



JEAN PIAGET E RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO

JEAN PIAGET AND INTERPERSONAL RELATIONSHIPS AT WORK

Nelson Pedro-Silva¹

Rodney Querino Ferreira-Costa²

¹ Professor Doutor do Departamento de Psicologia Social e Escolar da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP — Campus de Assis.

² Mestre e graduado em Psicologia pela Faculdade de Ciências e Letras da UNESP — Campus de Assis

Resumo: O mundo do trabalho é reconhecido como um dos principais ambientes de formação subjetiva do trabalhador, pois as relações construídas neste espaço impactam orgânica e psicologicamente os seus envolvidos, influenciando na saúde, no caráter de líderes e liderados, assim como no resultado do trabalho (o produto final da instituição). Por causa disto, entre as estratégias mais utilizadas pelas organizações do trabalho para o aumento da produtividade, está em investir no papel dos líderes e no estabelecimento de novas formas de relacionamento entre eles e os liderados, a ponto de este assunto ter se tornado objeto de estudos científicos. Com o presente ensaio, propõe-se que os próprios trabalhadores encontrem alternativas para a resolução dos problemas enfrentados diariamente nas instituições, além da criação de novos produtos, de procedimentos e de meios de otimização e de racionalização do trabalho. No entanto, sabe-se que para isto é necessário que os trabalhadores construam e se pautem por valores éticos e morais. Apesar de não ter elaborado pesquisas no campo organizacional, Jean Piaget realizou estudos referentes à Psicologia Moral que podem contribuir para a superação destes desafios, pois a maneira como as pessoas se comportam é produto de relações interindividuais de coação (impositiva e assimétrica) ou de cooperação (simétricas, constituintes e dependentes de acordos). Neste sentido, ao buscar estabelecer relações cooperativas, as ações dos líderes devem ser reguladas pelo respeito mútuo e estimuladoras de posturas norteadas por uma moral autônoma, ou seja, que leve em conta a opinião dos demais membros (independente da hierarquia). Embora vantajoso, acredita-se serem muitos os desafios encontrados no capitalismo atual para que as relações interpessoais estabelecidas nestes espaços sejam de cooperação, visto que a economia contemporânea não estimula no sujeito virtudes que o levem à construção de vínculos duradouros, como o comprometimento, a confiança e a lealdade.

Palavras-chave: Relações Interpessoais no Trabalho; Construtivismo; Intervenção Psicológica; Piaget.

Abstracts: The world of work is recognized as one of the main subjective training environments of the worker, since the relationships developed in this space have an organic and psychological impact on those involved, influencing health, the character of leaders and employees, as well as the results of work (the final product of institution). Consequently, one of the strategies most used by work organizations to increase productivity is to invest in the role of leaders and to establish new forms of relationship

between them and employees at the point that this subject has become the subject of scientific studies. With this paper, we propose that the workers themselves find alternatives to solve the problems faced daily in the institutions, in addition to the creation of new products, procedures and means of optimization and rationalization of work. However, we know that for this it is necessary that the workers developed and be guided by values related ethical and moral. Although he has not elaborated research in the organizational field, Jean Piaget has carried out studies on Moral Psychology that can contribute to overcome these challenges, since the way people behave is the product of interindividual relations of coercion (obligation and asymmetry) or cooperation (symmetrical, constituent and dependent on agreements). For this reason, when seeking to establish cooperative relations, the actions of leaders should be guided by mutual respect and stimulating positions guided by an autonomous moral, that is, that takes into account the opinion of other members (independent of the hierarchy). Although advantageous, we believe that the challenges encountered in today's capitalism are many, so that the interpersonal relations established in these spaces are one of cooperation, since contemporary economics does not stimulate in the subject virtues that lead to the developed of lasting bonds, such as commitment, trust and loyalty.

Keywords: Interpersonal Relationships at Work; Constructivism; Psychological Intervention; Piaget.

Resumen: El mundo del trabajo es reconocido como uno de los principales ambientes de formación subjetiva del trabajador, pues las relaciones construidas en ese espacio afectan orgánicamente y psicológicamente a los implicados, influenciando en la salud, en el carácter de líderes y liderados, así como en el resultado del trabajo (producto final de la institución). Por eso, entre las estrategias más utilizadas por las organizaciones del trabajo para el aumento de la productividad está en invertir en el papel de los líderes y en el establecimiento de nuevas formas de relación entre ellos y los dirigidos, hasta el punto de que ese asunto se haya convertido en objeto de estudios científicos. Con el presente estudio, proponemos que los propios trabajadores encuentren alternativas a la resolución de los problemas enfrentados diariamente en las instituciones, además de la creación de nuevos productos, de procedimientos y de medios de optimización y de racionalización del trabajo. Sin embargo, sabemos que para eso es necesario que los trabajadores construyan y se basen en valores relacionados éticos y morales. Aunque de no haber elaborado

investigaciones en el campo organizacional, Jean Piaget realizó estudios referentes a la Psicología Moral que pueden contribuir a la superación de esos desafíos, pues la manera como las personas se comportan es producto de relaciones interindividuales de coacción (impositivas y asimétricas) o de cooperación (simétricas, constituyentes y dependientes de acuerdos). Así, al buscar establecer relaciones cooperativas, las acciones de los líderes deben ser pautadas por el respeto mutuo y estimulantes de posturas orientadas por una moral autónoma, o sea, que tenga en cuenta la opinión de los demás miembros (independiente de la jerarquía). Aunque ventajoso, creemos que son muchos los desafíos encontrados en el capitalismo actual para que las relaciones interpersonales establecidas en esos espacios sean de cooperación, ya que la economía contemporánea no estimula en el sujeto virtudes que lleven a la construcción de vínculos duraderos, como el compromiso, la confianza y la lealtad.

Palabras-clave: Relaciones Interpersonales en el Trabajo; Constructivismo; Intervención Psicológica; Piaget.

