tentar escutar o sofrimento emudecido da criança-no-adulto. Assim, é preciso escutar aquilo que não aconteceu, os efeitos traumáticos das necessidades do eu que não foram atendidas pelo objeto primário. Segundo Figueiredo (2014), Winnicott usou o termo “preocupação materna primária” para um estado de extrema sensibilidade regressiva que permite à mãe escutar, reconhecer e atender de maneira suficientemente sintônica às necessidades somatopsíquicas do eu da criança. A identificação narcísica

de base torna o analista sensível e empático ao sofrimento mudo da criança no paciente.

Figueiredo (2014, p. 135) finaliza a sua fala sobre os cinco momentos com um sexto e atual momento:

Hoje, a noção de “atenção igualmente flutuante” deve incluir uma dimensão não prevista por Freud: a flutuação entre diferentes canais de comunicação, entre as diferentes vozes – incluindo as caladas ou entrecortadas [...] Criase uma escuta ampliada, diversificada, paradoxal – uma escuta verdadeiramente polifônica.

Um dos papéis dos profissionais de recursos humanos é realizar a escuta das pessoas vinculadas à organização. Ao ouvir os seus relatos, com suas experiências e suas afirmações, a profissional acolhe o ponto de vista do colaborador e procura entender o motivo da procura pela área de recursos humanos.

Se é por uma questão de organização pessoal, por exemplo, a sua logística para se deslocar para cumprir seu horário de trabalho. Ou se tem relação com a sua organização financeira e as suas escolhas e consequências, a saber, o investimento em alimentação, moradia ou transporte. Em outras situações, a profissional de recursos humanos ouve queixas sobre a sua saúde e a dificuldade para buscar acompanhamento médico ou psicológico e iniciar seu tratamento. Em alguns momentos, os profissionais relatam dificuldades afetivas, como um cônjuge que não apoia seus estudos, comete agressão ou até um filho que não segue o padrão esperado dos seus pais. Dito de outro modo, a profissional de recursos humanos escuta a demanda do colaborador, para além de uma queixa.

Todas essas questões apresentadas pelo colaborador e ouvidas pela profissional de recursos humanos impactam na sua presencialidade, no seu desempenho e no seu relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. O manejo dessas histórias requer zelo e sensibilidade de quem assume esse papel.

Freud (1912/1996) desmistifica a compreensão de que aquele que houve precisa se ater aos mínimos detalhes e se utilizar de grande memória para registrar tais dados.

A técnica, contudo, é muito simples. Como se verá, ela rejeita o emprego de qualquer expediente especial (mesmo de tomar notas). Consiste simplesmente em não dirigir o reparo para algo específico e em manter a mesma ‘atenção uniformemente suspensa’ (como a denominei) em face de tudo o que se escuta. Desta maneira, poupamos de esforço violento nossa atenção, a qual, de qualquer modo, não poderia ser mantida por várias horas diariamente, e evitamos um perigo que é inseparável do exercício da atenção deliberada. Pois assim que alguém deliberadamente concentra bastante a atenção, começa a selecionar o material que lhe é apresentado; um ponto fixar-se-á em sua mente com clareza particular e algum outro será, correspondentemente, negligenciado, e, ao fazer essa seleção, estará seguindo suas expectativas ou inclinações. Isto, contudo, é exatamente o que não deve ser feito. Ao efetuar a seleção, se seguir suas expectativas, estará arriscado a nunca descobrir nada além do que já sabe; e, se seguir as inclinações, certamente falsificará o que possa perceber. Não se deve esquecer que o que se escuta, na maioria, são coisas cujo significado só é identificado posteriormente.

Repasar as informações para o gestor tomar conhecimento não é uma estratégia adequada para a condução da situação. Orientar o colaborador sobre o que ele deve fazer baseado em sua fala também não é uma decisão que tem bons resultados a longo prazo. Por esse motivo, o ouvinte das queixas deve acolher o que está sendo dito e proporcionar ao colaborador, que está em situação muitas vezes de sofrimento, a oportunidade de refletir. Enxergar os possíveis cenários, estudar as possíveis consequências das ações que decidir tomar. Esse é um dos passos para pensar com base nessa angústia. Porém, antes de entender qual caminho traçar, é importante conduzir o colaborador para o caminho do entendimento e da implicação da causa da sua angústia. Entender de onde vem aquela indignação, aquela inflexão, o descontentamento gerado é um caminho mais longo, mas que é preciso ser percorrido.

