

Parte 6

Psicologia social e trabalho



## Os hifens das relações eu-outro e homem-trabalho no século XXI

Sigmar Malvezzi

A relação eu-outro e a relação homem-trabalho são duas interfaces do ser humano interconectadas entre si, já largamente exploradas em diferentes campos do conhecimento, com inegáveis contribuições para a compreensão da sociedade e da pessoa humana em sua condição ontológica e em sua existência (ARENDDT, 2001; ASHBY, 1947; COOPER, 1983, 1998; HOMANS, 1951; LANE; CODO, 1984; MALVEZZI, 1988; MEAD, 1934; RICOEUR, 1990, 2008; SAINSAULIEU, 1977). Ambas têm sido objeto de escrutínios que exploraram as relações do indivíduo com o outro e com o trabalho, nas quais a inserção do ser humano no tempo e no espaço revelou suas potencialidades, sua diversidade de formas de interação e razões de sua existência. O conhecimento produzido nessas duas interfaces explica as transações que nelas ocorrem, evidenciando as estruturas subjetivas que constituem e mobilizam a pessoa, as macroestruturas que a circundam, as condições e os mecanismos implicados na construção de sua existência frente às possibilidades que o mundo lhe oferece (BAXTER, 1982). As transações entre o eu, o outro e o trabalho são matérias primas férteis para a investigação do ser social. Grande parte dos conceitos e teorias que constituem as ciências sócio-comportamentais, particularmente a psicologia social e a psicologia das organizações e do trabalho, é produto da investigação dessas interfaces. Esses conhecimentos tornaram-se referência que ilumina a compreensão da sociedade, da pessoa, da busca da emancipação, da justiça e o bem-viver (LINDSEY; ARONSON, 1968). Embora já largamente exploradas, essas duas interfaces são territórios sempre abertos a novos questionamentos, como fontes inesgotáveis de reflexão sobre a condição humana, o estar no mundo, os determinantes e sentidos da ação, a qualidade de vida, a felicidade e a construção do futuro. Na trajetória secular desses questionamentos desponta um elemento transversal que é o hífen entre o eu, o

outro, o mundo e o trabalho. O que seria esse hífen? A busca de respostas a esta questão é o objeto de análise deste capítulo.

## 17.1 O hífen

A investigação desse hífen tem sido rotina na história das ciências sociais e seguirá sendo questão aberta diante da complexidade da condição humana e de sua inserção dentro de uma sociedade em contínua evolução, em todos os seus aspectos (MALVEZZI, 2016). Até mesmo, o olhar superficial e intuitivo sobre as transações entre o eu, o outro, o mundo e o trabalho sugere a existência de algum hífen que materializa suas influências mútuas. Este hífen emerge nas suas atividades. Estes são movimentos que produzem e veiculam transações que revelam interdependência entre essas duas interfaces. O eu, o outro, o mundo e o trabalho se relacionam, expondo-se mutuamente em suas potencialidades, condição que viabiliza transformações neles mesmos ou no *lócus* que os abriga e sustenta. As atividades são conjuntos coordenados de movimentos dos seres vivos ou máquinas que alteram propriedades, funções, identidades, transações em suas interfaces.

Toda mudança é produzida por alguma atividade na interação entre diferentes elementos (CROZIER; FRIDBERG, 1978), numa espécie de movimento “cooperativo” entre eles. A argila se “deixa moldar” pelas mãos do oleiro. A criação e articulação desses movimentos “cooperativos” possibilitam mudanças no *status quo* do mundo real, criando algo novo, promovendo ajustes funcionais em propriedades e funções, provocando novos movimentos, gerindo conflitos, redesenhando contextos, fomentando novas interfaces ou instituindo agentes (CALDWELL, 2006). Aristóteles (1908) foi um dos pioneiros no reconhecimento das atividades como hifens entre o eu, o outro e o mundo. Ele as diferenciou em duas categorias de causalidade, que denominou de “produção natural” e de “produção pela arte”.

A “produção natural” é constituída por atividades cuja articulação em cadeias de causas está programada na própria natureza. Essa forma de produção requer alguma causa desencadeadora de sua programação, que Aristóteles chamou de *causa efficiens*, sem necessidade de algum agente. Assim, a semente de laranja contém a programação de todas as etapas da cadeia de atividades necessárias para a produção da laranjeira. Essa programação está intrínseca na semente. A transformação da semente em laranjeira dependerá somente da existência de condições externas favoráveis, mas não de algum agente (CALDWELL, 2006) que articule as atividades necessárias para a produção da laranjeira. Para Aristóteles, atividades como os terremotos, as ondas do mar ou a reprodução dos vegetais, como a laranjeira, independem de escolhas por parte de algum agente. As atividades da “produção natural” são explicadas e compreendidas pelas propriedades físicas e químicas dos

objetos a partir da *causa efficiens*, que, no caso da laranja, é a programação biológica. Esta dispensa algum agente que organize, avalie e escolha as cadeias de movimentos. Efetuada dessa forma, a “produção natural” não coloca a questão do hífen entre o ambiente. Neste caso, o hífen é a programação e sua ativação feita pela *causa efficiens*. Diferentemente, a “produção pela arte” ocorre a partir de escolhas dos indivíduos, como se observa nos movimentos de caça dos animais e das pessoas para a satisfação de necessidades, realização de desejos e a produção de projetos (MALVEZZI, 1988), como observado no trabalho artesanal.