1 Introdução

Os conflitos gerados pelos diferentes interesses do homem e da organização vêm, desde meados do século XX, sobremaneira, se tornando objeto de estudo de filósofos, psicólogos e sociólogos dedicados à análise do mundo do trabalho (CODO, 1999; DEJOURS, 1987/2015; SENNETT, 2006; 2009; 2015).

Como ocorre em outras esferas sociais, a nosso ver, os conflitos organizacionais são inerentes às relações entre trabalho e sujeitos que o exercem. Afinal, estes últimos são dotados de motivações que se manifestam também em sua atividade produtiva. No entanto, muitas vezes, aqueles que vendem a sua força de trabalho são “obrigados” a abdicar de seus interesses pessoais, em nome dos interesses das organizações. Isto é reforçado, na atualidade, pela necessidade do trabalhador submeter-se frequentemente a renovação e a capacitação técnica, para não se tornar “obsoleto”, além de, nas “novas” instituições, este sujeito não possuir mais espaço ou carga horária fixa.

Por conseguinte, o mundo do trabalho acaba por invadir, de forma rápida e intensa, a vida privada do sujeito. Isto ocorre em razão da possibilidade de o trabalhador realizar parte de suas funções em sua própria residência, cedendo o pouco tempo que possuía para o seu lazer,

para realizar estudos ligados a sua carreira e sua função. Tal situação coloca o indivíduo em um constante estado de insegurança quanto ao seu papel e à sua continuidade na organização, ao invés de proporcionar estabilidade e melhoria da qualidade de vida no trabalho. Em decorrência desta realidade, não são apresentados estímulos que possibilitem a construção de vínculos fortes e duradouros, tornando as relações nestes espaços flexíveis e efêmeras (SENNETT, 2009), líquidas (BAUMAN, 2007), a ponto de refletir nas relações familiares e com as pessoas mais próximas. Marx (1867/1996), entre outros teóricos, escreveu a respeito das contrariedades impostas ao homem pela natureza da organização industrial — diagnóstico que cabe perfeitamente para as de serviços e outras modalidades criadas pelo capitalismo pós-industrial.

Tais frustrações devem-se ao fato de o sistema social e econômico capitalista pós-industrial — que começa a vigorar em nossa sociedade —, obrigar o trabalhador a vender a sua força de trabalho e a ficar subordinado cada vez mais ao poder do capital e/ou das “fantasias” provocadas por ele.

Podemos dizer que, nos dias atuais, o termo “homem da organização” tornou-se comum. Assim, a problemática do “homem *versus* organização” foi colocada para os psicólogos, entre os quais Allport (1963), que acentuou a importância de se levar em consideração as diferenças existentes entre os membros que compõem a organização. Segundo este autor, tais diferenças influenciam, em especial, o modo como as relações interpessoais são estabelecidas neste ambiente.

Por causa disso, a consideração das relações interpessoais ligadas às forças produtivas tem sido objeto de estudos científicos (por exemplo, DEJOURS, 1987/2015; SENNETT, 2006; 2009). Isto tem ocorrido porque é praticamente consenso que, hoje, a produtividade depende, entre outros fatores, da satisfação e do envolvimento do trabalhador com o seu trabalho. E estes aspectos, por sua vez, são dependentes da maneira como os trabalhadores relacionam-se com os seus superiores, subalternos e consigo próprios.

A esse respeito, Maslow (1970) agrupa as necessidades humanas de satisfação em ordem crescente de importância em sua pirâmide (da base para o ápice):

- Sobrevivência (fome, sede e sexo);
- Segurança;
- Reconhecimento social;
- Realização social (não necessariamente de aprovação social) e,
- Autorrealização (praticamente inatingível).

Dessa maneira, desde que os profissionais da área de recursos humanos foram inseridos nas organizações e vistos não mais como apenas “ferramentas” de seleção e de colocação do “homem certo no lugar certo”, estes, independentemente da corrente teórica adotada, vêm desenvolvendo atividades que buscam auxiliar na melhoria das condições nas organizações do trabalho, especialmente no que tange aos relacionamentos interpessoais (DEJOURS, 1987/2015). Espera-se, com isto, auxiliar os trabalhadores a atingirem algum grau de satisfação, aumentando, em consequência, a produtividade.

Uma das saídas encontradas pelas organizações — a nosso ver, paliativa, mas nem por isso ineficiente — foi a do investimento no papel dos líderes e no estabelecimento de novas formas de relacionamento entre eles e os liderados. A ideia central é que os próprios trabalhadores consigam encontrar alternativas para a resolução dos problemas cotidianamente enfrentados nas organizações do trabalho, além da criação de novos produtos, procedimentos e meios de otimização e de racionalização das atividades laborais.

Considerando esse cenário, no presente artigo, tecemos considerações acerca de um modelo de intervenção organizacional fundamentado na Psicologia Moral e ética de Jean Piaget (1932/1994;1964/1973). Adiantamos que não é de nosso conhecimento trabalhos desta natureza, isto é, a relação entre aspectos da psicologia organizacional e do trabalho e a psicologia construtivista piagetiana. Por esta razão, este artigo trata-se, na acepção da palavra, de um ensaio, que pode contribuir na elaboração de estudos científicos na área, tendo como parâmetro a epistemologia e psicologia genéticas¹.

2 A Psicologia Moral de Jean Piaget e recursos humanos

Piaget escreveu uma vasta obra de reconhecida importância sobre o desenvolvimento cognitivo (1936/1975a; 1937/2008; 1946/1975b; 1959). Porém, pouco dissertou a respeito do tema da moralidade. Apesar disso, produziu, além de alguns artigos, uma obra sobre o juízo moral na criança, configurando-se como o primeiro pesquisador a se dedicar ao estudo da Psicologia ética e da moralidade humana.