De nada adianta a profissional de RH com a sua escuta desvendar o mistério ali revelado se o colaborador não participar desse processo de entendimento. Com o tempo e situações diferentes, o colaborador pode voltar a repetir sua mesma dinâmica e causar o mesmo sofrimento. Será imperceptível aos seus olhos que todo aquele resultado foi gerado pela repetição de uma dinâmica psíquica.

A profissional de RH ao longo dos quatro anos escolhidos para esta análise acompanhou uma diversidade de demandas e queixas dos colaboradores. Nesse sentido, apresentamos algumas situações para ilustrar o cotidiano de um profissional de RH, assim como sustentar a necessidade e a importância da escuta no ambiente organizacional.

Um colaborador do sexo masculino em relacionamento abusivo com companheira deprimida que o impediu de manter o emprego em razão de ciúmes e ameaças. Era um colaborador com muito potencial, que recentemente havia sido promovido e que receberia um investimento em seus estudos para alcançar novas oportunidades.

Também acompanhou a situação de uma colaboradora que evitava reconhecer que tinha como filha uma pessoa dependente química. Inicialmente afirmava que a causa das suas tentativas de suicídio era outra. Omitiu que a própria filha furtava bens de sua casa para manter o seu vício. Procurou de todas as formas internar a sua filha. E onde quer que ela estivesse, causava transtornos. Aos poucos, seu comportamento começou a afetar o comportamento de sua mãe no trabalho. Entrou em processo de endividamento, precisou de várias formas de auxílio da empresa, tornou-se insubordinada, faltou em alguns momentos sem comunicação prévia, precisou de acompanhamento médico e psicológico, resistiu ao tratamento e começou a definhando. Aos poucos, a solução foi transferi-la para ambiente com menos pressão, para recuperação e manutenção de suas condições financeiras. Apesar de todo investimento em soluções paliativas, a culpa que a mãe carregava foi mais forte e a adoeceu a ponto de precisar ser afastada do ambiente de trabalho.

Também na mesma equipe há duas irmãs que nunca comunicaram para o gestor ou para a instituição que eram irmãs. Não têm os mesmos pais em seu registro. Isso porque naquela época, filho concebido fora do casamento não recebia o nome do pai. As mães não são as mesmas. O adoecimento e o posterior falecimento do pai que ambas têm em comum causaram um processo de luto que fez com que uma delas se mudasse para outro estado e a outra ficou muito adoecida a ponto de se afastar do trabalho.

Outro colaborador trouxe para a empresa uma necessidade: tornar o seu filho menor de idade um atleta de alto desempenho e para isso gostaria que a empresa permitisse que ele utilizasse a sua academia de musculação sem supervisão profissional e de responsável legal. Apresentou ainda proposta de acompanhamento por *personal trainer* a distância. Também gostaria que os colaboradores contribuíssem com as suas passagens de transporte para competições esportivas.

Há outro colaborador que tem o famoso "sangue nos olhos". Entrega além do esperado, com muita agilidade. Mas não suporta receber ordens nem ter a atenção chamada. Acumula dois empregos. Na empresa, foi promovido para uma função de liderança. Porém, não consegue compreender o seu papel nessa ramificação da árvore da equipe. Acredita que ser líder é fazer mais. Tem dificuldade de entender o seu papel de planejar, orientar, oferecer *feedback* e ter tolerância com aqueles que não têm o mesmo perfil que ele.

Dessa forma, ilustra-se uma situação exemplar em relação à escuta e repetição do mal-estar dentro de uma instituição de ensino superior, objetivando produzir novos e outros olhares para a psicanálise no contexto organizacional.

De todos os relatos recebidos da equipe, o mais complexo e paradoxalmente o mais simples é o da atual gestora dessa equipe. Com boa formação acadêmica de base, é analítica, estável e com uma vontade de ser justa. Contudo, com a complexidade das relações, perde sua capacidade de raciocínio e tomada de decisão. Fica insegura e teme cometer alguma injustiça. Queixa-se com frequência do comportamento das pessoas da sua equipe e do comportamento dos gestores de outras equipes. Tem dificuldade de expor o seu ponto de vista, sem parecer resistente ou pessimista. Acredita que os fluxos dos processos precisam ser reiniciados para darem certo. Mas não consegue fazer uma proposta de melhoria e tomar atitudes a partir do seu pensamento.