Sendo o resultado de escolhas, a “produção pela arte” requer algum agente que identifique potencialidades, disponibilize-as entre si, como a argila para o oleiro e vice-versa, para movimentos que explorem as possibilidades para servir uma à outra. Entre seres que interatuam movidos pela capacidade de serem disponibilizados para a criação de alguma cadeia de causas que não ocorreria naturalmente, surge a demanda de mediação que identifica, avalia e escolhe os movimentos. Essa mediação é a questão do hífen. Para caçar ou construir ninhos, animais, como os lobos e os passarinhos, escolhem locais, buscam materiais, organizam contingências e avaliam posições de tocaia, identificando e articulando os meios em cadeias de eventos que têm potencialidade para gerar os efeitos desejados, como se constata na arte do joão de barro (MALVEZZI, 1988, capítulo III). O agente realiza diversos movimentos – observa, busca, processa, escolhe – para criar as cadeias de causas, ou seja, as atividades. A construção dessas cadeias de causas é observada nos diversos seres dotados de cérebro (agora também no já conhecido Watson).

As neurociências têm explicado esse processo de organização da “produção pela arte” no funcionamento cerebral de animais e de seres humanos pela instrumentalidade de reações cerebrais. Nesse processo, há diferenças radicais entre artesão humano, que é sujeito, e o artesão animal, que é agente (MALVEZZI, 1988; EHRENBERG, 2007).

Os agentes procuram e processam sinais que revelam propriedades dos objetos, das pessoas e das atividades deles em sua capacidade para “cooperar” entre si, em relações funcionais com potencialidades para realizar alguma transformação desejada nos objetos pelas atividades articuladas nas cadeias de causalidades que constituem a produção “pela arte” (DOMANESCHI; PENCHO, 2016). Em seus trabalhos, Pignocchi (2015) distingue diversas funções cerebrais (motora, visual, linguística...), atribuindo significativa importância ao cérebro “social” na “produção pela arte”. Sua função é apreender e processar transações entre os comportamentos do eu e do “outro”. Por meio desse processamento do “cérebro social”, o indivíduo aprende a relação entre diferenças nos objetos e comportamentos e a eficácia das atividades. Heider (1970) pesquisou os mecanismos desse funcionamento nas relações interpessoais. Ele concluiu que essas funções permitem ao

indivíduo diferenciar causalidade impessoal, na qual o outro é agente, e causalidade pessoal, na qual o outro é sujeito. Funcionando dessa forma, as atividades produzidas pelas pessoas (e por animais dotados de cérebro) são elos entre o eu que procura, processa, escolhe e a transformação almejada no outro, ou seja, o hífen entre ambos. Assim, as atividades da “produção pela arte” são hifens entre o sujeito, ou agente e os efeitos, ou as transformações desejadas no outro, ou no mundo. No exercício dessa mediação, as atividades criam a interdependência pelas relações funcionais que ligam as interfaces. Esta interdependência revela a condição do ser social, que não é um objeto estático, inerte, mas uma relação que integra demandas, necessidades e reações entre o eu e o outro a partir da identificação de potencialidades para as transações entre eles. Assim, a relação eu-outro, expressão emblemática do ser social, é apreendida nas atividades entre os indivíduos que as realizam pela materialização da interdependência entre eles, que emerge como o fato relacional. Explicadas as atividades, resta outra questão, que é: por que os indivíduos procuram transações com os outros, criando o fato relacional entre eles?

A psicologia social é o ramo das ciências comportamentais que estuda o fato relacional entre o eu e o outro. Em síntese genérica, a investigação desse fato tem revelado que os movimentos entre o eu e o outro despontam de duas carências básicas: a busca que ambos revelam de complementaridade e a expectativa de estabilidade social e afetiva no ambiente no qual estão. Essas duas fontes de movimentos promovem a relação eu-outro como evidenciada na investigação dos contratos psicológicos (CHIUZZI, 2014) e dos mecanismos de interação social (GERGEN, 2009). Tanto os contratos como a interação social revelam relações de interdependência viabilizadas pelas atividades – os hifens entre o eu e o outro. Os contratos psicológicos são vínculos criados reciprocamente para o controle das atividades entre o eu e o outro. Por meio desses vínculos, materializados em atividades, os indivíduos trocam informação, afeto, prioridades, diversão, apoio, sentimentos etc. para atender suas demandas de complementaridade e de estabilidade. Igualmente, pelas atividades externas e internas, visíveis pela observação ou acessadas pelas inferências, os indivíduos administram seus desempenhos e as estruturas subjetivas que sustentam suas relações, como as identidades, os sistemas de valores e de papéis, as representações sociais e os vínculos. A gestão das atividades de “produção pela arte”, que fazem a mediação da relação eu-outro nos contratos psicológicos e nas relações interpessoais, consiste na gestão do hífen por parte dos dois agentes. A história da psicologia social evidencia a busca dos elementos que constroem e regulam a existência do fato relacional nessas atividades. Desde o pioneirismo de George Mead (1934), de contribuições impactantes como a teoria de campo de Kurt Lewin (1934), a relação eu-outro vem sendo explorada em seus componentes subjetivos, objetivos e nos mecanismos que os

colocam em relações funcionalmente interdependentes. Esse campo de produção de conhecimentos tem sido um dos mais férteis na psicologia. Nele, avanços na identificação e compreensão da interdependência das atividades que constituem o fato relacional são rotinas que evidenciam crescente número de desafios.