Para ele, “toda moral consiste num sistema de regras, e a essência de toda moralidade deve ser procurada no respeito que o indivíduo adquire por essas regras” (PIAGET, 1932/1994, p. 23). Partindo dessa definição, o citado epistemólogo e psicólogo procurou saber como as crianças relacionavam-se com as regras morais. As informações foram obtidas por ele e seus colaboradores, inquirindo e dialogando com um grande número de crianças de Genebra e de Neuchâtel sobre a prática e a

PEDRO-SILVA, N.; FERREIRA -COSTA,R.Q . *Jean Piaget e relações interpessoais no trabalho*. R. Laborativa, v. 6, n. 2, p. 39-58, out./2017. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

consciência das regras nos jogos infantis, as normas de origem adulta e o princípio de justiça — este concebido por ele como um dos oriundos das relações entre as crianças.

Apesar de estar consciente das dificuldades que seu estudo envolvia, sobremaneira as de ordem metodológica, Piaget estava convencido da sua importância. Diz ele, na introdução: “a moral infantil esclarece, de certo modo, a do adulto. Portanto, nada é mais útil para formar os homens do que ensinar a conhecer as leis dessa formação” (PIAGET, 1932/1994, p. 22).

Estudando a maneira como as crianças brincavam nos jogos de bolinhas de gude e pique, mediante observação e entrevista clínica, Piaget chegou à seguinte conclusão: assim como a inteligência, o juízo moral infantil apresenta tendências indicadoras de mudanças qualitativas na forma de pensar e de praticar as regras.

A primeira indagação feita pelos estudiosos dispostos a ler as pesquisas feitas por Piaget refere-se às razões que o teriam motivado a iniciar os seus estudos empíricos sobre a moralidade justamente com os jogos regrados (afinal, eles não são morais). É possível dizer que um dos maiores pensadores da psicologia do século XX — para muitos, o Einstein da psicologia — iniciou seus estudos com tal tema porque, assim como a moral, o jogo regrado é uma atividade interindividual, o respeito necessário para a sua efetivação é decorrente de acordos mútuos e envolve valores morais (sobretudo honestidade e justiça). A este respeito, considera-se como uma criança pronunciou-se a propósito da observação feita pelo experimentador de que ela poderia roubar no jogo de botões (pois o seu adversário não estava vendo): *ganhar assim, não tem graça*.

A primeira tendência², denominada de *anomia*, se estende do nascimento até aproximadamente a idade de cinco a seis anos e caracteriza-se pela ausência da moral³. A rigor, as crianças nesta etapa não submetem seus comportamentos e a forma de pensar às regras coletivas, mas visam, essencialmente, à satisfação motora e simbólica. O que elas apresentam neste momento é um acentuado interesse pela repetição de ações, cuja prática será fundamental para o desenvolvimento moral posterior, pois as regras pressupõem justamente a noção de regularidade.

Na *heteronomia*, segunda tendência que compreende a idade de seis a nove ou dez anos em média, os indivíduos mostram-se pela primeira vez interessados em participar de atividades coletivas e permeadas por regras. Diferentemente da tendência posterior (a da *autonomia*), a participação da criança aqui se processa de modo egocêntrico, e a relação estabelecida com os outros pequenos ocorre muito mais de forma

aparente do que concreta. Como escreve La Taille (1992), a participação se dá mais *ao lado*, do que *contra* ou *com* as outras crianças. Isto acontece porque o pensamento egocêntrico não permite à criança estabelecer relações de reciprocidade. Há, portanto, preponderância do mecanismo de assimilação, o que leva à manutenção intacta da estrutura cognitiva do sujeito envolvido na relação e à deformação das características do objeto. A criança fica, em razão disto, com grandes dificuldades para se colocar no lugar do outro, vivendo, por assim dizer, no seu próprio mundo. O conhecimento e o respeito às regras só ocorrem no discurso, e a sua incorporação é decorrente de sentimentos de amor e ódio em relação aos pais. Em outras palavras, por amor aos progenitores a criança acaba tomando consciência das regras e apresentando uma atitude de respeito quase sagrado no tocante a elas, a ponto de não aparecer em seu pensamento a possibilidade de se transformar tais regras e a ideia de que elas foram construídas pelos próprios sujeitos.

Nota-se, no entanto, que, quando as crianças estão jogando, introduzem novas regras com o objetivo de ter melhor ganho ou consideram todos vitoriosos ao final do jogo. Isto acontece porque elas ainda não compreenderam que as regras servem como meio para regular e conciliar as diversas ações do grupo de jogadores.

Na *autonomia* (nove ou dez anos de idade em diante), a criança passa a agir e a conceber o jogo regrado de maneira oposta à apresentada na tendência anterior. Agora, ela não só respeita como também cumpre as regras e tem consciência da contradição (caso elas não sejam cumpridas tal como foram apregoadas). Além disto, a criança não mais concebe as regras como imutáveis e independentes da vontade para se concretizarem (como se elas fossem semelhantes às leis físicas). Ao contrário, as regras passam a ser vistas como produto de acordos mútuos e os seus criadores — no caso, os jogadores — como legisladores.

Em virtude desses resultados, Piaget começou a se perguntar se o desenvolvimento do juízo moral seguiria o mesmo percurso observado em relação aos jogos, isto é, se as crianças se relacionariam com as regras propriamente morais, primeiro, de maneira que se pudesse definir como heterônoma e, depois, como autônoma.

Piaget (1932/1994) prosseguiu, então, seus estudos sobre o desenvolvimento moral, estudando a maneira pela qual crianças compreendem e chegam a respeitar os diversos deveres morais dispostos pelos adultos. Com este propósito, ele investigou os juízos morais mediante o emprego de pequenas histórias contendo dilemas sobre desastres materiais, roubo e, em especial, mentira.

O resultado obtido foi semelhante ao encontrado nos jogos de regras, isto é, a existência de uma tendência de heteronomia antes de se construir, provavelmente, a de autonomia.

