

Mudança Organizacional: Vivências de descendentes de imigrantes japoneses

Francisco Hashimoto¹

Faculdade de Ciências e Letras de Assis - Unesp

Maria Alice Siqueira Mendes e Silva²

FATEC – Ourinhos, SP

Resumo: Este artigo apresenta reflexões sobre a relação de trabalho de um grupo de descendentes de imigrantes japoneses em uma organização. Sob a luz dos conceitos teóricos da Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho, de Christopher Dejours (1987), assim como das terminologias de tempo e espaço de Isidoro Berenstein (1988) e da noção de sentimento de pertença proposta por Eiguier (1989), destacamos os diferentes trajetos percorridos por esses trabalhadores para enfrentarem um processo de mudança organizacional resultante da transição de uma empresa familiar para uma empresa profissional. Ficou demonstrado que o desenvolvimento da organização pode ser um fator que intervém na saúde mental do indivíduo que se apresenta com dificuldades em acompanhar o processo de mudança.

Palavras-chave: trabalho; descendentes de imigrantes japoneses; mudança organizacional; Psicodinâmica do Trabalho.

Falarmos em ser humano, trabalho, tempo e espaço pode, de modo geral, alertar-nos para um elemento comum entre eles: a transitoriedade. Considerando-se que o ser humano é marcado pela sua indeterminação, tudo aquilo que ele produz, seja trabalho, tempo e/ou espaço vai, inevitavelmente, passar por transformações que, se por um lado, podem gerar ansiedades pelo desconhecido, por outro, podem ser uma possibilidade concreta de aproximação entre consciência e inteligência, desejos e pulsões e, também, de auto-produção e de auto-reprodução. Desta perspectiva, acreditamos que todo fazer humano busca a resolução dessa equação e que foi neste sentido que se sucederam as inúmeras transformações ocorridas no mundo do trabalho ao longo dos anos.

Se considerarmos as relações homem-trabalho, desde os seus primórdios até o momento atual, veremos que as mudanças sempre se fizeram presentes e foram responsáveis por alterações de concepção não somente nos modos de produção como nos modos de vida das pessoas. Não é ao acaso, portanto, que qualquer que seja a

¹ Professor Adjunto dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação em Psicologia da UNESP, campus de Assis, SP.

² Mestre em Psicologia pela UNESP/Assis e Profa. do curso de Tecnologia da Informação da FATEC-Ourinhos (SP).

mudança no mundo do trabalho, essa será desencadeadora de ansiedades e, conseqüentemente, fonte de estudos de pesquisadores que se interessem por esse objeto de estudo chamado trabalho. É, portanto, com esse objetivo de entender tais experiências de mudanças que propomos, a seguir, uma reflexão sobre a mudança organizacional ocorrida numa organização cujos empreendedores e a maioria dos funcionários eram descendentes de japoneses.

Vivemos numa época, sem precedentes, de grandes transformações em todos os âmbitos de nossa vida. Tais mudanças têm como principal fator o alto desenvolvimento tecnológico e atingem todos os setores da sociedade.

Quando abordamos o assunto mudança, algo, de imediato, nos é apresentado como contraditório: por um lado, temos a principal característica do ser humano que é justamente este “inacabamento definitivo” (Morin, 1975, p. 96), ou seja, o homem é um ser em constante transformação. Por outro, estamos falando de algo que, ao contrário do que poderíamos supor, visto fazer parte de sua constituição, o desinstala e desequilibra. Ou seja, toda mudança evoca no ser humano ansiedades primitivas, uma vez que quebra o estabelecido. Apesar disso, podemos afirmar que o viver humano está sendo permanentemente reformulado, repensado e re-significado.

Em um período em que ocorrem rápidas transformações relacionadas a valores, crenças e modos de vida. As exigências que nos são requisitadas como competência e conhecimento importantes a serem adquiridos, mudam constantemente. Nesse contexto, o mundo do trabalho se destaca como um dos mais exigentes e o problema ocorre quando os trabalhadores não se encontram preparados para acompanhar o ritmo exigido por tais contingências.

Este artigo, resultante de reflexões sobre a relação de trabalho de um grupo de descendentes de imigrantes japoneses em uma organização, destaca os diferentes trajetos por eles percorridos para enfrentar um processo de mudança organizacional. Utilizando-se das noções de tempo e espaço propostas por Berenstein (1988), do conceito de sentimento de pertença utilizado por Eiguer (1989) e, também, das terminologias da Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho, de Christopher Dejours (1987), que estão fundamentadas na teoria psicanalítica de Sigmund Freud, tem-se por propósito conhecer as conseqüências dessas mudanças na vida do indivíduo, no que se refere às representações simbólicas que ele faz da empresa e de sua condição profissional.

Em outras palavras, neste artigo, objetivamos traçar relações entre as mudanças que ocorrem na organização e os processos que ocorrem na constituição psíquica do indivíduo que as vivencia; mostrar como a dinâmica do funcionamento psíquico se encontra reproduzida no funcionamento das organizações e relacionar o nível de reciprocidade entre desenvolvimento psíquico e desenvolvimento de uma organização.

Acreditamos ser possível fazer essa correspondência, visto que, como nos mostrou Morgan (1996), as organizações podem ser entendidas, metaforicamente, como um organismo vivo e, como tal, nascer, crescer, vivenciar as crises identitárias decorrentes de seu constante devir, proliferar e, por fim, morrer. Essa metáfora chama nossa atenção para o fato de a organização ser considerada uma projeção do ser humano.

Se, por um lado, entendemos que o ser humano é capaz de criar organizações com funcionamento semelhante ao de seu psiquismo, por outro, vimos em Pagès e outros

(1990), que essa organização é capaz de criar toda uma trama capaz de interferir no funcionamento psíquico do sujeito. Considerando esse fato, pensamos que a mudança na estrutura interna dessa organização, que passou de organização estritamente familiar para “mais profissionalizada” e, também, evoluiu de pequena para média empresa, possa ter causado alterações no comportamento dos empregados que vivenciaram esse processo, o que nos permite sugerir que mecanismos de defesa ou adaptativos foram acionados para superar esse processo.

Para entender as alterações provocadas pela mudança organizacional, contemplamos as noções de espaço³ e tempo⁴ psíquicos na tentativa de compreender de que forma os mecanismos de defesa atuaram na estrutura consciente e inconsciente do indivíduo e contribuíram para a construção de um outro espaço na nova estrutura da organização.

Por se tratar de uma situação específica, este estudo não assume um caráter de generalização. Acreditamos que sua relevância consiste em demonstrar o desenvolvimento da organização como um fator que pode intervir na saúde mental do indivíduo que se apresenta com dificuldades em acompanhar os processos de mudança.

1. Sobre os procedimentos metodológicos utilizados:

Este artigo baseia-se em um estudo acerca das relações de trabalho, estabelecidas entre um grupo de descendentes de japoneses e uma organização. Tem como referencial o modelo de homem e de subjetividade propostos pela Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho, cujos princípios derivam da Psicanálise.

Esse modelo permanece subjacente à pesquisa e ao trabalho de interpretação, na medida em que este se apóia, entre outros, na exposição das contradições e anomalias na clínica do coletivo dos trabalhadores, em relação ao que temos experiência do homem pela prática psiquiátrica, psicoterápica e psicanalítica. (Dejours, 1987, p. 157).