Para ilustrar essas contribuições, aqui são apresentados dois estudos escolhidos como amostra sobre as relações eu-mundo e eu-outro. Esses dois estudos explicam e ilustram a ação mediadora das atividades, expondo os elementos e mecanismos nelas implicados. Um deles consistiu no relato de experimentos realizados por Richard Walk e Eleonor Gibson (1961) num programa de pesquisa dedicado à investigação da relação entre percepção de si e a sensibilidade e segurança da ação. O outro é um ensaio elaborado por Simone Weil (1972), no qual ela reflete sobre o impacto da ação na vida dos indivíduos. Embora partindo de questões e perspectivas distintas, tanto o relato como o ensaio convergem para a mesma suposição de que a relação eu-outro (eu-mundo), por meio de atividades que se interinfluenciam, protagoniza a fronteira entre o homem e os ambientes físico e social.

Walk e Gibson (1961) estudaram experimentalmente as atividades pela observação sistemática de bebês e de animais, na qual investigaram a percepção da mediação da própria ação na relação eu-mundo. Nesses experimentos, eles aprenderam que a gestão da fronteira com o mundo é função do próprio controle que o indivíduo apreende ao observar suas próprias atividades. Criando duas situações experimentais semelhantes em todos os seus aspectos, menos na percepção, ou não, dos próprios movimentos, eles testaram as reações de gatos na atividade de caminhar sobre ladrilhos “verdadeiros” e “falsos”. Gatos foram colocados para caminhar puxados por uma canga. Alguns caminhavam vendo seus próprios corpos e os movimentos de suas patas, e outros tinham seus corpos cobertos por um pano e eram, portanto, impedidos de observar seu próprio corpo e os movimentos de suas patas. “Treinados” dessas duas formas, os gatos foram colocados para caminhar livremente numa sala cujo piso era de ladrilhos. Alguns desses ladrilhos foram retirados de propósito e substituídos por vidro transparente, que permitia a percepção de espaços vazios (buracos) no chão.

Os gatos impedidos de ver seus próprios movimentos caminhavam sobre o ladrilho de vidro transparente, demonstrando não perceber que caminhavam sobre espaços vazios. Diferentemente, os gatos que viram seus próprios passos, diante do ladrilho de vidro, pararam, pisaram nele, testaram sua existência com uma de suas patas dianteiras, revelando sua percepção das lâminas de vidro – “ladrilhos falsos” sobre espaços vazios. A percepção das próprias atividades aperfeiçoou a percepção que os gatos tinham do mundo, evitando o risco dos passos sobre o ladrilho falso. Walk e Gibson concluíram que, agindo, o indivíduo aprende sobre si mesmo e se capacita para suas transações com a natureza. A percepção dos

próprios passos diferenciou o controle adquirido sobre a própria ação no mundo. Baxter (1982) interpreta os resultados desses experimentos como indicadores da relação eu-mundo ativa ou passiva. Os gatos que viram seus passos tiveram relação ativa, ao passo que os outros, relação passiva, indicando aprendizado sobre o mundo a partir de suas próprias atividades. A “competência” criada pela experiência do agir é confirmada no ensaio de Simone Weil (1972). Nele, Weil infere a função de hífen nas atividades ao assumir que as potencialidades do indivíduo são a ele expostas pelo conhecimento que ele adquire atuando sobre as possibilidades que o mundo lhe oferece. Esse conhecimento desponta de seu agir como agente, como no caso dos gatos.

Interagindo com o outro (ou transformando o mundo), o indivíduo percebe os efeitos de sua ação (da atividade da qual ele é agente) e apreende suas potencialidades para superar sua inferioridade em relação às forças poderosas da natureza.

O segredo da condição humana está na falta de equilíbrio entre ele e as forças da natureza que o excedem infinitamente, quando ele está inativo, o equilíbrio ocorre apenas quando ele está agindo que é a forma dele recriar sua própria vida através do trabalho (WEIL, 1972, p. 157).

Para Weil, o aprendizado produzido pela experiência com as próprias atividades revela o poder do indivíduo para interagir com o mundo e superar as forças que o excedem. É na ação que ele percebe força em suas potencialidades, que são instrumentos de enfrentamento da natureza. Assim, a relação de equilíbrio entre ele e o mundo ocorre quando ele se põe em movimento, atuando como sujeito. Na ação como sujeito que a interdependência entre ele e a natureza é sinal da reciprocidade entre ambos. Quando inativo, ele se aliena de si mesmo, incapaz de perceber quem ele é; mas, quando em atividade, seu autoconhecimento é autêntico, porque revela sua condição de ser interdependente em relação com o mundo. A inferência de Weil mostra que as atividades são o caminho de sua emancipação.

Assim, as atividades da “produção pela arte” propiciam competências e sentido à própria existência humana, ao servirem como hifens entre o indivíduo, o outro, o mundo ou o trabalho, capacitando-o para organizar sua vida administrando propósitos pelos quais ele constrói sua existência. As competências adquiridas pelas próprias atividades capacitam o indivíduo a ser sujeito em suas escolhas. Assim, segundo Weil, o estar no mundo somente tem sentido e corresponde à sua condição humana se ele estiver em atividade. Essa é a justificativa de Weil para assumir que o homem só encontra equilíbrio na ação. O trabalho, como atividade que transforma o ambiente, revela sua condição de sujeito, oferecendo-lhe a condição para lograr relação de equilíbrio com o mundo. Por isso, o trabalho

tem sido largamente reconhecido como hífen crucial com o mundo (SMELSER; ERIKSON, 1980). Essas propriedades das atividades situam-nas como hifens que instituem a relação de interdependência entre o indivíduo e o mundo, revelando a existência de um disponível para servir à existência do outro, em relação de equilíbrio e de reciprocidade. Nessa relação, o trabalho desponta como atividade privilegiada, porque é o instrumento apropriado para a sustentabilidade do mundo e crescimento do eu.