A criança mostra-se, na *heteronomia*, imersa num tipo de pensamento denominado por Piaget (1932/1994) de *realismo moral*, o qual só considera uma ação boa se ela estiver de acordo com as prescrições adultas. “A regra não é absolutamente uma realidade elaborada pela consciência, nem mesmo julgada ou interpretada pela consciência [...]” (PIAGET, 1932/1994, p. 93). Além disto, ela é entendida ao “pé da letra”, e não em razão da intenção do praticante. Esta forma de raciocinar leva as crianças à construção de uma concepção objetiva de responsabilidade, pouco importando se a ação executada foi boa, má, realizada sem querer ou com o intuito de enganar o outro. Em resumo, para tais indivíduos interessa unicamente que os atos estejam em conformidade com as regras.

Assim, para um dos pares de histórias apresentadas sobre o furto, as crianças heterônomas tendem a julgar mais culpada a criança que roubou o pãozinho (mesmo que tenha sido com a intenção de saciar a fome do colega faminto), por considerá-lo um objeto de maior valor, do que uma fita para o cabelo (pequeno valor).

Raciocínio similar é empregado no julgamento das histórias que envolvem a mentira e o dano material: é vista como a maior mentira a que mais se afasta da realidade (contar à mãe que vira um cachorro tão grande como uma vaca, numa atitude clara de dimensionar o seu espanto com o tamanho do cachorro, parece-lhe uma mentira maior do que a de contar a ela que obtivera boas notas na escola, quando na verdade a professora não dera nenhuma, nem boa e nem má), assim como é mais grave o estrago maior (quebrar 10 xícaras sem querer é pior do que apenas uma em decorrência de ter desobedecido à mãe).

[...] toda ordem, partindo de uma pessoa respeitada, é o ponto de partida de uma regra obrigatória. [...] A obrigação de dizer a verdade, de não roubar etc., tantos deveres que a criança sente profundamente, sem que emanem de sua própria consciência: são ordens devidas ao adulto e aceitas pela criança. Por consequência, esta moral do dever, sob sua forma original, é essencialmente heterônoma. O bem é obedecer à vontade do adulto. (PIAGET, 1932/1994, p. 154).

A partir dos nove ou dez anos, a criança começa a apresentar características morais opostas às anteriores. Piaget (1932/1994) dá a esta nova maneira de se relacionar com as normas morais o nome de *autonomia*, cujas características a criança apresenta primeiramente na prática e depois na consciência. Agora, os indivíduos constroem ideias de

que fazer o bem nem sempre corresponde a agir de acordo com as regras colocadas pelos adultos. Acrescente-se a isto o fato de as crianças se esforçarem em compreender o espírito das regras e de avaliarem os dilemas segundo o critério da responsabilidade subjetiva, da intencionalidade. As crianças superam, desta forma, o realismo moral vigente na fase anterior.

Logo, em relação às histórias do furto do pãozinho e da fita, os indivíduos dessa tendência consideram mais culpada a personagem que agiu motivada por interesses egoístas. Quanto à mentira, é vista como a pior a que teve a intenção deliberada de enganar o outro (contar à mãe que tirara boas notas). No tocante ao dano material, é concebido como o mais prejudicial o que foi provocado por desobediência, pois, apesar de os danos materiais maiores terem sido causados pela criança que quebrou 10 xícaras, o seu ato não foi praticado intencionalmente.

Dando seguimento aos seus estudos, Piaget (1932/1994) pesquisou a psicogênese da noção de justiça entre as crianças. Por intermédio de dilemas morais, as crianças entrevistadas foram colocadas na posição de juízes e indagadas, entre outros aspectos, sobre as situações e as punições mais justas.

Por exemplo, o pesquisador contava às crianças um dado acontecimento considerado amplamente injusto e solicitava a elas que emitissem seu parecer:

Um pai tinha dois meninos. Um sempre resmungava quando lhe pedia para fazer compra. O outro não gostava tanto de fazê-la, mas ia sem dizer nada. Então o pai mandava mais frequentemente aquele que não resmungava. O que você acha disso? (PIAGET, 1932/1994, p. 210).

Tem-se, então, o seguinte desfecho: as crianças menores (menos desenvolvidas) tendem a avaliar como justa a decisão do pai de mandar com mais frequência um dos filhos comprar pão porque a ordem foi dada por um adulto e, em razão disto, ela é em si justa. As mais desenvolvidas, inversamente, tendem a considerar injusta a realização da tarefa mais frequentemente só por um dos irmãos. As últimas julgam desta maneira por terem seu raciocínio guiado mais intensamente por uma lógica da igualdade.

No tocante às sanções, os menores associam à punição mais justa a de maior severidade. Fica evidente, como afirma Piaget (1932/1994, p. 167), que "a sanção consiste em castigar, em infligir ao culpado uma dor bastante aguda, para fazer-lhe sentir a gravidade de sua falta. Daí, a punição mais justa é [sic] a mais severa". De novo, os maiores apresentam reações opostas às dos menores. Para os primeiros, a punição

não deve ser medida pelo seu rigor, mas pela eficácia em fazer o autor da injustiça sentir na mesma intensidade as consequências de seus atos (que na história relatada é o pai recusar-se a ajudar o filho).

O valor de uma punição não é mais medido pela sua severidade. O essencial é fazer ao culpado alguma coisa análoga à que ele mesmo fez, de maneira que compreenda o alcance dos seus atos; ou, ainda, puni-lo pela consequência material direta de sua falta, onde isto é possível. (PIAGET, 1932/1994, p. 169).