Acreditamos que esse referencial teórico esclarece as questões levantadas neste estudo, uma vez que coloca em evidência o sofrimento psíquico decorrente da relação entre homem e trabalho.

Para a Psicodinâmica do Trabalho, na investigação da relação psíquica entre o homem e a situação de trabalho, devem ser considerados dois aspectos essenciais:

- o encontro do registro imaginário (produzido pelo sujeito) e do registro da realidade (produzido pela situação de trabalho);

³ De acordo com Berenstein (1988, p. 154), o estudo da dimensão espacial pode proporcionar dados sobre a estrutura inconsciente da organização grupal, na medida em que considera os "*espaços particulares e os espaços comuns, determinados pelo sistema de relações com freqüência inconsciente, que une os indivíduos.*" .

⁴ Para Berenstein (1988, p. 190), o tempo "*... é considerado um objeto semiótico organizado que deriva de uma estrutura familiar inconsciente...*" O tempo é concebido como uma estrutura social e os pontos de referência do sistema; é constituído por remissões ao passado e por projeções futuras que ocorrem nas relações reais, portanto, no presente, entre pessoas e grupos. Neste sentido, mostra relação com a história, com a memória e com as perspectivas do indivíduo.

- o encontro entre registro diacrônico (história singular do sujeito, seu passado, sua memória, sua personalidade) e registro sincrônico (contexto material, social e histórico das relações de trabalho). (Dejours, 1992, p. 154).

Sendo assim, a análise das relações entre a organização e o indivíduo remete, necessariamente, à vida pregressa dos trabalhadores e à história da organização, condição que nos leva a contextualizar, a seguir, o ambiente de trabalho a que nossos sujeitos estavam expostos e os procedimentos metodológicos que utilizamos.

Os sujeitos que participaram deste estudo trabalhavam em uma empresa do interior do Estado de São Paulo, no ramo do agronegócio, cujos proprietários são descendentes de imigrantes japoneses. Esses trabalhadores foram admitidos na fase inicial da empresa, período compreendido entre 1946 a 1986. Destes, dividimos a nossa amostra em dois grupos de funcionários: aqueles que continuaram no mesmo cargo desde suas admissão e aqueles que conseguiram ocupar cargos de destaque na organização. Outro critério que norteou nossa escolha foi o do sujeito ter descendência japonesa, pois acreditamos que essa característica nos ajudaria a entender melhor, tanto os processos inconscientes quanto a cultura organizacional, visto que, possivelmente, comungavam valores e vivências comuns.

A idade desses trabalhadores variava entre 38 e 50 anos e o tempo de emprego na organização era de aproximadamente quinze anos.

Realizamos a coleta de dados no local de trabalho dos sujeitos. Utilizamos o gravador para a realização das entrevistas, instrumento para a coleta de informações sobre o histórico profissional dos sujeitos e suas vivências atuais. Durante esse processo, buscamos dados visíveis e subjacentes, que possibilitassem interpretações significativas para a compreensão das ações e experiências de cada um. Esta técnica foi aplicada segundo as orientações de Bleger (1989), o qual considera os processos de transferência e contratransferência que podem ocorrer na relação entre entrevistador e entrevistado. As entrevistas ocorreram em uma sala isolada para que os sujeitos pudessem manifestar-se sem constrangimentos. Apesar de todas as precauções, principalmente em relação à confidencialidade, a fase inicial da entrevista era tensa, caminhando, depois, para um clima favorável. Cada entrevista teve uma média de duração de duas horas e o conteúdo versava sobre a questão da escolha da organização e os processos vivenciados nela. Além da entrevista, foram utilizados documentos da organização e fichas cadastrais dos empregados, que forneciam dados sobre a situação funcional dos mesmos.

Depois de coletado o material, procedemos a uma análise qualitativa dos relatos e dos dados sobre a organização. Na primeira fase, efetuamos uma leitura global do material. Depois, tentamos compreender os relatos, buscando as significações psicológicas contidas nas experiências de cada entrevistado.

Em seguida, procuramos detectar e compreender as diferenças entre os dois grupos, os que prosperaram e os que permaneceram em posições similares ao tempo da admissão. As diferenças foram consideradas tomando como referência:

- a escolha do local de trabalho e as suas significações;
- os processos psíquicos vivenciados na situação de mudança na organização;

- a percepção do entrevistado em relação à organização, considerando principalmente a cultura desta última.

Na fase final, buscamos o significado das relações de trabalho estabelecidas entre cada grupo e a organização.

Essas etapas propiciaram a compreensão do histórico dos descendentes de imigrantes japoneses na organização, visto que foram consideradas as diferenças de cada um no que diz respeito à sua entrada na empresa, às promoções inerentes aos cargos e à sua situação atual na organização. Essas diferenças determinavam o *status* do funcionário na empresa e o significado que ele atribuía a isso.

2. Considerações teóricas

Toda a vida de um ser humano se inscreve em um tempo e em um espaço. Essa existência é marcada pelas relações que estabelece com as coisas e com as demais pessoas e pelos significados que atribui, neste contexto espaço-temporal, a essa vivência. Podemos afirmar, portanto, que o experienciar deste tempo e a ocupação deste espaço circunscrevem a singularidade vivida por cada um.

No sentido de entendermos como cada pessoa vai, ao longo do tempo, construindo seu espaço, buscamos Berenstein (1988, p. 154), que afirma que “o espaço humano contém com frequência a representação inconsciente do próprio corpo, prolongado no âmbito espacial e da distância na qual um sujeito permite a aproximação do objeto”.

O primeiro espaço ocupado pelo indivíduo após o seu nascimento é o familiar. As relações familiares são organizadas a partir da distância, da tolerância e das aproximações físicas entre as pessoas que compõem o grupo familiar, além da localização de cada indivíduo dentro da família.

Cada família concebe o seu espaço de forma diferente e o estudo desta dimensão pode nos dar dados sobre a organização inconsciente do grupo. O espaço social resulta necessariamente de alguma coisa mais do que a soma dos espaços individuais. (Berenstein, 1988, p. 154).

A preocupação com o estudo do espaço ocupado pelas diferentes pessoas do grupo familiar é necessária para a coleta de dados sobre a estrutura inconsciente do mesmo. Considera-se nessa abordagem os fatores de localização e distância espacial.

Cada família constrói seu próprio espaço de acordo com a sua estrutura consciente e inconsciente, que pode apresentar uma configuração encobridora do modelo de inconsciente familiar. Nesta dimensão organizam-se as relações, assim como os mecanismos de produção dessas relações. As aproximações, separações, aberturas, distanciamentos e denominações são os conteúdos que aparecem nos recortes da história de vida.

Já os desejos e a sua realização ou não, ocorrem num tempo. Cada família constrói a sua história ordenando o tempo que é exclusivamente seu e que pode ser diferente do convencional. A história relatada pelos indivíduos é como uma biografia singular, numa construção da temporalidade que funde o passado, o presente e o futuro.