Construindo, desconstruindo e reconstruindo suas atividades para interagir com o outro e consigo mesmo, o indivíduo descobre e aprofunda o poder transformador de sua ação – seu hífen com o mundo e com o trabalho –, por meio do qual ele busca a complementaridade que necessita do outro e do mundo para realizar seus projetos e estabilizar os vínculos sociais e afetivos que mantêm suas parcerias com o outro e com o mundo. Nesse aprendizado, acessando e atualizando suas potencialidades, ele toma consciência de sua condição de ser indeterminado, crítico, criativo, sujeito emancipável e protagonista das realizações práticas e sublimes de sua existência, fortalecendo sua “força ontológica” (DE CHARMS, 1968), que o capacita para voos à altura de seus ideais e para superar a si mesmo. É no protagonismo da construção do hífen que o ser humano se reconhece como ser social, cuja condição de estar no mundo implica na aceitação e construção de sua interdependência com o outro e com o mundo. Na interdependência ele encontra a possibilidade de atividades que confirmam sua liberdade para realizar desejos e viabilizar o ambiente para si e seus descendentes. Seu protagonismo alimenta a consciência de sua condição de um ser em relação, ou seja, de um ser que constrói sua existência tomando em conta a si mesmo, o outro e as potencialidades de ambos. O ser humano apreende sua condição ontológica pelo aprendizado da eficácia ou fracasso de suas ações, criando atividades no *locus* da fronteira entre suas interfaces com o mundo. Ele constrói a si mesmo administrando seus hifens com o mundo no qual vive. Para tanto, ele explora e direciona sua existência, transformando potencialidades em atividades. Gerard Mendel (1998) confirma a força das atividades na formatação da consciência, do conhecimento e da emancipação. Identificando as atividades como atos, Mendel explica como as atividades transitam da esfera metafísica, revelando o ser humano em sua condição ontológica para a esfera da intervenção, identificando as atividades como poder que ele pode desenvolver para se capacitar a viver.

Pode-se concluir dessas análises que a construção das atividades exercidas pelos indivíduos faz diferença em sua relação com o mundo, ensinando-os sobre as contingências presentes em suas interfaces e sobre as potencialidades a elas intrínsecas como condição crucial para seu equilíbrio na construção de sua história. Relacionadas dessa forma, as interfaces entre o eu, o outro e o trabalho são o *locus* de oportunidades no qual os indivíduos podem agir e crescer em suas

competências e ideais para empreender o controle e o desenvolvimento de sua relação com o mundo. Sendo o hífen que revela as potencialidades que fazem a conexão entre um e o outro, elas ensinam o sujeito a compreender a si mesmo, o outro e o mundo e seu protagonismo na criação de sua existência. As interfaces com o outro e com o trabalho tornam-se o *locus* de aprendizado e de construção do hífen, que viabiliza sua realização como sujeito autêntico, ou seja, protagonista de sua interdependência relação com o outro e com o trabalho. Nela, o indivíduo satisfaz sua necessidade de complementaridade e de estabilidade.

Alicerçada na compreensão do hífen entre o eu e o outro, a Seção 17.2 explora as atividades na relação homem-trabalho. Seu escopo não é propor alguma tese ou teoria, mas analisar as atividades do trabalho nas contingências criadas na sociedade do século XXI. Nelas, tanto as relações eu-outro como a relação homem-trabalho foram sacudidas por impactos da tecnologia da teleinformação, que apresentou, desde sua implementação, significativo poder sobre os hifens. Essa tecnologia abriu novas potencialidades na complementaridade e desafios na sustentabilidade, recriando as equações que balizam a interdependência entre o eu, outro e o trabalho. As novas tecnologias interferiram na construção dos hifens (AUBER, 2006; MALVEZZI, 2016). Reconhecendo que a sociedade mudou, Peter Sloterdijk (2005, p. 15) pergunta “onde estamos quando estamos no século XXI?”. No que essas tecnologias alteraram os hifens da relação homem-trabalho? Esta pergunta direciona esta análise para o escrutínio da interface do homem com o trabalho e foi inspirada na esperança de avanço da psicologia social e da psicologia do trabalho e das organizações na compreensão do hífen.

## **17.2 O contexto da relação eu-outro-trabalho no século XXI**

O século XXI criou condições peculiares para a sociedade, a partir das quais o trabalho se reinstitucionaliza (ESPRIT, 2009; LI VIGNI, 2015; METZGER; CLÉACH, 2004; TOURAINE, 2013; VELTZ, 2015). Nessas novas condições, os eventos estão articulados em redes de fluxos, movimentam-se em interdependência e em alta velocidade (SUTHERLAND, 2013). Desde os anos 1990, as redes de fluxos evoluem rapidamente pela criação e invenção de novas derivações que otimizam, sem cessar, a compressão do tempo e do espaço na velocidade de tecnologia digital. Existindo dentro de redes movimentadas em fluxos digitais, as atividades tornaram-se multiplicadas, velozes, fragmentadas e facilmente acessíveis por meio dos aparatos eletrônicos que funcionam como próteses, como ironicamente Papa Francisco os denomina. Desde então, grande parte da “produção pela arte” foi integrada a múltiplas redes. Estar no século XXI é estar dentro de redes de fluxos, que são fer-

ramentas-sistemas que criam e processam atividades. Basta constatar o tempo que as pessoas gastam consultando e criando atividades nas redes, comunicando-se e trabalhando à distância em seus *smartphones*, *laptops* e *iPads*. A estrutura das redes modificou significativamente a relação eu-outro e a relação homem-trabalho por sua interferência na criação e processamento das atividades.