Ao ouvir os relatos, tanto da gestora quanto dos líderes e dos liderados, são perceptíveis a angústia e a dificuldade na comunicação. A impaciência, a intolerância, a dedução, o julgamento, a fofoca, todas essas atitudes que surgem na relação de trabalho acabam minando a evolução da equipe, das relações no ambiente de trabalho e, por consequência, o resultado esperado.

A gestora demonstra suas inseguranças no trato com a sua equipe, teme promover falas que possam ser questionadas, calcula toda a repercussão de suas falas, depois de fazê-las, avalia as reações e se preocupa em demasia em provar para sua equipe que agiu corretamente. Oscila entre firmeza e distanciamento. Constantemente demonstra insatisfação com o desamparo, com o que compreende ser uma falta de respeito por seu papel e uma falta de clareza a respeito de a quem cabe cada atribuição. Sente-se ignorada em processos importantes, distancia-se do processo e faz constantes previsões negativas sobre os resultados desses processos dos quais não se sentiu incluída.

Acredita que punir sua equipe, mesmo que de forma incorreta, aplicando penalidades disciplinares sem o devido fundamento, dará força e fará com que os demais membros da equipe a temerão e a respeitarão. Centraliza todo o trabalho da equipe, mas se sente incomodada quando a equipe a procura para resolver situações mínimas de conflito e de falta de clareza. Gostaria que os líderes abaixo de sua alçada fossem mais autônomos, mas se incomoda quando eles tomam decisões sem consultá-la.

A profissional que recebe todas essas falas da gestora aponta repetições de fala, semanalmente, para que a gestora perceba quantas vezes repetiu a mesma queixa, quantas vezes se comprometeu a delegar, quantas vezes afirmou que daria autonomia para os líderes de sua equipe, mas que, ao reproduzir suas falas, ficou claro que seu nome sempre é citado quando algum comando é enviado para os liderados. E, assim, continua o vai-e-vem de insatisfações. Líderes não conseguem se desenvolver no seu posto, por falta de conhecimento, falta de acompanhamento, falta de clareza e dificuldade de se descolar dos antigos colegas de trabalho.

Nesse ponto, é perceptível o pedido de socorro da líder por meio das suas repetidas buscas pela profissional de RH para verbalizar a respeito das atitudes dos liderados e de como se sentiu a respeito. Também o desejo de dividir com a profissional da área de gestão de pessoas quais atitudes decidiu tomar, na esperança de validar a sua posição ou de receber uma repreensão sobre o seu pensamento. Com todos esses elementos, fica claro que é preciso que a líder encontre na profissional de RH, ou seja, no representante da empresa que tem como uma de suas missões acolher os seus colaboradores, um espaço de escuta, para que assim ela possa lidar com suas repetições e sintomas. E conseguir associar a sua dinâmica com a origem dos seus sentimentos e atitudes.

4.2 A REPETIÇÃO E O MAL-ESTAR INSTITUCIONAL

Diante de todas as escutas realizadas, a profissional de recursos humanos tem uma potente ferramenta que pode contribuir com a transformação dos caminhos institucionais. As informações ouvidas com atenção em um pequeno espaço de trabalho são mais preciosas que muitos dados acumulados em sistemas de administração de pessoal, de recrutamento e seleção, de controle de ponto e refeitório, de beneficiários e tarefeiros e tantos outros módulos operacionais que apenas sistematizam dados.

Não que os dados ali capturados e ordenados não sejam importantes. E como o são! Podem confirmar alguma fala ou até apresentar um ato falho de algum líder ou liderado. Ou até podem desfazer mal-entendidos. Porém, aqueles dados que não são preenchidos em formulários, que não são ditos durante a entrevista de emprego e que tentam ser ocultados em avaliações psicológicas acabam se revelando em falas desprezíveis. Em momentos de queixas como o atraso no vale-transporte, o desconto de salário pela falta de registro de frequência no relógio eletrônico de ponto ou a dificuldade de cumprimento da jornada de trabalho.

E são nas repetições que a profissional de recursos humanos acaba identificando algum ponto que não é aquele que exatamente está sendo dito. Freud (1914/1996, p. 25) ressalta que recordar, repetir e elaborar segue um processo terapêutico que serve de base para que o analisando possa mergulhar nos momentos do passado que tenham contribuído para o seu comportamento atual.