Essa temporalidade, típica do homem moderno, é, no entanto, subvertida escandalosamente pela formulação de uma temporalidade do inconsciente e da recorrência permanente do presente sobre o passado, sob os efeitos do 'après-coup' (só depois) (Bezerra, 1989, p. 234).

Num estudo sobre o tempo há de se considerar, pelo menos, dois pontos: um da relação de anterioridade e outro de posterioridade. Existe um tempo em que os fatos são vividos e outro em que eles são lembrados, agrupados e organizados, de acordo com uma abordagem que nem sempre é explicada de modo consciente.

Histórias indesejadas são apagadas ou colocadas num outro tempo, adquirindo significados diferentes. Acontecimentos relevantes são postos em um nível inferior, como fatos pouco relevantes são reavivados. Alguns fatos são criados e acrescentados a uma história apenas para dar coerência à mesma, o que nos leva a afirmar que o tempo psíquico não obedece, por exemplo, o tempo convencional. Pois,

... a inscrição desta representação do tempo é o fruto de um desenvolvimento psíquico importante, cujas raízes se encontram no complexo jogo de presença-ausência do objeto materno primordial, resultado paulatino das satisfações alucinatórias, que são a expressão de um não-tempo, de um presente permanente, imobilizado (Bezerra, 1989, p. 234).

O inconsciente desconhece o tempo. O inconsciente é atemporal. Acontecimentos infantis podem ser evocados depois de muito tempo, em qualquer momento da vida. Eles podem aparecer deformados, alterados, falsificados e colocados em função de uma nova realidade em que se vive, não podendo ser diferente da fantasia. A fantasia torna-se, então, parte dessa imagem do passado.

Bezerra (1989, p. 235) apresenta, por meio do processo de análise, uma complementação da questão das recordações e do passado afirmando que,

... ao contrário de se constituir na busca de um passado já dado, cujas recordações evocariam uma pesquisa de elementos recobertos, subtraídos à memória, procura outra coisa. Sob o impacto da dinâmica transferencial, a estabilidade à cristalização das lembranças é profundamente abalada. O relato do passado perde seu caráter de certeza e passa por um remanejamento simbólico cujos efeitos se dão sobre o presente.

O passado configura um corpo no espaço do outro, um corpo no tempo do outro. Um risco, uma busca, uma tentativa de olhar o espaço do outro. Um tempo vivido e revivido. O tempo das lembranças, daquilo que foi e continua sendo bom. O tempo da realidade psíquica numa tentativa de compreensão da falta, de tudo que existiu e que não existe mais. Uma série de mecanismos é acionada, mesmo que precariamente. Tudo isso em função da defesa contra a perda.

Existem algumas concepções de tempo do ser humano e elas podem aparecer nos relatos da história de vida de cada um. Para Berenstein (1988), há o tempo convencional, o biográfico, o mítico e o inconsciente.

O tempo convencional é marcado pelos relógios e calendários. Este é o tempo acordado na sociedade, aquele que é comum para todos da comunidade e funciona como o tempo de maior socialização.

O tempo biográfico ou cronológico é um tempo irreversível e contínuo, porque os acontecimentos são ordenados numa única direção do antes e do depois. Este é o tempo marcado pelos acontecimentos mais significativos para o grupo familiar: os nascimentos, mortes, casamentos, mudanças, fatos marcantes, entre outros. É um tempo próximo ao convencional, mas dele se diferencia por basear-se em fatos passados, possíveis de serem esquecidos.

O tempo mítico é aquele determinado pela relação casual com os acontecimentos do passado, é unido pela reconstrução consciente, mas sob o efeito de processos pré-conscientes, complexos, e influenciados pelas atividades do inconsciente grupal: “Tempo reconstruído pela memória dos sujeitos, segundo uma seqüência aos outros, sem que isso coincida necessariamente com a seqüência real dos acontecimentos relatados” (Eiguer, 1989, p. 60).

O tempo, percebido subjetivamente pelas pessoas, implica na sua reconstrução histórica, baseada numa certa atividade de recalque, que provoca esquecimentos, inversões de data, transposições e avaliação relativa da duração dos acontecimentos. “O tempo que implica numa ordenação teórica dos acontecimentos empíricos para explicar casualmente as vicissitudes do grupo familiar, de acordo com alguma teoria explicativa, geralmente encobridora” (Berenstein, 1988, p. 194).

O tempo inconsciente é atemporal, invariável, não evolutivo, reversível. Um antigo conflito mal resolvido pode aparecer a qualquer momento, possibilitando o surgimento de sintomas ou outros similares. “O tempo inconsciente mantém numa mesma estrutura acontecimentos ocorridos em épocas diferentes, agrupadas num modelo regulador que lhe dá sentido” (Berenstein, 1988, p. 195).

A reconstrução do tempo a partir da ação fantasmática coletiva, com recortes e distorções, configura o tempo inconsciente. No mítico, a reconstrução do tempo depende apenas de uma teoria construída pela família, a qual tem a função de fazer uma versão ideológica da fantasia inconsciente grupal. Eiguer (1989, p. 69) afirma que:

... o tempo mítico pode igualmente entrar em conflito com a realidade, mas é precisamente pela aceitação da perda do objeto (mãe para a criança, e a família dos avós para a célula familiar) que a temporalidade se instaura. Tempo da presença do objeto é diferente do tempo da ausência do objeto. Tempo vivo é diferente do tempo morto.

No mundo do trabalho, mais propriamente dito, no mundo das organizações, os sujeitos também se deparam com essa vivência espaço-temporal. E, a partir dela, vão construindo o lugar que ocupam na organização e simbolizando sua relação com o trabalho. Podemos afirmar que este mesmo processo de significação que ocorre na família, deverá ocorrer, posteriormente, no ambiente de trabalho. Isso fica mais evidente quando consideramos a Psicodinâmica do Trabalho, a qual propõe que a relação homem-trabalho se inicia muito precocemente no nosso desenvolvimento.

Para Dejours (1996), a relação homem-trabalho começa na primeira infância, quando o sujeito tem seu “primeiro contato” com o trabalho. Na verdade, não com o

seu, mas com o de seus pais. Para sermos mais precisos, com as representações que estes pais fazem de seus trabalhos e das angústias por eles desencadeadas. Desse contato, a criança elabora suas primeiras simbolizações sobre o significado do trabalho e, estas por sua vez, serão decisivas para a maneira como enfrentará, posteriormente, a situação real de trabalho.

Assim, a escolha do objeto, que neste estudo está representado pela escolha da profissão ou função que o indivíduo irá exercer, está pautada no início da relação com os pais e no plano inconsciente. Essa associação da relação homem-trabalho com a etapa primitiva de vida do sujeito permite-nos realizar a associação família-trabalho e, por conseguinte, afirmarmos que os mesmos organizadores inconscientes da família estão também presentes no trabalho. São eles: a escolha objetual, o eu familiar e a *interfantasmática*.

Na escolha objetual e/ou escolha da profissão, a partilha dos objetos de cada um vai construir o “*mundo interior grupal*”. Desta forma, para compreendê-la, é necessário considerar o inconsciente individual, pois da junção desses objetos inconscientes individuais e desse jogo de desejos, forma-se o mundo objetual partilhado, que assume uma dimensão organizadora.