Dentro das redes de fluxos, as atividades ocorrem dentro de uma espécie de desordem legitimada, na qual estruturas, trajetórias, identidades e competências são desafiadas por propriedades emergentes que criadas pela velocidade e interdependência das redes de fluxos. Nessa gramática, despontaram efeitos visíveis, como a cultura da urgência, a ideologia da inovação, a criação do trabalhador nômade, a volatilidade das identidades, a carreira sem fronteiras e a rotina dos paradoxos. Em sua análise dessa gramática, Sloterdijk (2005) chama a atenção à relação eu-outro por meio de hifens paradoxais. Neles, as atividades integram e isolam interfaces, criando a condição de “co-isolamento”, que ele explica pela metáfora da espuma. A espuma é uma estrutura construída por bolhas que se sustentam umas às outras, sem requerer outra transação entre si que não seja o apoio físico. Cada bolha está integrada às vizinhas para sua própria sustentação. As bolhas têm vida própria, mas sua sustentabilidade depende do apoio físico das bolhas ao seu redor. Assim, as bolhas estão integradas umas às outras, sem outra transação entre elas que não seja o apoio físico à sua existência. É uma conexão que enfraquece a atividade de sujeito. Como as bolhas são frágeis pela susceptibilidade ao vento e às alterações de temperatura, uma massa de espuma sofre constantes alterações em sua estrutura devido à implosão de bolhas. Analogamente, a estrutura das redes de fluxos tornou-se um paradoxo que, ao mesmo tempo, integra os indivíduos, facilita seus isolamentos e não demanda vínculos entre eles que não sejam informações e seus processamentos. Assim, nas redes de fluxos, os indivíduos estão integrados, mas carecem do controle sobre a sustentabilidade de suas identidades, carreiras e vínculos (LI VIGNI, 2016). Nessa gramática, as escolhas necessárias à “produção pela arte” tornaram-se igualmente paradoxais e, portanto, mais complexas. Nela, o desempenho individual requer autonomia de escolha e sinergia com os fluxos nas ferramentas-sistemas, impondo duas demandas aos desempenhos. Uma é a demanda de constante adaptação e a outra é o cuidado com o enfraquecimento das fronteiras. Ambas impactam na compreensão e manejo dos hifens.

Dentro de redes de fluxos, os eventos tornaram-se objetos voláteis, facilmente alterados em suas propriedades e funções, dificultando as escolhas e o cumprimento de trajetórias na “produção pela arte”. Os desempenhos recebem, continuamente, demandas de adaptação nas propriedades, funções e interfaces dos eventos. A demanda de adaptação tornou-se tarefa de rotina que transforma as atividades em ações artesanais. Identificar, avaliar, processar e escolher tornaram-se

tarefas mais complexas, para as quais autonomia, criatividade e compromisso são requisitos cruciais. Essa demanda é o motivo pelo qual hoje os empregos perderam sustentabilidade, porque foram concebidos como tarefas fixas dentro de alguma estrutura. Essa institucionalização do trabalho evoluiu para o formato do trabalho artesanal, que leva o nome de trabalho autônomo precário (IRIBARNE, 2015). Essa forma de trabalho complicou tanto a vida do trabalhador que mereceu a denominação de trabalho perverso (GAULEJAC, 2011) pela carga de demandas emergentes, pela responsabilidade sobre os resultados e pela insegurança gerada no trabalhador em função da oscilação de suas competências, condições que fomentam o *stress*. Na gramática das redes de fluxos, o trabalhador é o empreendedor da adaptação de suas tarefas, gestor de seus vínculos e competências e alocado em trajetórias de carreira construídas por ele mesmo (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; TAMS; MARXHALL, 2011).

A segunda demanda desponta na labilidade das fronteiras dentro das redes de fluxos. As fronteiras são elementos cruciais nas identificações, avaliações e escolhas que articulam as atividades. Identidades, trajetórias, reconhecimentos, competências, prazos e modelos propiciam limites que fundamentam as escolhas na articulação das atividades. Dentro das redes de fluxos, as fronteiras tornaram-se limites voláteis, debilitadas no controle das influências externas sobre as propriedades, funções e identidades dos eventos. Para Greblo (2015), a movimentação e flexibilização das fronteiras complicaram a maioria das ações humanas, exigindo mais atenção, experiência prévia e interlocução para o enfrentamento das incertezas. Em recente ensaio, escrito para revisar o conceito de fronteira, Torno (2015), partindo da análise dos desafios da experiência da comunidade europeia, explica as próprias fronteiras como fluxos das redes, tornando-se condições incontrolláveis pela multiplicação das interfaces e velocidade dos movimentos. Essa labilidade dificulta significativamente a tarefa de escolher atividades e articulá-las em hifens.

Dentro dessas condições, há pouco espaço para atividades serializadas, uma vez que os hifens necessitam de constante adaptação, as interfaces requerem compreensão, duas variáveis diretamente ligadas à intersubjetividade. O desempenho no trabalho demanda instrumentos de gestão que considerem a intersubjetividade entre os sujeitos, uma vez que todos se tornaram protagonistas que criam propriedades emergentes para os outros. É por esse motivo que a liderança ganha prestígio como ferramenta de gestão em correlação com o enfraquecimento das forças da autoridade e das instituições. Esta foi pedra angular do *locus* burocrático e a subjetividade foi ignorada e até mesmo evitada. No entanto, no *locus* do século XXI, a subjetividade tornou-se pedra angular pela força sobre os fluxos e pelo caráter artesanal da adaptação que sustenta os eventos. Nesse *locus*, a sinergia entre as diversas equipes e as ferramentas-sistemas depende da legitimação