Aprendemos que o paciente repete ao invés de recordar e repete sob as condições da resistência. Podemos agora perguntar o que é que ele de fato repete ou atua (*acts out*). A resposta é que repete tudo o que já avançou a partir das fontes do reprimido para sua personalidade manifesta - suas inibições, suas atitudes inúteis e seus traços patológicos de caráter. Repete também todos os seus sintomas no decurso do tratamento. E podemos agora

ver que, ao chamar atenção para a compulsão à repetição, não obtivemos um fato novo, mas apenas uma visão mais ampla. Só esclarecemos a nós mesmos que o estado de enfermidade do paciente não pode cessar com o início de sua análise e que devemos tratar sua doença não como um acontecimento do passado, mas como uma força atual. Este estado de enfermidade é colocado, fragmento por fragmento, dentro do campo e alcance do tratamento e, enquanto o paciente o experimenta como algo real e contemporâneo, temos de fazer sobre ele nosso trabalho terapêutico, que consiste, em grande parte, em remontá-lo ao passado.

Quando há uma queixa da líder sobre o comportamento do seu liderado, muitas vezes a queixa não é dele mesmo. Ela nem sequer presenciou o fato. Em alguns momentos, ela se vê cansada de ouvir reclamações de outras pessoas e busca na profissional de recursos humanos alento para suas possíveis decisões. Em alguns momentos, o seu pensamento está no encerramento do vínculo empregatício, em outros na aplicação de alguma penalidade disciplinar, em outros na escolha das palavras para um *feedback* mais assertivo, mas muitas das vezes o que a gestora não consegue é tomar uma decisão e executá-la.

O medo de tomar uma atitude que pode ser considerada equivocada, de cometer uma injustiça ou até mesmo de uma inversão de papéis por meio de uma reclamação trabalhista faz com que a líder permaneça estática, sem esboçar reação alguma, demonstrando apatia. Com isso, as mudanças ficam adiadas, as reclamações se acumulam, as falhas aumentam, a angústia se torna cada vez mais latente. Novamente, é preciso verbalizar o que se pensa com a profissional de recursos humanos. A líder quer certezas, uma fórmula milagrosa, alguém com quem dividir a culpa de uma possível falha. Com a falta de atitude, sua criatividade e a sua capacidade analítica vão perdendo potência.

Nessa situação, o papel da profissional de recursos humanos não é oferecer respostas. É, junto da líder, estudar os cenários. Os possíveis resultados das suas ações. A conferência dos dados que a líder traz com informações válidas. Ajudá-la a afastar teorias incertas, suposições, opiniões mal-intencionadas ou com interesses pessoais que prejudiquem o coletivo.

Figueiredo (2014, p. 124) evidencia a necessidade de acolher o sofrimento do sujeito e tentar identificar o que está se encontra inconsciente:

Nas escutas em análise, a ideia é dar atenção às dimensões inconscientes do psiquismo a partir do que se “manifesta”. Trata-se de uma escuta clínica voltada para os sofrimentos do sujeito, mas de uma escuta particularmente endereçada às diversas dimensões inconscientes destes sofrimentos.

Ao verbalizar as suas queixas, as suas angústias, fazer um autoexame de consciência, estudar probabilidades e dados concretos sobre os seus subordinados, a líder faz um acordo com a profissional de recursos humanos. Primeiro, esgotar todas as tentativas de desenvolver seu liderado, com devolutivas, treinamento, plano de desenvolvimento individual, pequenas atitudes, negociações, investimento em conhecimento e reconhecimento.

Esgotadas todas as ações que podem ser realizadas por uma líder para com o seu liderado, é preciso estudar estratégias para as mudanças que precisam ser feitas. Se haverá desligamento ou remanejamento de profissionais para áreas mais próximas

do seu perfil, se haverá promoção interna, se será preciso divulgar novas vagas externamente, qual a estratégia de atração e recrutamento de talentos, quais benefícios precisam ser oferecidos para concorrer com o mercado e como reiniciar o processo de inclusão de um novo colaborador em sua equipe de trabalho.

Para que, acolhido, capacitado, desenvolvido, ele possa ter as suas necessidades e os seus objetivos atendidos e para que a instituição de ensino superior continue a oferecer um serviço que desenvolve seres humanos comprometidos com a qualidade de vida e com a excelência na educação superior, atuando na produção e difusão do conhecimento para o bem comum.

Freud (1913/1996, p. 13) esclarece que o acolhimento como processo de escuta não produz um efeito imediato. Porém, uma vez que o processo de mudança é iniciado, a mente já não é mais a mesma.