Ao entrar em contato com o trabalho, o mesmo processo ocorre: há, por um lado, a partilha de um objeto comum, o mesmo ambiente e desafios de trabalho a serem resolvidos por todos e, por outro, o compartilhar e, ao mesmo tempo, a intersecção de expectativas, conscientes e inconscientes, provenientes de cada indivíduo.

O eu familiar, outro organizador, é representado por um habitat interior, pelo sentimento de pertença e pelo ideal de ego familiar. Assim, “... o eu familiar pode ser definido como o investimento perceptual de cada membro da família, que lhe permite reconhecê-la como sua, numa continuidade têmporo-espacial.” (Eiguer, 1989, p. 38).

O habitat interior é o local onde a família faz seu investimento, considerando os desejos individuais que se juntam. A sua soma coletiva é depositada num lugar geográfico real, a casa. Ele traduz a representação simbólica de cada uma das pessoas: seus papéis, suas alianças manifestas, latentes ou desconhecidas, definindo afinidades e rivalidades.

Do mesmo modo que ocorre com o primeiro organizador, isto é, a escolha do objeto, o espaço do trabalho aparece como uma extensão do espaço familiar, pois é o local onde o sujeito pode, também, depositar seus desejos e formar uma vinculação afetiva. O sentimento de pertença pode ser conservado por cada pessoa da família e, por similaridade, estendido na situação de trabalho.

Dejours (1996) chama a atenção para a importância desse sentimento de pertença e do reconhecimento dos pares pelo trabalho bem feito, para o fortalecimento da identidade e, conseqüentemente, para a saúde mental do indivíduo. Assim, tanto na família como no trabalho, o sujeito se esforça por atingir esse reconhecimento que lhe permite reconhecer-se como pertencente a este grupo. E essa busca se pauta no ideal de ego que tem como base o futuro. Nessa instância se traça os desejos de perfeição dos pais, principalmente, a imagem idealizada dos pais, que aparece como um objetivo a ser alcançado. É a perfeição imaginária que nunca será atingida, mas atrai o sujeito em sua direção como um ideal de si mesmo. (Eiguer, 1989, p. 42).

Nas relações de trabalho, a organização tende, pelo poder real ou ideológico⁵ que exerce sobre seus funcionários, a ocupar o lugar outrora ocupado pela imagem idealizada dos pais. (Pagès et al., 1990).

Tal transposição, por ser inconsciente, favorece o estabelecimento de laços afetivos entre empresa e indivíduo capazes de desencadear processos psíquicos muito primitivos, os quais, por sua vez, podem colocar este último numa situação regressiva e de submissão à mesma.

O terceiro organizador, a interfantasmática, é o ponto de encontro dos fantasmas individuais de cada pessoa e se aproxima pelas semelhanças de seus conteúdos.

Desejos convergentes, jogo combinatório que é mais que uma adição pura e simples, esta interfantasmática inconsciente inspira a atividade fantasmática consciente, isto é, a criação de um espaço transicional de intercâmbio de humor, de criatividade desabrochante, de relatos referentes à própria história de cada um e dos ancestrais. (EIGUER, 1989, p. 45)

O processo interfantasmático permite ao indivíduo reconhecer, ao mesmo tempo, suas particularidades e aquelas que são comuns no grupo.

A exposição desses organizadores nos possibilita inferir que os processos psíquicos desencadeados na organização são, por similaridade de funcionamento, os mesmos que ocorrem na família. Tais processos são fundamentais à imagem identitária que o sujeito vai formando sobre si, pois, como nos apontou Pagès e outros (1987), é na relação com o outro que o indivíduo vai se diferenciando como um sujeito singular, o que significa que a existência do ser humano depende da alteridade, ou seja, do reconhecimento que o outro atribui a essa existência. Neste sentido, o ambiente de trabalho pode ser considerado como um lugar fundamental de consecução da alteridade, visto que, nele podemos não somente adquirir nossa identidade, mas também, revê-la, reafirmá-la ou reformulá-la.

Se, por um lado, esse constante devir instrumentaliza o homem e o desenvolve, por outro, tais processos de mudança, sejam provenientes dos ambientes social, familiar e de trabalho, provocam no sujeito uma desestabilização identitária, uma vez que é o conjunto de suas vivências relacionais, seja familiar ou profissional, que lhe garante um reconhecimento capaz de fortalecer a sua identidade. Quando o ambiente externo passa por reformulações, e lhe exige novos procedimentos, toda a imagem que tem de si é questionada, devendo ser avaliada e reorganizada.

Diante de processos de mudanças, é comum que as pessoas apresentem mecanismos de defesa, na tentativa de superar a perda de seu espaço e atingir o objeto idealizado. No caso específico de nosso objeto de estudo, em que a organização estava passando de familiar para mais profissionalizada, a figura do proprietário, que

⁵ O termo ideológico, aqui, refere-se, no sentido teórico, ao proposto por Marx. “Para ele, diante da tentativa de explicar a realidade e dar regras de ação, é preciso considerar também as formas de conhecimento ilusório que levam ao mascaramento dos conflitos sociais. Segundo a concepção marxista, a ideologia adquire um sentido negativo, como instrumento de dominação. Isso significa que a ideologia tem influência marcante nos jogos do poder e na manutenção dos privilégios que plasmam a maneira de pensar e de agir dos indivíduos na sociedade. A ideologia seria de tal forma insidiosa que até aqueles em favor de quem ela é exercida não perceberiam o seu caráter ilusório.” (Aranha & Martins, 2003, p.61)

representava as figuras parentais primitivas, começou a distanciar-se, o que provocou, nos funcionários, um “vazio”. Esse vazio, teórica e fenomenologicamente, é vivenciado como uma perda e desencadeia uma “catástrofe do ego”, isto é, um processo de *desidentificação*, visto que a relação que o indivíduo estabeleceu com o objeto sofreu alterações. Essa condição é capaz de provocar o desconhecimento do espaço antes conhecido, no caso a empresa, dificultando a possibilidade de o sujeito vislumbrar o futuro baseado naquelas concepções adquiridas no passado, e seu presente fica, então, permeado pela imagem dos “bons tempos de outrora”. A noção de tempo fica, portanto, comprometida.

Uma primeira forma encontrada pelo indivíduo para defender-se dessa perda é a desvalorização do objeto, acompanhada de agressividade. Nesse mecanismo, é preciso desvalorizar o outro para que o eu possa continuar sobrevivendo.

Outro mecanismo acionado é a indiferença, pois ela provoca a repressão e a rejeição do processo pela consciência. O ego e o superego permanecem num processo defensivo, de tal forma que o sentimento de “estou pouco me importando” não apresenta força suficiente para superar o desespero. Este tipo de compromisso é acionado visando à conservação do ideal de ego.

Uma alternativa aparente de fuga é a busca do prazer, impulsionada geralmente, pelo desejo. Ocorrem várias formas de fuga, como a busca de novos objetos que causam o prazer e a substituição de um pelo outro. O eu, que neste momento passa por grande dificuldade, necessita de consolo, e as experiências passadas surgem como possibilidade de ele poder ser obtido por meio do prazer das lembranças. Entretanto, nem sempre esse tipo de comportamento supera o sofrimento da perda do objeto desejado.