Novamente observa-se que Piaget (1932/1994) encontrou, em relação à justiça, a existência de duas morais opostas: a da heteronomia e a da autonomia. A primeira é a moral do dever e da obediência. Ser justo para esta moral é, de certa maneira, agir segundo os ditames da autoridade adulta ou das leis estabelecidas e fazer uso da sanção expiatória como forma de punir o infrator, sobretudo por meio da dor. Por ser guiada pela ideia de igualdade ou de equidade (em oposição à do dever), a moral da autonomia, que sucede à da heteronomia, ao contrário, separa a justiça dos preceitos instituídos pela sociedade e utiliza-se basicamente de punições decorrentes da justiça distributiva, visando recompor o vínculo social rompido.

[...] encontramos assim, no campo da justiça como nos campos anteriores, a oposição de duas morais sobre a qual insistimos tão frequentemente. A moral da autoridade, que é a moral do dever e da obediência, conduz, no campo da justiça, à confusão do que é justo com o conteúdo da lei estabelecida e à aceitação da sanção expiatória. A moral do respeito mútuo, que é a do bem (por oposição ao dever) e da autonomia, conduz, no campo da justiça, ao desenvolvimento da igualdade, noção constitutiva da justiça distributiva, e da reciprocidade. (PIAGET, 1932/1994, p. 243).

Essa maneira de se comportar é produto da relação que o indivíduo estabelece com o meio social. É aqui que começamos a relacionar este modelo psicológico com a área de Psicologia Organizacional e do Trabalho.

3 Relações interindividuais e Recursos Humanos

Defensor da concepção interacionista, Piaget (1932/1994) não acreditava na possibilidade de produção de comportamentos morais apenas a partir do indivíduo ou do meio social, como defendem os estudiosos da corrente da aprendizagem social. “Para ele, assim como não existe O indivíduo, pensado como unidade isolada, também não há A Sociedade, pensada como um todo ou um ente ao qual uma só palavra pode remeter” (LA TAILLE, 1992, p. 58). Como outros comportamentos, os morais são, igualmente, produtos de relações interindividuais.

É exatamente tecendo considerações sobre as relações interpessoais que Piaget encerra *O juízo moral na criança* (1932/1994). Segundo ele, há dois tipos de relações interpessoais que levam, a seu ver, à construção respectivamente da moral heterônoma e da autônoma: as de *coação* (a nosso ver, infelizmente a mais empregada pelas organizações de trabalho) e as de *cooperação* (a que algumas instituições estão tentando implantar e nós estamos aqui a defendê-la).

A relação de coação é de imposição e, como tal, assimétrica. É o tipo de relação observada geralmente entre adultos e crianças, na qual os primeiros acabam, por sua superioridade física e muitas vezes intelectual, aliados a sentimentos de amor nutridos pelas segundas, impondo sua maneira de ver e suas atitudes às crianças. É uma relação constituída, reforçadora do egocentrismo, pois não há reciprocidade. Disto decorre o respeito unilateral e quase sagrado às leis e às autoridades, levando à constituição de uma moral heterônoma.

É exatamente o que ocorre nas organizações de trabalho baseadas no espírito coercitivo. A relação entre líder e liderados é assimétrica — os primeiros só mandam e os segundos obedecem a eles cegamente. Com isto, acabam impondo sua filosofia de trabalho e procedimentos no plano teórico e, segundo observações assistemáticas feitas por nós, os liderados acabam desrespeitando na prática, pois não compreendem o motivo para ter que segui-los. Como é uma relação determinada *a priori*, acaba-se, assim, reforçando o egocentrismo e os liderados acabam sendo incapazes de se colocarem no lugar do líder. Resultado: trabalhadores heterônomos, ou seja, que só são capazes de fazer algo se for mandado, sem compreender e refletir acerca do significado de suas ações.

O leitor poderá fazer objeções quanto ao fato de termos empregado a expressão “trabalhadores heterônomos”, já que, amiúde, os estudiosos da área de Psicologia do Desenvolvimento Moral realizaram suas pesquisas, basicamente, com crianças e adolescentes. Este aspecto pode dar margem à ideia de que a heteronomia diz respeito a um momento específico do desenvolvimento humano, a ser superado na infância. Por isto, a rigor, os adultos não poderiam ser compreendidos como sujeitos heterônomos.

Primeiramente, cabe lembrar que a heteronomia e a autonomia foram conceitos construídos por Piaget (1932/1994) para designar a tendência, a direção do desenvolvimento moral — de uma condição de anomia para a de autonomia. Contudo, o sujeito só se desenvolve neste aspecto, se ele interagir com o seu meio, sobretudo o social. Em outros termos: se eles forem submetidos a relações de coação, é provável que construam uma moral heterônoma. Caso sejam submetidos também às de

cooperação, eles façam uso de uma moral autônoma, do autogoverno. Desta forma, em tese, podemos afirmar que se o sujeito não se relacionar, não se desenvolverá do ponto de vista moral, afetivo e cognitivo. Portanto, seus comportamentos não se pautarão por uma moral, ficando restritos a um agir anômico, ou seja, sem observância das regras morais e unicamente preocupados com a satisfação de seus interesses motores e de suas fantasias.

Outro fator é que se ele for submetido unicamente às relações interindividuais de coação, provavelmente, ele construirá apenas uma moral heterônoma. Assim, dificilmente ele apresentará uma lógica de ação que, conforme o construtivismo, pode ser conceituada de autônoma. Ou seja, uma moral que o leve a se colocar no lugar do outro, antes de tomar uma decisão ou resolver as dificuldades colocadas diurnamente em suas vidas.

Pode ocorrer também de o sujeito desenvolver-se moralmente, a ponto de apresentar condutas autônomas, em relação a determinados aspectos — como nos jogos de regras — e agir de modo heterônomo em relação a outros propriamente morais. Neste sentido, evidencia-se que não basta o sujeito ter certo nível de desenvolvimento cognitivo — por exemplo, ter construído estruturas operatórias formais —, para que ele apresente uma conduta pautada pela autonomia. Para tanto, é necessário que ele queira (afetividade) a agir de maneira correspondente ao seu nível de desenvolvimento intelectual.