Abreviar o tratamento analítico é um desejo justificável, e sua realização, como aprenderemos, está sendo tentada dentro de várias orientações. Infelizmente, opõe-se-lhe um fator muito importante, a saber, a lentidão com que se realizam as mudanças profundas na mente - em última instância, fora de dúvida, a 'atemporalidade' de nossos processos inconscientes.

Freud (1912/1996) apresenta a necessidade de que o processo consciente do pensamento supere as resistências da repressão, para que depois que elas forem superadas, o inconsciente possa emergir e a recordação possa ser revelada. Com esse processo de recordar, repetir e elaborar, a profissional de RH pode contribuir com a líder e até mesmo com o liderado para que de alguma forma os interesses possam ser apresentados e, quem sabe até, negociados para que se chegue a um acordo e que ambas as partes saiam com o sentimento de que suas queixas foram ouvidas e que a sua opinião tenha sido considerada antes de uma decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escuta de líderes pela profissional de recursos humanos foi um recurso utilizado com a perspectiva de compreender a rotatividade, absenteísmo e produtividade no ambiente de trabalho. Por meio desses dados, foi possível refletir sobre as abordagens de comunicação, *feedback* e valorização utilizadas pela líder e pela empresa para reter, desenvolver e reconhecer os colaboradores. A escuta dos liderados também foi uma abordagem utilizada para compreender o ponto de vista, os sentimentos e os comportamentos dos liderados.

Ao longo da escrita deste artigo foi possível compreender a importância da escuta das queixas e angústias de profissionais de uma instituição de ensino superior comunitária da cidade de Brusque, no estado de Santa Catarina. Foi possível identificar a diferença entre uma instituição que não possui um dono, que foi instituída pelo poder público, mas que se mantém de maneira privada. Que tem como fiscais órgãos representativos da comunidade o Ministério Público e que precisa seguir todos os regramentos determinados pelo Ministério da Educação para manter o seu status acadêmico e continuar oferecendo seus serviços. Foi possível perceber que o caráter comunitário, com as suas ações de extensão e os serviços prestados para a

comunidade de maneira gratuita, traz para os líderes mais responsabilidade e ao mesmo tempo mais senso de pertencimento e sentido para os seus liderados.

Também foi importante observar que a simplicidade da atividade, que é estar disponível para ouvir e, assim, contribuir para a análise da problemática que tenha gerado conflito entre colaboradores, setores ou até com acadêmicos, é crucial para o desenvolvimento das lideranças e a sua retenção na equipe. Ter alguém para validar os seus pensamentos e as suas ideias e com quem dividir informações confidenciais que não podem ser divididas com mais ninguém se tornou um diferencial oferecido pela área de recursos humanos.

Figueiredo e Minerbo (2006, p. 260) discorrem sobre a natureza da transformação do objeto e o papel de desconstrução de quem ouve: “Interpretar significa olhar para o fenômeno investigado fora de seu campo habitual. O olhar do psicanalista é um olhar fora da rotina, que desopacifica o objeto. Ele ressurgue diferente, desconstruído, transformado. O sujeito também se transforma na medida em que se torna capaz de ver coisas que não via antes”

Entender que esse papel não se fez pronto a partir do seu início, ou seja, que ele não tinha eficácia desde quando começou a ser realizado, mas que a repetição também foi importante para que a profissional de recursos humanos pudesse validar o seu conhecimento e a sua experiência nessa área profissional que não é tão comum no mercado. E aprender a se respeitar como profissional, que não precisa oferecer um repertório de soluções e que mais importantes do que respostas são as perguntas. As perguntas que não costumam ser feitas e as respostas que nunca se parou para pensar. Sair da caixa, deixar de lado a cartilha básica do que se espera de um profissional de recursos humanos, com metas e entregas necessárias, mas que são rasas para uma entrega plena.

Portanto, mais válido do que perceber o conteúdo das queixas da líder deste estudo de caso e do que é possível identificar no comportamento dos seus liderados, foi compreender que esse papel de escutar, acolher e prestar suporte para as pessoas que escolhem fazer parte de um corpo acadêmico com características peculiares e que também precisa que a singularidade seja acolhida e compreendida.

REFERÊNCIAS

ABELLA, Teresinha Teixeira *et al.* Gestão de conflitos organizacionais. **Revista Multidebates**, v. 1, n. 2, 2017.

BITTAR, Mariluce. **Universidade Comunitária: uma identidade em construção**. São Carlos, SP: Universidade Federal de São Carlos, 1999 - ucdb.br.