É importante ressaltar que esses comportamentos não se apresentam em ordem cronológica. Muitas vezes eles atuam entrelaçados e podem até se chocar, provocando comportamentos ambivalentes.

A relação que a pessoa estabelece com o mundo está baseada na percepção que tem sobre o objeto. Na perda do objeto de identificação, a negação passa a desempenhar um papel fundamental e, com o auxílio de atividades intelectuais, procura-se substituir o ideal antigo pelo novo. O pensamento pode ser transformado em fantasia, pois se trata de uma fuga frente às ameaças do mundo. O objetivo final é a ideologização. Geralmente, a formação da ideologia do ausente é introjetada sem uma elaboração anterior. Para que ocorra de maneira adequada, o desejo deve conter claramente a separação da imagem ideal para abrir espaços a novos ideais de ego.

Vimos, nesta pesquisa, que no decorrer do processo de mudança de uma empresa estritamente familiar para uma mais “profissionalizada”, as organizações prescritas⁶ e reais⁷ são reestruturadas, e os funcionários, para sobreviverem nesse “outro espaço”, recorrem a diversos mecanismos, os quais podem tanto favorecer o desenvolvimento do sujeito como impedi-lo.

2.1. Os descendentes de imigrantes japoneses e a organização

⁶ O trabalho prescrito diz respeito à prescrição literal da maneira como o trabalho deve ser executado: a forma de utilização das máquinas, os instrumentos de trabalho, o tempo e espaço para a realização de cada operação, enfim, os modos operatórios.

⁷ O trabalho real é aquele efetivamente realizado pelo trabalhador.

Com o objetivo de compreender o processo de mudança na organização, de mostrar o significado atribuído pelos funcionários que apresentaram dificuldades em assimilá-la e entender os mecanismos defensivos utilizados para evitar o sofrimento, dividimos os sujeitos em dois grupos: aquele em que os funcionários permaneceram na mesma função, ou seja, que não conseguiram atingir cargo de destaque, e aquele cujos funcionários atingiram projeção dentro da estrutura organizacional.

Nessa etapa do estudo, consideramos três momentos da relação de trabalho:

1. O momento da admissão e o início dessa relação.
2. A mudança na organização.
3. A questão temporal.

Num primeiro momento, resgatamos o início da relação entre os descendentes de imigrantes japoneses e a organização, de maneira que pudéssemos verificar os diferentes percursos de cada sujeito no processo de mudança organizacional. Nessa primeira etapa, tivemos como objetivo conhecer a história psíquica própria de cada indivíduo, conhecimento que se refere à dimensão diacrônica, como propôs Dejours (1996), de maneira que tivéssemos uma base para compreendermos a fase seguinte, ou seja, o encontro do sujeito e a situação de trabalho, condição que se refere à dimensão sincrônica.

Essa organização teve como fundador um imigrante japonês que trouxe, em seu imaginário, valores da cultura de seu país de origem. Os princípios e crenças que estruturaram sua empresa eram os mesmos que norteavam sua organização familiar. Essa aproximação entre funcionamento familiar e empresarial não ocorreu por acaso, demonstra o que comentamos anteriormente em relação à reprodução e extensão dos mecanismos inconscientes, vivenciados no contexto familiar, no ambiente de trabalho. Os investimentos pessoais, os desejos e ações dos indivíduos são deslocados desse primeiro espaço para a organização. Os princípios e valores familiares passam, então, por um processo de adaptação na organização, mas, na sua essência, mantêm os mesmos elementos que dão significado às ações e reações do sujeito. Isso é notável quando o funcionário faz a opção pelo trabalho, que, como vimos, tem relação com sua história de vida. Dessa escolha, forma-se o espaço de trabalho, no qual o indivíduo desempenhará o seu papel, fará os seus investimentos e, ainda, se sentirá pertencente a esse grupo. No caso específico, notamos que a vivência familiar nipônica fez com que a representatividade da organização ficasse mais clara para aqueles que buscaram o trabalho e desejaram pertencer a esse grupo, pois era comum entre os trabalhadores, a idéia de que ser japonês facilitava as conversas, as trocas de idéias e a liberdade entre eles.

Essa proximidade, que no caso, não é somente de princípios, mas também de raça, leva o indivíduo a projetar seus desejos no local de trabalho e a investir de forma mais intensa nesse local geográfico, que é a organização. Na medida em que a relação se concretiza, ocorre o sentimento de pertencer a esse grupo, propiciando uma sensação de bem-estar e conforto emocional. Esse processo, em contrapartida, permite a construção da identidade desse indivíduo, que passa a perceber a organização como parte de si. Dessa forma, o nível de compreensão que esse sujeito tem de sua relação com a organização torna-se, na sua concepção, pleno.

O resultado dessa relação é o que denominamos de aliança, ou seja, o pacto que o indivíduo efetua com a organização. Essa união é a representação partilhada, o habitat que, de alguma forma, produz a base para o reconhecimento grupal. A relação que se estabeleceu entre o indivíduo e a organização, neste caso, produziu o sentimento de pertença, possibilitando o desenvolvimento de um processo de identificação com a organização.

Além desses dois aspectos, temos o ideal de ego, um dos organizadores da empresa familiar. De modo geral, o ideal de ego está projetado na figura do empreendedor, ou de seus substitutos diretos, está baseado no futuro, e relacionado às aspirações projetadas por cada pessoa.

Nessa instância, a do ideal de ego, situa-se o desejo de perfeição ligado à figura dos empreendedores, que na teoria de família está representado pelos pais. Então, a imagem idealizada dos empreendedores é vista como um objetivo a ser atingido pelo trabalhador, que figura como uma perfeição imaginária que jamais será atingida, mas atrai o sujeito para essa condição, ou seja, para o ideal de si mesmo.

A proximidade com o objeto que representa o ideal de ego propiciava a continuidade da busca de atingir essa meta. Por conta dessa expectativa, a própria ascensão profissional era entendida como resultante de relacionamentos, de cunho pessoal, com os patrões, não ficando claro para o trabalhador que essa compreensão camuflava a subestimação de sua competência profissional. Foi interessante observar que a presença constante dos empreendedores poderia significar mais controle. No entanto, vimos que os trabalhadores sentiam necessidade dessa presença, justificando que, a partir dela, havia a possibilidade de um diálogo mais direto com o patrão.

No tocante à memória, as lembranças de relações extra-trabalho traziam alegria por perceberem, naquele período inicial, a indissociação entre ambiente familiar e ambiente de trabalho e entre amizade e coleguismo profissional.

A entrada do indivíduo em organizações com características familiares produz no sujeito a sensação fantasiosa de proximidade. O que para o empreendedor significa apenas uma maneira de recompensar o trabalho, para ele pode representar uma ligação afetiva que ultrapassa os limites profissionais. De qualquer forma, ainda que diferentes, esses desejos se convergem e abrem espaços para a atividade fantasiosa consciente, isto é, produzem uma brecha, mesmo que transitória, para inter-relações, humor e criatividade. Esta vivência ficava ainda mais acentuada quando se tratava de trabalhadores que moravam no local de trabalho.