Soma-se a isso, a condição de ele não ter exercido a capacidade autônoma — decorrência da reversibilidade e da reciprocidade, oportunizada, respectivamente, pela lógica operatória e pela cooperação. Isto tem ocorrido cada vez mais nas sociedades ocidentais, sobretudo as que não tem oferecido condições efetivas para que os sujeitos estabeleçam relações interpessoais “concretas” e variadas, isto é, estímulos que sejam potencialmente desequilibradores a ponto de levá-los a agir de maneira autônoma. Quando muito, estes são submetidos a relações heterônomas. Desta forma, quando dizemos que os trabalhadores acabam permanecendo numa condição de heteronomia é porque, mesmo tendo todas as condições estruturais para agir autonomamente, não o fazem porque o meio só os solicita a agir de forma heterônoma. É o que se observa na maioria das organizações do trabalho, cuja relação é de heteronomia entre o trabalhador e o seu superior hierárquico.

A cooperação, ao contrário, é uma relação simétrica, tendo como marca a reciprocidade. É constituinte e dependente de acordos. Nela não cabe mais o egocentrismo, pois é necessário que os indivíduos se descentrem, colocando-se no lugar do outro. A cooperação, que pode ser

exercitada por meio de trabalhos em grupo, leva ao respeito mútuo e, conseqüentemente, à construção da moralidade autônoma.

Reconhecemos, com efeito, a existência de duas morais na criança, a da coação e da cooperação. A moral da coação é a moral do dever puro e da heteronomia: a criança aceita do adulto um certo número de ordens às quais deve submeter-se, quaisquer que sejam as circunstâncias. O bem é o que está de acordo. O mal é o que não está de acordo com estas ordens: a intenção só desempenha pequeno papel nesta concepção, e a responsabilidade é objetiva. Mas, à margem desta moral, depois em oposição a ela, desenvolve-se, pouco a pouco, uma moral da cooperação, que tem por princípio a **solidariedade**, que acentua a autonomia da consciência, a intencionalidade e, por conseqüência, a responsabilidade subjetiva. (PIAGET, 1932/1994, p. 250, grifo nosso).

É aqui que se coloca a nossa proposta. Ao agirem pautados pela cooperação, os líderes estarão buscando estabelecer relações simétricas e baseadas no respeito mútuo. Desta maneira, os liderados — em vez de executarem uma determinada tarefa por medo — a farão por respeito, isto é, também por medo, mas de outra natureza. Trata-se do “sentimento” todo moral de decair perante o olhar do líder e dos demais liderados. A decorrência é que sempre os liderados, assim como os líderes, procurarão realizar atividades e tomar decisões levando em conta os demais membros. Isto não significa que eles concordarão ou assumirão postura de oposição, mas que terão a preocupação de sempre ter em mente os demais membros da Organização, tanto quanto discordarem quanto concordarem. Em uma palavra: haverá RECIPROCIDADE. Com isto, acreditamos que se terá o desenvolvimento da autonomia, que é a moral do autogoverno.

Isso significa que os liderados não esperarão os líderes dizerem o que eles devem fazer. Como as decisões foram tomadas conjuntamente, elas se tornam obrigações e todos sabem que se não forem cumpridas, sofrerão punições por reciprocidade (também construídas pelos próprios membros), como a de ser excluído do grupo de trabalhadores. Em outros termos: punições em que a qualidade do castigo guarda relação com o dano provocado.

Dessas considerações depreende-se que, na heteronomia, *o dever determina o bem*, isto é, algo só é considerado bom se estiver em conformidade com as regras instituídas pelo grupo (líderes e liderados). Já na autonomia, inversamente, *o bem determina o dever*, uma vez que primeiro se estabelece o que é bom para, em seguida, transformá-lo numa obrigação. Como afirma La Taille (1992, p. 60-61),

[...] enquanto a coação fornece um modelo (um conteúdo) a ser seguido, a cooperação fornece um método (uma forma). O bem não é definido de

antemão, mas poderá nascer ou se renovar a cada experiência de cooperação.

Outro aspecto — este observado por Sennett (2006; 2009) — e que acreditamos influenciar negativamente nas relações interpessoais diz respeito ao controle do tempo e a constrição do espaço nos ambientes de trabalho contemporâneos. Para o citado sociólogo, a repulsa à rotina burocratizada — tão característico do capitalismo industrial do final do séc. XIX e começo do XX — aliada à busca por trabalhadores e atividades flexíveis, produziram novas estruturas de poder e de controle, em vez de melhorar as condições na organização do trabalho⁴.

A flexibilidade e a inovação passaram a ser as palavras de ordem, em detrimento de qualidades como a lealdade, a confiança, o comprometimento e a ajuda mútua. Sennett (2009) aponta para três aspectos deste atual sistema de poder: reinvenção descontínua das instituições; especialização flexível de produção e concentração de poder sem centralização.

Os dois primeiros itens decorrem das demandas externas que influenciam a estrutura interna das instituições. Desta forma, o posto que o trabalhador ocupa sempre estará em risco de ficar obsoleto e ser extinto. Com relação à concentração de poder sem centralização, esta ocorre com a substituição da autoridade exercida por uma pessoa física por metas de produção, visto que, hoje é desejável que o comando seja “invisível”.

Esse imediatismo que tem influenciado as relações interpessoais — e, entre elas, as estabelecidas no ambiente organizacional — inibe a possibilidade de se estabelecer planejamentos de longo prazo. Este novo arranjo obriga o trabalhador a arriscar sempre, colocando-o em estado contínuo de vulnerabilidade. Para Sennett (2006; 2009), deixar o trabalhador continuamente exposto ao risco, acaba por corroer seu caráter (ou, nas palavras de Piaget, impede o desenvolvimento moral autônomo), visto que as relações de curto prazo exercidas no trabalho acabam influenciando em sua subjetividade e nos laços afetivos que constrói fora deste ambiente.