CARVALHO, Matheus Cotta de. Angústia e trabalho. **A relação sujeito-trabalho-organização na contemporaneidade e a psicanálise: porta de saída ou pacto com o diabo?** Reverso, Belo Horizonte, ano 30, n.56, p. 93-102. Out. 2008.

COLOMBO, Sônia Simões. **Liderança e gestão do capital humano nas instituições de ensino superior**. Desafios da gestão universitária contemporânea. Porto Alegre: Artmed, 2011.

DUARTE, Daniele Almeida *et al.* Psicologia do trabalho e psicanálise: uma possibilidade de compreensão do sofrimento psíquico. *In: Encontro de Psicologia, 19/ Encontro de Pós-Graduação da UNESP*. Assis, 6. 2006.

FIGUEIREDO, Luís Cláudio. Escutas em análise / Escutas poéticas. **Revista Brasileira de Psicanálise**, v. 48, n. 1, p. 123-137, 2014.

FIGUEIREDO, Luís Cláudio; MINERBO, Marion. Pesquisa em Psicanálise: Algumas Ideias e um Exemplo. **Jornal de Psicanálise**: São Paulo, v. 39, n. 70, p. 257-278, jun. 2006.

FOLLE ESPER, Aulina Judith; CASTRO DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, vol. 5, núm. 2, abril-junho. 2015, pp. 60-72. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial Santa Catarina, Brasil.

FREUD, Sigmund. O mal-estar na civilização. **Edição Standard Brasileira Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**, v. 21. Rio de Janeiro, Imago, 1996. Original publicado em 1930.

FREUD, Sigmund. Recordar, Repetir, Elaborar. **Edição Standard Brasileira Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**, v. 12. Rio de Janeiro, Imago, 1996. Original publicado em 1914.

FREUD, Sigmund. Recomendações aos médicos que exercem a psicanálise. **Edição Standard Brasileira Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**, v. 12. Rio de Janeiro, Imago, 1996. Original publicado em 1912.

FREUD, Sigmund. Sobre o início do tratamento. **Edição Standard Brasileira Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**, v. 12. Rio de Janeiro, Imago, 1996. Original publicado em 1913.

FROMM, Erich. **Psicanálise da sociedade contemporânea**. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

GEORGE, Bill. **Liderança autêntica**: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras. São Paulo: Editora Gente, 2009.

KOBORI, Eduardo Toshio. Algumas considerações sobre o termo Psicanálise Aplicada e o Método Psicanalítico na análise da Cultura. **Revista de Psicologia da UNESP**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 73-81, 2013.

LAPLANCHE, Jean. **Novos fundamentos para a psicanálise**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MINERBO, Marion. Escuta analítica: diálogo com uma jovem colega. **JORNAL de PSICANÁLISE** 48 (89), São Paulo, 219-237. 2015.

MOGNHON, Élviz *et al.* **Análise da liderança e do poder na perspectiva psicanalítica**. Salão do Conhecimento, Ijuí, 2012.

MORRONE, Carla Faria *et al.* A resignificação do sofrimento psíquico no trabalho informal. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis. V. 3. N. 2. Dez. 2003.

NASIO, Juan-David. **Porque repetimos os mesmos erros**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.

OLIVEIRA, Larissa Aragão de Freitas de. O prazer-sofrimento psíquico no trabalho e a perspectiva de Christophe Dejours. **Revista Psicologia & Saberes**. v.8. n. 11. 2019.

ROUDINESCO, Elisabeth; MICHEL, Plon. **Dicionário de psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

SANTO, Eniel Espirito *et. al.* **Uma análise dos estilos de liderança organizacional**. Biblionline, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 160-169, 2010 ISSN 1809-4775.

SOUZA, Carolina Rodrigues Alves de; COELHO, Daniel Menezes. O neutro em psicanálise: da técnica à ética. 96 Fractal: **Revista de Psicologia**, v. 24 – n. 1, p. 95-110, Jan./Abr. 2012.

TAVARES, L. A. T.; HASHIMOTO, F. A pesquisa teórica em psicanálise: das suas condições e possibilidades. Gerais: **Revista Interinstitucional de Psicologia**. Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 166-178, 2013.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmiria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Revista Psicologia & Sociedade**, 2007.

VILELA, Juliana Souza. **O discurso do líder ideal**: modos de representação e identificação. Curitiba: Universidade Positivo, 2020. 179.f.