das atividades, que emerge da intersubjetividade. É por esse motivo que a reinstitucionalização do trabalho se distancia das grandes estruturas organizacionais (que requerem atividades serializadas) para evoluir na direção de projetos com os quais o formato do trabalho autônomo precário tem compatibilidade (McKAY et al., 2012). Essa gramática que demanda adaptação artesanal dos desempenhos dentro de contextos estratificados por fronteiras instáveis e lábeis impõe pesados desafios à análise da relação homem-trabalho sob a perspectiva de sua dimensão prática, uma vez que a institucionalização do trabalho não contempla regularidades. Na gramática dos fluxos em redes, a serialização de práticas para a relação homem-trabalho seria outro paradoxo. De que serviria a oferta de critérios e práticas para a criação de atividades no *locus* sem fronteiras no qual a “produção pela arte” é artesanal e sujeita a incertezas? A análise dessas questões demandaria outro capítulo para este livro.

### 17.3 A relação homem-trabalho

No contexto do século XXI, não obstante a fluidez dos eventos, a relação homem-trabalho mantém seus status de hífen crucial, cuja construção migra das mãos dos gestores para a gestão comunitária dos diversos *stakeholders*. Essa compreensão do hífen foi desenvolvida por Malvezzi (1988) em sua tese de doutorado. Nesse texto, Malvezzi dissecou critérios e projetos de mudança organizacional sob o ponto de vista da humanização do trabalho, que era a perspectiva da relação homem-trabalho desde o início dos anos 1970. A retomada da análise desenvolvida por Malvezzi neste capítulo visa propor ao leitor o cotejo entre as condições do século XXI e a condição humana. Esta conclusão para este capítulo agrega ao reconhecimento das atividades como hífen entre o homem e o trabalho um olhar a mais e sua relação com a perspectiva de construção comunitária entre os diversos *stakeholders*.

O estudo da relação homem-trabalho tem como eixo a análise do próprio trabalho. Este é uma forma de “produção pela arte”, pela qual os indivíduos realizam atividades que transformam objetos, oferecem serviços e criam valores para sobreviver (função econômica do trabalho), realizar-se (função psicológica do trabalho) e cooperar na produção do bem viver de todos (função social do trabalho). Engajado nessas três contribuições, o trabalho desponta como atividade multifuncional necessária, sem o qual a sociedade teria que ser reinventada. A multifuncionalidade do trabalho torna-o uma atividade conectada a diversos fins e efeitos, como energia, mercadoria, instrumento de produção, desgaste, satisfação e responsabilidade moral, entre muitas outras possibilidades. O trabalho é o hífen do engajamento e articulação social e política pela qual a sociedade sobrevive e constrói emancipação, justiça e paz. A multifuncionalidade do traba-

lho expõe a relação homem-trabalho que dá conta de conflitos potenciais entre as contingências físicas, econômicas, subjetivas e sociais. Essa condição foi o argumento de Shimmin (1966) para assumir o trabalho como atividade plural que transcende os limites de qualquer categoria de análise. Sua compreensão requer a consideração de diversas categorias de análise. Obviamente, a busca de uma interface constituída por hifens polivalentes emerge como utopia. Dificilmente, algum hífen daria conta de tantas demandas, que, no século XXI, tendem a se tornar ainda mais desafiadoras. A relação homem-trabalho cria o hífen que interliga as interfaces entre a sociedade, a pessoa, as tecnologias e o desempenho dentro de fluxos em redes que se movimentam em alta velocidade.

É inútil imaginar as transações entre essas interfaces a partir da racionalidade da engenharia e da autoridade que está alicerçada em pressupostos de estabilidade, equilíbrio e autossustentação. As teorias, conceitos e modelos, até hoje suficientes para a compreensão e gestão do trabalho na sociedade, são hoje desafiadas pelas condições e problemas das redes de fluxos; das fronteiras móveis; das propriedades emergentes e dos paradoxos que impediriam a medição de hifens dependentes de planejamento e controle de cima para baixo. Ao contrário, tais condições direcionam o hífen para o protagonismo artesanal. Essa direção não implica algum sentido de ação imanente ou pragmática, mas, ao contrário, implica a busca de algo transcendente que compense o pragmatismo e a volatilidade diante dos imperativos da condição humana. Esboçando um hífen capaz desse feito, Malvezzi (2006) reflete sobre as potenciais contribuições da psicologia das organizações e do trabalho para a reinstitucionalização do trabalho, hoje em curso em toda a sociedade, considerando que o hífen da relação homem-trabalho passa pelo paradoxo da gestão dos processos regulatórios do desempenho e dos processos emancipatórios da pessoa do trabalhador. O trabalho requer eficácia em seus fins objetivos (heteroprodutivo) e recursos para o trabalhador (autoprodutivo). Essa visão teve origem em sua tese de doutorado (MALVEZZI, 1988), na qual ele redesenha o conceito de relação homem-trabalho a partir de duas categorias de análise. A primeira dessas categorias foca nos níveis de mudanças e a segunda foca nos predicados das atividades que materializam o hífen dessa relação. Essas categorias seriam, segundo Malvezzi, as referências para os protagonistas da construção do hífen entre o homem e o trabalho. Essas referências colocam as questões ontológicas, cuja aplicação concreta seria uma tarefa de caráter comunitário entre os *stakeholders* desse artesanato. Sem espaço neste capítulo para analisar e discutir a proposta de Malvezzi, sua apresentação será limitada à descrição nominal de seus principais pontos, uma vez que sua análise e justificativa demandariam outro capítulo para este livro.