Desse modo, apesar de as organizações do trabalho atuais estimularem o trabalho em equipe, e presarem por trabalhadores bons ouvintes e cooperativos, além de eles serem capazes de adaptarem-se às circunstâncias, o que se observa é a superficialidade das relações construídas nestes espaços (SILVA, 2015).

Com equipes de trabalho muitas vezes competindo entre si e falsamente cooperativas, o *bem* a ser atingido nem sequer é enxergado. Muito menos, ele consegue ter força para determinar o dever.

Como consequência, há a apologia ao individualismo. Não estamos, com isto, criticando a máxima da liberdade do indivíduo frente à sociedade. Tal como Sennett (2009), afirmamos que — ao priorizar unicamente os próprios interesses — o homem atual passou a descrever na cooperação e nas ações colaborativas.

Tem-se, ainda, a exaltação da flexibilidade do trabalhador. Não estando vinculado a nada, tal aspecto tem facilitado a sua adaptação a novas funções e demandas exigidas pelas organizações do trabalho.

Por fim, há também a prioridade dada à meritocracia. Contudo, segundo o referido sociólogo, tal aspecto é baseado em habilidades potenciais e não naquilo que o trabalhador realiza com excelência, isto é, “a cultura moderna propõe um conceito de meritocracia que antes abre espaço para as habilidades potenciais do que para as realizações passadas” (SENNETT, 2006, P. 14).

Em suma, o individualismo, a eficiência e a “pseudomeritocracia” passaram a ser a ética do trabalho praticado na contemporaneidade.

4 Considerações finais

Discorreremos uma forma de se equacionar conflitos organizacionais inerentes às relações entre o trabalho e os sujeitos que o exercem. Afirmamos que o trabalho possui grande influência na vida pessoal e psicológica do trabalhador, a ponto de este, amiúde, abdicar de seus interesses privados em nome das organizações. Tal situação, inevitavelmente, gera frustrações no trabalhador, em razão de sua subordinação apenas ao capital; algo que não vislumbra possibilidade de se libertar. Consequentemente, os afetos gerados nesta dinâmica terão impactos tanto no corpo como na mente destes sujeitos, que influenciarão no convívio pessoal e no produto final da instituição.

Por causa disso, a consideração das relações interpessoais ligadas às forças produtivas tem sido objeto de estudos científicos. Isto tem ocorrido porque é praticamente consenso que, hoje, a produtividade depende, entre outros fatores, do bem-estar e do envolvimento do trabalhador com o seu trabalho. Ou seja, atualmente, este deixou de ser percebido apenas como uma “peça” da engrenagem. A percepção contemporânea para o aumento da produtividade passa necessariamente a levar em conta o seu grau de satisfação, em vez de, simplesmente, “encaixá-lo no lugar certo”.

Desta maneira, há uma preocupação entre os profissionais da área de recursos humanos em encontrar estratégias para melhoria das relações interpessoais estabelecidas no seu interior. E estes aspectos, por sua vez, são dependentes da maneira como os trabalhadores se relacionam com os seus superiores, subalternos e consigo próprios.

O investimento no papel dos líderes e no estabelecimento de novas formas de relacionamento entre eles e os liderados é hoje uma das saídas encontradas pelas organizações para lidar com essa problemática. A ideia central é a de que os próprios trabalhadores encontrem alternativas à resolução dos problemas enfrentados diariamente nas organizações do trabalho, além da criação de novos produtos, de procedimentos e de meios de otimização e de racionalização do trabalho.

Na sequência, tecemos considerações sobre a Psicologia Moral formulada por Piaget (1932/1994), com a finalidade de sugerir que ela pode funcionar como modelo de intervenção organizacional.

Afirmamos, igualmente, que a maneira como as pessoas se comportam é produto de relações interindividuais, que podem ser de coação ou de cooperação. Na oportunidade, dissemos que as de *coação* têm como marca a imposição e a assimetria (no nosso caso, entre líderes e liderados), o que pode levar à constituição de uma moral heterônoma.

As de *cooperação*, ao contrário, são simétricas, constituintes e dependentes de acordos. Nelas não cabem mais o egocentrismo, pois é necessário que os indivíduos se descentrem, colocando-se no lugar do outro, isto é, demanda reciprocidade. A cooperação, que pode ser exercitada por meio de trabalhos em grupo, leva ao respeito mútuo e, conseqüentemente, à construção da moralidade autônoma.

Nesse sentido, ao buscar estabelecer relações simétricas e baseadas no respeito mútuo, as ações dos líderes devem ser pautadas pela cooperação. Espera-se, com isto, que os liderados sejam estimulados a apresentar posturas norteadas por uma moral autônoma, ou seja, que leve em conta a opinião dos demais membros (independente da hierarquia). Desta maneira, mesmo que o trabalhador se oponha em alguma situação, será possível a abertura de diálogo que permita chegar a entendimentos e acordos.

Outro aspecto positivo é que a estimulação e/ou o fortalecimento da moral autônoma nos trabalhadores, decorrente das relações trabalhistas baseadas no respeito mútuo, possibilita que a própria noção de *dever* deixe de ser passiva, ou seja, como um ato apenas restrito ao cumprimento das determinações de uma figura de autoridade (chefia). Como as decisões nesses ambientes cooperativos são tomadas

conjuntamente, espera-se que os próprios liderados realizem as suas obrigações sem a necessidade de ordens, visto que, além de fazerem parte do processo de construção das regras — o que já aumenta a capacidade de reconstrução delas pelo trabalhador — o não cumprimento acarretará punições por reciprocidade.

Apontamos, ainda, com base em Sennett (2006; 2009), que o controle do tempo e do espaço tem influenciado negativamente nas relações interpessoais estabelecidas nos ambientes trabalhistas contemporâneos.