Morar no local de trabalho é uma condição que favorece uma forte ligação com a organização e provoca, quando da admissão de outras pessoas na empresa, um estranhamento nos funcionários. A cultura organizacional⁸ se confunde com os valores familiares. A entrada de trabalhadores era sentida, então, de forma invasiva para essa “família”.

⁸ Para Schein, citado por Fleury & Fischer (1996, p. 20), “... cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”

Outra dimensão que fica atingida pela confusão entre os espaços organizacional e familiar, é a do tempo. Na fala de um dos entrevistados, fica evidente esse fato: "... não existe momento para as coisas. Toda hora é hora, certo? Tanto que, na época que nós estávamos na fase de construção, né? A nossa Diretoria ligava às quatro horas pelo rádio para saber se aqui estava chovendo ou não, se era possível levantar mais outro aviário naquele dia, certo? Então, era um ritmo extremamente puxado ..." (fragmento de entrevista).

2.2. A mudança na organização

Todo processo de mudança provoca no indivíduo a sensação de perda de algo significativo e produz na sua consciência um mecanismo de preservação desse objeto, o qual fica retido e reforçado pelas ações das lembranças e dos fantasmas ligados à perda.

No caso focalizado, o sentimento de pertença, que produz a sensação de segurança e equilíbrio, foi ameaçado com a proposta de mudança da organização familiar para uma organização mais "profissionalizada". A perda desse espaço provocou a sensação de vazio. A força de trabalho, agora solicitada de outro modo, sobrepunha-se às necessidades básicas do trabalhador, ameaçava sua identidade e permeava sua existência de angústias e sofrimentos. Nessas condições, o indivíduo fica, temporariamente, despersonalizado, funcionando de forma defensiva.

Diante da ocorrência da reestruturação organizacional, os trabalhadores apresentaram dois tipos de reações: uns que tiveram dificuldades em acompanhar as mudanças e permaneceram nos mesmos cargos; e outros conseguiram fazer dessas transformações uma oportunidade de ascensão profissional.

Para fins mais didáticos, optamos por apresentar os dados separadamente para, depois, refletirmos sobre as diferenças entre esses grupos. Em ambos os casos, não estaremos avaliando a posição da organização frente aos resultados, mas sim considerando o relato de cada sujeito. A valoração dos resultados obtidos pelo processo de mudança ficará para reflexões das pessoas envolvidas. Entretanto, esperamos que nossa análise possibilite discussões para melhorar as relações de trabalho no interior dessa organização.

2.2.1 A percepção das mudanças pelas pessoas que continuam no mesmo cargo

Como afirmamos, a mudança provocou nos indivíduos um sentimento de vazio, uma vez que o espaço organizacional é percebido não mais como seu. O impacto causado pela mudança é compreensível, considerando-se que as relações de trabalho estabelecidas permanecem vinculadas ao passado. Neste estudo, verificamos a importância desse impacto, mesmo nos sujeitos que conseguiram acompanhar o processo de evolução, pois o definiram como violento.

Na visão dos empreendedores, o significado dessa evolução era positivo, em grandeza e possibilidade de oferecer melhores condições de trabalho. Entretanto, para alguns empregados, a sensação era de perda, principalmente, pela entrada de novas pessoas que acabavam por assumir cargos superiores àqueles dos funcionários antigos.

Essa condição de não reconhecimento de qual era o seu atual papel e de estranhamento da nova configuração organizacional provocou angústia e desespero nesses trabalhadores. A falta de um objeto de identificação ativou neles aquilo que denominamos “catástrofe do ego”, ou seja, o desespero e a destruição do ego provocado pela perda do objeto de desejo, que é o elemento de identificação. A vivência dessa situação desencadeia no indivíduo mecanismos de defesa, de modo a evitar que o sofrimento não abale, totalmente, sua estrutura egóica. Considerando tais mecanismos de defesa, uma primeira forma utilizada pelos trabalhadores foi a desvalorização do objeto, que aparecia nas falas nas quais as referências eram sempre de ataques à organização. Fazer tais ataques à organização do trabalho, à integração entre trabalhadores e valorizar somente o passado, permitia que eles pudessem se sentir superiores e vencessem o sofrimento.

O sentimento de menos-valia apareceu quando eles apontavam a falta de atenção aos funcionários, principalmente quando se referiam à entrada dos novos funcionários e quando faziam comparação entre os salários destes com os dos antigos funcionários.

Esse processo de comparação e de autodesvalorização ultrapassa os limites internos da organização e o indivíduo vai buscar suporte para seus argumentos em outras organizações. Nesses momentos, citavam os nomes de outras empresas do ramo para mostrarem que nelas não estava ocorrendo esses processos de mudanças pelos quais eles estavam passando.

A resistência à mudança gerou, também, um sentimento de ambigüidade em relação à imagem da empresa. Observamos dois tipos de reações: uma em que a evolução da organização era vista como desenvolvimento, o que a tornava uma organização industrial; e outra, a partir da qual a organização era vista ainda como uma empresa familiar. Desta última perspectiva, ficou notável a tentativa, ainda que inconsciente, de congelar a organização no modo de funcionamento que ela tinha no passado.

Outro mecanismo de defesa para preservar o ego, que detectamos, foi a agressividade. Tal mecanismo, geralmente, é dirigido ao objeto desejado, mas pode estar voltado a outros objetos. No nosso caso, a agressão foi dirigida aos funcionários que internalizaram, mais rapidamente, o processo de mudança e que, devido a isso, passaram a ocupar cargos de destaque. Todavia, esse deslocamento encobria uma dificuldade ou medo de agredir diretamente o objeto de desejo, no caso, a organização.

Todas essas reações coletadas revelaram, por meio de mecanismos inconscientes, a não aceitação da nova configuração, pois, a do passado era vista como melhor e mais eficaz.

A indiferença também foi uma defesa que surgiu na reação “estou pouco me importando”, e apareceu devido ao enfraquecimento da relação do sujeito com a empresa, que funcionara como seu ideal de ego. Com a percepção de que esse ideal de ego é inatingível, surge um mecanismo de desqualificação e ataque à organização.

A dúvida aparece como uma descrença na capacidade dos novos funcionários. Há sempre uma tentativa de retorno ao passado. A dificuldade em vincular-se à nova situação e aos novos colegas de trabalho permeia a vida desses trabalhadores, agrava ainda mais o sofrimento e dificulta o processo de mudança. Tal dificuldade aparecia na

fala que atacava os novos funcionários na sua competência, afirmando que eles poderiam ter teoria e técnica, mas não conheciam a prática do trabalho.

Nesses estágios, a sensação de angústia, decorrente da dificuldade de acompanhar o processo de mudança, provocava no trabalhador, além de agressão e indiferença, acomodação, num processo semelhante ao do indivíduo que perde a esperança. Mesmo os investimentos propostos pelo empreendedor, no sentido de melhorar o nível de escolaridade, são sentidos como inúteis e não comportáveis para as demandas da organização.

São poucos os momentos de esperança que aparecem nos relatos, quase sempre associados à presença do empreendedor, demonstrando que essa figura de identificação, apesar de todas essas alterações, era mantida preservada dos ataques decorrentes do medo de mudança.