Na primeira categoria, Malvezzi entende que a criação de hifens que assumam a mediação das atividades de trabalho com a condição humana requer

empreendimentos em três focos de mudanças. O primeiro foco é a gestão da subjetividade, ou seja, a consideração das demandas e potencialidades presentes nas estruturas internas dos indivíduos. Na subjetividade, estão suas motivações, seus ideais, suas tensões, entre outros elementos que atuam como *stakeholders* nas atividades para a eficácia dos desempenhos e a qualidade de sua vida. O segundo foco de mudança é direcionado para as condições de trabalho. Estas criam as contingências do ambiente, aqui e agora, como mediadoras da instrumentalidade presente nas máquinas e na pessoa do trabalhador, diretamente implicadas na eficácia e na qualidade de vida. O terceiro foco é a construção das relações institucionais. Estas criam as macroestruturas que balizam o poder, a mobilidade dos indivíduos e a gramática que rege as ações políticas. Malvezzi conclui em seu trabalho que a gestão da relação homem-trabalho é construída nos empreendimentos sobre esses três focos de ação. Sua justificativa está no reconhecimento de que os três expõem estruturas poderosas, que produzem os diferentes determinantes das atividades de trabalho e a potencialidade destas de contribuir para a integração do agir hétero ao agir autoprodutivo. Para ele, reformulação e otimização das condições de trabalho, como ocorreu no movimento de relações industriais, nos anos 1960, ou nos movimentos da qualidade total, nos anos 1970, ou as reformulações políticas que ocorreram em algumas sociedades articuladas em modelos socialistas, não deram conta das demandas da integração entre atividades hétero e autoprodutivas.

Na segunda categoria, Malvezzi entende que as atividades que constituem o trabalho sejam uma forma de “produção pela arte”, que tem impactos diretos em quatro condições da própria pessoa humana. O primeiro é a capacidade do trabalho de promover no indivíduo o reconhecimento de sua condição de agente-sujeito (sua condição ontológica). O trabalho implica na integração da mente, que cria, e da mão, que executa. O segundo impacto trata do controle que o trabalhador tem sobre os meios de produção. A falta desse controle torna estéril sua condição de agente-sujeito do trabalho. O terceiro impacto trata da articulação da interdependência entre o indivíduo e o mundo e a sociedade, de tal forma que eles vivam a relação de reciprocidade, ou seja, que lhe seja reconhecido o exercício de protagonista interdependente em relação às próprias atividades e suas consequências. Este impacto é corroborado pela análise de Weil, apresentada anteriormente. O quarto e último impacto é a capacidade do trabalho de espelhar ao trabalhador sua plena condição ontológica, ou seja, a possibilidade de reconhecimento de sua condição ontológica em seu trabalho.

Embora essas duas categorias de análise tenham luz própria para fomentar e fundamentar a discussão do hífen na relação homem-trabalho, o cruzamento entre elas e sua abertura para confrontos com as “condições empíricas” da organização do trabalho de articulação das tarefas funcionariam como um critério

de validação. A categoria foco oferece três articulações cuja gestão é tratada em diferentes níveis e atividades. A categoria relativa aos impactos oferece predicados identitários da condição humana, que requerem consideração na organização do trabalho e na articulação das tarefas. Os *stakeholders* da organização das atividades encontram nesses sete pontos uma espécie de modelo no qual o hífen dispõe de algum padrão transcendental para enfrentar o pragmatismo da “sociedade líquida” presente nas redes de fluxos. Assumidos sob a luz desses pontos, a relação homem-trabalho surge como representação do ser humano e de suas atividades, que alimenta a compreensão do contexto e oferece critério para a ação artesanal que hoje domina o cenário das empresas, profissões e autônomos.

Considerada na perspectiva desses sete pontos, a relação homem-trabalho emerge mais como um movimento de reflexão contínua, produzida por parte dos *stakeholders*, do que como um modelo no qual a realidade deve ser enquadrada. O empreendimento dessa reflexão em cotejo com as redes de fluxos certamente não produzirá soluções, como foi proposto pelas teorias de administração, mas propiciará a interlocução continuada entre a condição humana e a realidade com suas demandas, limites, prazos e contingências, dos quais emergem práticas que poderão ser consideradas pela comunidade dos *stakeholders*. Nesse sentido, esse conjunto de pontos revela que a construção do hífen da relação homem-trabalho é uma questão sempre aberta, em contínua operacionalização, administrada na relação eu-outro (*eu-stakeholders*), e direcionada para a sociedade, o indivíduo e o bem-viver, dos quais espera-se como resultado um contínuo processo de aprendizagem sobre a natureza, a pessoa e o hífen que as conecta.

O conceito de relação homem-trabalho reconhece os hifens entre o eu, o outro, o mundo e o trabalho como seu objeto de ação e de reflexão e como construções produzidas por diversas mãos em complementaridade de valores, visão de mundo e de ações. Esses hifens são construídos para dar conta da interdependência entre auto e hétero, entre os processos regulatórios e os emancipatórios, sob as perspectivas da sustentabilidade do mundo e da transcendência da condição humana dentro de um contexto frágil. O reconhecimento da interdependência entre esses processos coloca os hifens diante das demandas da eficácia e das demandas da condição humana para a vida de liberdade, justiça e qualidade.

Tomado como reflexão e contínua construção, o hífen entre o eu, o outro, o mundo e o trabalho emerge como articulação de atividades que não são impostas à sociedade, mas construídas como o ser humano é: um ser social, em relação com o outro e o mundo.

## Referências

ARENDT, H. *A condição humana*. São Paulo, Editora Forense, 2001.