Para o referido sociólogo, a cultura organizacional da produtividade, da flexibilidade, do imediatismo e da efemeridade nos vínculos — tanto nas funções exercidas no trabalho quanto nas relações interpessoais — fragilizam as possibilidades do homem de realizar planejamentos de longo prazo, pois a sua posição está em constante risco. Isto não só coloca o indivíduo em um eterno estado de ansiedade, como também influencia negativamente na capacidade de o sujeito formar laços afetivos (SENNETT, 2009).

Desse modo, o que se observa é a superficialidade das relações construídas nesses espaços, apesar de as organizações do trabalho atuais estimularem o trabalho em equipe e prezarem por trabalhadores bons ouvintes e cooperativos, além de serem capazes de se adaptar às circunstâncias. Tal situação mostra-se mais preocupante na medida em que o processo de subjetivação, no qual o trabalhador está inserido, afeta, também, a forma como ele interagirá com o mundo a seu redor. Ou seja, a relação com familiares e amigos é, igualmente, prejudicada.

Ao analisarmos as equipes de trabalho por este prisma, é difícil acreditar que elas, em algum momento, estimularão a cooperação entre seus integrantes. Pelo contrário! O que observamos é o estímulo à competição, onde não se constrói a noção de um *bem* garantidor de respeito mútuo, nem possui força para determinar o dever.

Em suma, os trabalhadores continuarão a agir como as crianças heterônomas. Darão a impressão de que estão a interagir com os colegas, mas no fundo eles acabarão realizando o seu trabalho determinados unicamente por seus desejos e, com isto, como se fala popularmente “o tiro acabará saindo pela culatra”, isto é, o trabalhador permanecerá heterônimo, não se apegará a nada, estará preocupado apenas com os seus interesses imediatos e a organização do trabalho passará a ser compreendida somente como meio para obter recursos ou nutrir os seus sonhos de consumismo e descarte exacerbados (dos próprios produtos ou dos serviços prestados e, por fim, até das próprias organizações do trabalho).

Acreditamos, enfim, que muitos são os desafios encontrados no capitalismo atual para que as relações interpessoais estabelecidas nesses espaços sejam de cooperação, tão necessário para o desenvolvimento de uma moral autônoma. Para Sennett (2009), esta característica depende do exercício de grandes virtudes como a lealdade, a confiança, o comprometimento e a ajuda mútua. No entanto, tais qualidades só podem ser encontradas se as instituições, como as de trabalho, as estimularem. E, para isto, as lideranças desempenham papel central, não só como articuladoras, mas também como modelo, num primeiro momento, a ser seguido.

Afinal, o potencial transformador do ser humano só é liberado se este interagir com o meio que, por sua vez, deve oferecer recursos necessários à construção da autonomia do sujeito. Como disse Kant (s.d./1985), o homem tem que ousar fazer uso da sua razão.

Referências

ALLPORT, G. W. **Pattern and growth in personality**. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 1963.

BAUMAN, Z. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

CODO, W. (Org.). **Educação: carinho e trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes. 1999.

DEJOURS, C. (1987). **A loucura do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

KANT, I. (s. d.). Resposta à pergunta: Que é "esclarecimento"? ("Aufklärung"). In: VIER, R.; FERNANDES, F. S. de. **Immanuel Kant textos seletos**. Ed. Bilíngüe (alemão-português). Petrópolis: Vozes, 1985. p. 100-117.

LA TAILLE, Y. de. Desenvolvimento do juízo moral e afetividade na teoria de Jean Piaget. In: ____ (Org.) **Piaget, Vygotsky, Wallon: teorias psicogenéticas em discussão**. São Paulo: Summus, 1992. p. 47-73.

MARX, K. (1867). **O Capital**. São Paulo: Nova Cultura, 1996. Coleção Os Economistas.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: Harper and Row, 1970.

PIAGET, J. (1932). **O juízo moral na criança**. São Paulo: Summus, 1994.

_____. (1936). **O nascimento da inteligência na criança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975a.

_____. (1937). **A construção do real na criança**. São Paulo: Ática, 2008.

_____. (1946). **A formação do símbolo na criança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975b.

_____. **Étude d'épistemologie génétique**. Paris: PUF, 1959.

PEDRO-SILVA, N.; FERREIRA -COSTA, R. Q. *Jean Piaget e relações interpessoais no trabalho*. R. Laborativa, v. 6, n. 2, p. 39-58, out./2017. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

_____. (1964). **Estudos sociológicos**. Rio de Janeiro: Forense, 1973.

PIAGET, J.; INHELDER, B. (s.d.) **A psicologia da criança**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

_____. **A corrosão do caráter**. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

_____. **O Artífice**. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2015.

SILVA, R. R. D. **Sennett & a educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2015.

Notas:

¹ O termo genético aqui não tem o sentido usual dado ao termo. Significa que Piaget e Inhelder (s.d./2002) se preocuparam em investigar a origem do conhecimento no sujeito.

² Chamamos de tendência, ao invés de fase, período ou estágio pelo fato de o próprio Piaget ter declarado, várias vezes, que não descobrira estágios em relação ao desenvolvimento moral. Assim, heteronomia e autonomia seriam nomes dados a tendências do juízo moral.

³ A idade cronológica aqui foi a observada entre as crianças pesquisadas por Piaget, não significando que necessariamente uma criança com quatro anos pode ser denominada como anômica. Não se pode desconsiderar o que ele próprio afirmou: o desenvolvimento é dependente da interação com o seu meio; portanto, a idade cronológica pode variar (evidentemente, dentro de certos limites).

⁴ Definimos *organização do trabalho*, assim como Dejours (1987/2015, p. 29), como "a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa (na medida em que ele dela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade etc."

Artigo apresentado em: 30/06/2017

Versão final apresentada em: 21/08/2017

Aprovado em: 30/08/2017