Vimos, assim, que o processo de mudança organizacional influencia as relações de trabalho e que as diferentes reações afetivas surgidas variam de acordo com as peculiaridades de cada funcionário, que são dependentes da condição e do fortalecimento de seu ego.

2.2.2. A percepção das mudanças pelas pessoas que ocupavam cargos de destaque

Como dissemos anteriormente, houve um grupo que internalizou as mudanças organizacionais mais rapidamente. Para esse grupo, o processo de mudança parece ter tido um outro significado, pois foi assimilado mais facilmente e trouxe um sentido organizador; além disso, durante a implementação das mudanças foram detectados imprevistos e despreparo do pessoal.

Ao contrário do grupo anterior, a proposta de mudança provocou nestes trabalhadores ações imediatas, no sentido de tentar atingir as metas lançadas pela organização. Para esse grupo, as avaliações sobre o passado serviram de pano de fundo para uma melhor compreensão do presente e para a busca de resultados futuros. Talvez, pelo fato dessas pessoas ocuparem cargos de destaque na organização e, portanto, participarem das decisões, elas compreenderam melhor o processo de transformação da organização e atuaram de forma mais tranqüila. Essa posição privilegiada possibilitou-lhes avaliar a mudança e a situação atual de forma mais objetiva, e entender a nova cultura organizacional que estava se delineando.

Entretanto, alguns relatos mostram um desconhecimento parcial do processo, situação que leva o trabalhador a desconsiderar a influência das mudanças, a ponto de acreditar que elas partem dele para o todo e não o contrário.

Os avanços e retrocessos existentes num processo de desenvolvimento organizacional exigem a participação de todos, uma vez que as percepções e opiniões dos funcionários contribuem no sentido de apontar pontos positivos e negativos que influenciam as condições de trabalho. Em alguns itens, como a integração entre os funcionários, a nova configuração organizacional foi sentida como pior, se comparada à anterior. Essa percepção não deixa de estar vinculada à perda do objeto, o que provoca uma condição interna típica de estados de luto e, devido a isso, mantém a pessoa presa ao passado.

Em relação à entrada de novos funcionários com qualificação profissional de nível superior, havia certa restrição. A tendência era a de idealizar os funcionários que foram, ao longo do tempo, ascendendo a cargos superiores devido à sua experiência de trabalho. Isso acontecia, por um lado, porque a maioria dos trabalhadores morava no local de trabalho e mantinha, com os donos, vínculos que ultrapassavam laços profissionais e, por outro lado, porque se orgulhavam do crescimento que haviam tido no trabalho durante o passar dos anos. Neste sentido, acreditavam que o conhecimento gerado pela experiência era mais sólido que aquele advindo da formação universitária.

De modo geral, esse grupo apresentava expectativas de futuro na empresa. Essa atitude positiva diante da reestruturação organizacional demonstra o quanto o processo de mudança pode ser vivenciado de forma mais tranqüila se o funcionário tiver um funcionamento psíquico mais flexível. Por outro lado, não podemos deixar de mencionar que a maneira como a empresa se organiza para propor as mudanças incide substancialmente na sua receptividade.

3. A questão temporal para os dois grupos

O tempo que consideramos neste trabalho é resultante da elaboração reconstituída dos acontecimentos passados que, por meio do processo de recuperação, adquire novos sentidos. Assim, não pode ser considerado somente um processo de acúmulo de experiências ou de sentimentos anulados pelos mecanismos de defesa do indivíduo, mas um movimento no qual o passado é o presente reeditado e reatualizado.

Numa situação regular, o passado oferece a base para o sujeito viver o presente e possibilita projeções futuras. A reconstrução do tempo passado por pessoas que continuaram no mesmo espaço estava pautada em recuos no tempo, cujo sentido estava na intenção de valorizar a perfeição do passado. Essa perfeição era resultante da importância da relação de proximidade que mantinham com os empreendedores. A superação da perda do espaço anterior era agravada pela criação de novas estruturas e de instâncias superiores que afastavam, inevitavelmente, o funcionário de sua relação com os empreendedores.

A dificuldade em aceitar a situação de mudança, resultante da noção de temporalidade embasada nas lembranças passadas, nas quais o sentimento de pertença predominava, leva o indivíduo a viver preso ao passado.

A condição de estar ocupando o mesmo cargo provocava a sensação de “estar parado no tempo”. O fato de o estado psíquico do sujeito continuar preso às recordações passadas dificultava-o vislumbrar projetos futuros, tanto seus quanto da organização. O presente, então, é vivenciado com amargura e sentido como sem vida. A consequência disto era a emergência de agressividade que, se fosse provisória, seria benéfica para o sujeito e para a organização, mas como permanecia, provocava a perda do dinamismo da organização e do próprio sujeito. A proposta de reorganização da empresa foi vista como negativa.

Muitas vezes, a agressividade se apresentava de forma projetiva, ou seja, o indivíduo sentia a sua dificuldade e as angústias dela decorrentes e a projetava no outro, podendo ser esse outro tanto um colega de trabalho como a empresa. Nessas condições,

o sujeito se via ameaçado e, contra essa ameaça, não lhe restava mais nada a fazer a não ser se defender. Forma-se, então, um círculo vicioso em que a agressividade gera persecutoriedade e esta, por sua vez, aumenta a agressividade.

As justificativas para essas resistências, muitas vezes, estavam fundamentadas em argumentos sólidos e reais, como por exemplo, as queixas relacionadas a problemas de distorções na comunicação.

Um outro fato que ocorria era uma negação da importância das pessoas que estavam no comando: eram sentidas como sem força e sem poder de comando. Inferimos que esta necessidade de alguns trabalhadores estava relacionada ao resgate das figuras dos empreendedores, como ideal de ego a ser alcançado.

Ao mesmo tempo, para os sujeitos com dificuldades de aceitar a mudança, a empresa já não era idealizada como o era em sua fase inicial. O objeto de desejo antigo já não proporcionava a satisfação desejada. Ainda que o espaço fosse o mesmo, sentiam que algo estava diferente. A imagem aparecia desbotada e desvalorizada. Então, restavam-lhes as lembranças do passado como única possibilidade de autovalorização e, para alguns deles, de esperança de voltar aos tempos antigos.

Como pôde ser visto, um processo de mudança organizacional pode gerar sofrimento nos funcionários. Para evitar tal sofrimento, mecanismos conscientes e inconscientes são ativados. Porém, para sobreviver ao sofrimento, a pessoa precisa ter esperança. Por meio de processos defensivos, o ego tenta dar conta do sofrimento psíquico e possibilitar a organização de novos sentidos para a relação de trabalho:

A esperança é como um sonho acabado, uma realização de desejos (como todo sonho) e uma afirmação do ego – representante do 'princípio da realidade', mas esse sonho acordado que o ego propõe torna-se 'utopia': para os homens, essa é a condição prévia para a realização concreta e real dos desejos. (CARUSO, 1986, p. 136).

A harmonia entre a dimensão diacrônica e a sincrônica proporciona a base para o desenvolvimento adequado da atividade produtiva. O espaço entre sonho, esperança e realidade deve ser concretizado como garantia da qualidade de vida e de equilíbrio profissional.