- ARISTOTELE. *The works of Aristotle*. Editores Smith J. and W. Ross. Clarendon Press, Oxford, 1908.
- ARTHUR, M.; ROUSSEAU, D. *The Boundaryless Career*. USA: Oxford University Press, 1996.
- ASHBY, W. Principles of the self-organizing dynamic system. *Journal of General Psychology*, v. 37, p. 125-128, 1947.
- AUBER, N. *L'Individu hypermoderne*. Paris: Érès, 2006.
- BAXTER, B. *Alienation and authenticity*. London: Tavistock, 1982.
- CALDWELL, R. *Agency and change*. London: Routledge, 2006.
- CHIUZZI, R. *As dinâmicas de formação e continuidade dos contratos psicológicos*. Tese de Doutorado. São Paulo: IP-USP, 2014.
- COOPER, R. *The other*. In: MORGAN, G. (Org.). *Beyond method*. London: Sage, 1983.
- \_\_\_\_\_. Interview with Robert Cooper by Robert Chia & Jannis Kallinikos. In: CHIA, R. *Organized worlds*. London: Routledge, 1998.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. *L'Acteur et le Système*. Paris: Seuil, 1978.
- DE CHARMS. *Personal causation*. New York: Academic Press, 1968.
- DOMANESCHI, F.; PENCO, C. *Come no Detto, usi e abusi de sottisintesi*. Editori Laterza, Bari, 2016.
- EHRENBERG, A. Sciences neurales, sciences sociales: de la totemisation du soi à la sociologie de l'homme total. In: WIEVIORKA, M. *Les sciences sociales en mutation*. France: Editions Sciences Humaines, 2007.
- ESPRIT. *Esprit, Homo Numericus*, n. 3-4, p. 68-217, mars-avril 2009.
- GAULEJAC, V. *Travail, les raisons de la colère*. Paris, Seuil, 2011.
- GERGEN, K. *Relational being*. New York: Oxford University Press, 2009.

- GREBLO, E. *Confini in discussione. Rivista di Storia delle Idee*, v. 4, n. 1, p. 52-68, 2015.
- HEIDER, F. *Psicologia das relações interpessoais*. São Paulo: Editora Pioneira; Edusp, 1970.
- HOMANS, G. *The human group*. USA: Transaction Publishers, 1951.
- IRIBARNE, A. La nouvelle revolution industrielle. *Futuribles*, n. 406, p. 21-34, mai-juin 2015.
- LANE, S.; CODO, W. (Org.). *Psicologia social – o homem em movimento*. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- LEWIN, K. *Princípios de psicologia topológica*. São Paulo: Cultrix; Edusp, 1934, 1973.
- LI VIGNI, A. Rispondo dunque Sono. *Il Sole 24 Ore*, Doménica, Roma, 2015.
- LINDSEY, G.; ARONSON, E. (Org.). *Handbook of social psychology*. USA: Addison Wesley, 1968.
- McKAY, S. et al. *Study on precarious work and social rights*. London: Working Lives Research Institute, London Metropolitan University: Apr. 2012.
- MALVEZZI, S. O tempo e a existência: uma relação crucial na sociedade globalizada. *Revista de Marketing Industrial*, ano 20, v. 70, p. 70-77, 2016.
- MALVEZZI, S. *A Psicologia das organizações e do trabalho – uma identidade em construção*. Tese de Livre Docência. São Paulo: IP-USP, 2006.
- MALVEZZI, S. *The man-work relationship and organizational change*. PhD Thesis. UK: University of Lancaster, Department of Behaviour in Organizations, 1988.
- MEAD, H. G. (1934, 1962). *Mind self and society*. USA: The University of Chicago Press.
- MENDEL, G. *L'act est une aventure*. Paris, Broché, 1998.

- METZGER, J.-L.; CLÉACH, O. Le teletravail des cadres: entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du Travail*, v. 46, p. 433-450, 2004.
- PIGNOCCHI, A. *L'oeuvre d'art et ses intentions*. Paris: Odile Jacob, 2015.
- RICOEUR, P. (1990, 2008). L'interprétation de soi. Allocution prononcée à heidelberg. *Cités*, Paris, n. 33, p. 139, 2008.
- SAINSAULIEU, R. *L'identité au Travail*. Paris: Presse de la Fondation National de Sciences Politiques, 1977.
- SHIMMIN, S. *Concepts of work, occupational psychology*, 40, p. 195-201, 1966.
- SLOTERDIJK, P. *Écumes*. Paris: Hachette, 2005.
- SMELSER, N.; ERIKSON, E. (Ed.). *Themes of work and love in adulthood*. London: Grant McIntyre, 1980.
- SUTHERLAND, T. Liquid networks and the metaphysics of flux: ontologies of flow in an age of speed and mobility. *Theory Culture & Society*, v. 30, n. 5, p. 3-23, 2013.
- TAMS, S.; MARXHALL, J. Responsible careers: systemic reflexivity in shifting landscapes. *Human relations*, v. 64, n. 1, p. 109-131, 2011.
- TORNO, A. Como sta cambiando il senso di frontiera. *Il Sole 24 Ore*, Domenica, 2015.
- TOURAINÉ, A. *La fin des sociétés*. Paris: Seuil, 2013.
- VELTZ, P. *La société hyperindustrielle et ses territoires. Futuribles*, p. 5-18, 2015.
- WALK, R.; GIBSON, E. A comparative and analytical study of visual depth perception. *Psychological Monographs*, v. 75, n. 15, 1961.
- WEIL, S. *Gravity and grace*. Glasgow Collins, 1972.