Observando os dois grupos visualizamos que a mudança brusca, de uma forma geral, determinou algumas ocorrências:

- Os dois grupos apresentaram reações adversas: um teve a sensação de estar perdido no tempo e espaço, enquanto o outro absorveu a mudança.
- Estabeleceu-se uma indiferenciação, nos dois grupos, entre o que é relação de trabalho e o que é relação de amizade.
- Houve, entre os dois grupos, uma discrepância de entendimento da política da organização, quanto a seus objetivos, planejamentos e estratégias.
- Houve um processo de acomodação na organização, gerado pela falta de perspectiva de alguns funcionários (a redução do quadro de pessoal ocorre pelo número de pessoas que se demitem).
- O grupo dos que permaneceram no mesmo cargo, demonstrou dificuldade em tratar as questões afetivas. A tentativa de elaboração da perda de

espaço gerou nos integrantes um “estado de paralisação”, dificultando o desenvolvimento grupal.

- Ao vivenciar a ambivalência entre passado e presente, o grupo dos que permaneceram no mesmo cargo passou por um sofrimento que eliminava as possibilidades de resoluções criativas.
- As projeções negativas no outro surgiam como forma de aliviar o sofrimento, mas não de solucionar as questões relativas à perda.

Considerações Finais

Quando nos remetemos ao passado, surgem questões sobre a autenticidade da recordação de dados sobre o grupo e suas experiências. Perguntamo-nos: não estariam elas baseadas, apenas, na percepção de uma pessoa? Será que o trabalho de recordar é uma atividade de isolamento, portanto, exclusivamente subjetiva? Ou, ao recordar, entramos em contato com pessoas, objetos que fizeram sentido no passado e, hoje, fluem na nossa mente? E a memória coletiva, abarca todas as memórias individuais?

Indagações iguais a essas são constantes para os profissionais que trabalham com a memória. No entanto, acreditamos no fato de que a junção das memórias individuais pode traduzir as experiências de um grupo.

Neste artigo, procuramos traduzir a experiência de uma organização que sofreu alterações decorrentes da passagem do tempo e da mudança de uma empresa familiar para empresa profissional, alterações que, como vimos, envolveram, necessariamente, mudanças dos espaços subjetivos.

Como toda organização familiar, a transição pai-filhos foi inevitável, mas ocorreu de uma forma tranqüila, natural, sem conflitos e com uma percepção favorável por parte dos funcionários. A figura do pai foi substituída por uma Unidade composta dos filhos. Essa unidade passou, então, a comandar todo o potencial de trabalho da organização.

Os problemas começaram a emergir quando a “Grande Família” passou por um processo de mudança e buscou a profissionalização. Essa mudança provocou reações diferenciadas entre seus funcionários. Destes, notamos que o grupo que acompanhou, subjetivamente, as mudanças na organização, conseguiu ocupar cargos de destaque e, portanto, desenvolveu-se de forma produtiva e saudável. Já o outro grupo, do qual fazem parte aqueles que ficaram presos à memória da “Grande Família”, teve dificuldades em acompanhar o processo de mudança e apresentou mecanismos defensivos para superar a perda do espaço outrora ocupado. Esses mecanismos funcionam de forma positiva quando são transitórios, mas, neste último caso, a questão observada revelou a dificuldade de alguns empregados em sair dessa situação, condição que acabou prejudicando a saúde deles, principalmente, pela dificuldade de vivenciar o presente e de terem condições de vislumbrar a possibilidade de ascensão ou crescimento.

Acreditamos que um primeiro passo foi dado, ao realizarmos esta pesquisa e lançarmos luz nesses mecanismos. Caberia, a nosso ver, a seguir, um trabalho de

acompanhamento psicológico para esse Grupo que apresentou resistências à mudança, de maneira que esses funcionários buscassem resgatar o seu passado, pudessem contemplar os objetos do presente e fazer projeções futuras.

O trabalho de reconstrução de um tempo perdido pode trazer, se conduzido de modo adequado, soluções criativas, tanto para a organização como para o próprio indivíduo, uma vez que o indivíduo carregou, por longos anos, o desejo de progressão e que, agora, sente-se impossibilitado de consegui-la pela fragilidade da situação em que se encontra. Situação que, como verificamos, depende parcialmente da organização e do modo como cada sujeito vivencia, subjetivamente, os processos de mudança provocados pela passagem do tempo.

Esse trabalho configura-se para nós, psicólogos organizacionais, como um grande desafio: o desafio da busca da vivência construtiva, o desafio da busca de vida, visto que o trabalho nos apresenta um feixe de possibilidades concretas para nossa realização pessoal e profissional.

Hashimoto, F., & Mendes e Silva, M. A. S. (2004). Organizational transformation: experiences of Japanese immigrant descendents. *Revista de Psicologia da UNESP*, 3(1), 1-20.

Abstract: *This article presents some considerations about the work situation relations of a group of Japanese immigrant descendents in a work organization. Under the theoretical conceptions of the Psychopathology and Psychodynamic of Work by Christopher Dejours (1987) and the terminology of Time and Space by Isidoro Berenstein (1988) as well as the concept of feeling of belonging proposed by Eiguer, it highlights different routes taken by these workers when facing the transitional process resulting from the transformation of a familiar organization into a professional enterprise. We point out that this transformation process in the organization may become an intervening factor in the mental health of the individual who presents difficulty to accompany this process.*

Keywords: *work, Japanese immigrant descendents, organizational transformation, Work Psychodynamics*

Referências

Anzieu, D. (1978). *Os métodos projetivos* (M. L. E. Silva, trad.). Rio de Janeiro: Campus.

Aranha, M. L. A., & Martins, M. H. P. (2003). *Filosofando: introdução à Filosofia* (3ª ed. rev.). São Paulo: Moderna.

Berenstein, I. (1988). *Família e doença mental* (A. Friedmann, trad.). São Paulo: Escuta.

Bezerra-Junior, B. (1989). Subjetividade moderna e o campo da psicanálise. In J. Birman (org.), *Freud cinqüenta anos*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.

- Bleger, J. (1998). *Temas de Psicologia: entrevistas e grupos* (2ª. ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Caruso, I. (1986). *A separação dos amantes* (J. S. Trevisan, trad.). São Paulo: Diadorim: Cortez.
- Chanlat, J. F. (coord.) (1996). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (O. L. S. Torres, org.). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (1987). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (A. I. Paraguay & L. L. Ferreira, trad.). São Paulo: Oboré Editorial.
- Dejours, C. (1996). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In J. F. Chanlat (coord.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (A. M. Rodrigues, trad.). São Paulo: Atlas.
- Eiguer, A. (1989). *Um divã para a família: do modelo grupal à terapia familiar psicanalítica* (L. M. V. Fischer, trad.). Porto Alegre, RS: Artes Médicas.
- Fleury, M. T. L. (1996). O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In M. T. L. Fleury & R. M. Fischer (coords.), *Cultura e poder nas organizações* (2ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Malvezzi, S. (1990). Produtividade versus Saúde mental do Trabalhador. *Psicologia: ciência e profissão*, 1, 6-16.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Morin, E. (1975). *O enigma do homem*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., & Descendre, D. (1990). *O poder das organizações* (M. C. P. Tavares & S. S. Favatti, trad.). São Paulo: Atlas.