

## A (Des)Confiança no Ambiente de Trabalho: Um Estudo de Caso à Luz da Teoria Winnicottiana

Junia de Vilhena\*, Maria do Carmo Leite Oliveira, Joana Vilhena Novaes & Carlos Mendes Rosa

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

### RESUMO

O presente artigo busca, através de uma abordagem transdisciplinar, compreender o processo de construção da (des)confiança, em suas múltiplas manifestações, numa organização empresarial, colocando em diálogo as contribuições da teoria winnicottiana e da Análise da Conversa de cunho Etnometodológico. Enfatiza a importância do ambiente na construção subjetiva e apropria-se do conceito de prestação de contas/explicabilidade (*accounts*), para analisar a fala de profissionais, em situação de entrevista, no âmbito de uma consultoria sobre a comunicação interna numa empresa em processo de mudança. Por fim descreve as percepções dos entrevistados sobre experiências comunicativas que colocam em relevo a importância do reforço da autoconfiança e os prejuízos da falta de confiança mútua no ambiente de trabalho.

*Palavras-chave:* confiança; ambiente de trabalho; motivação; psicanálise; identidade.

### ABSTRACT

The present article seeks, with transdisciplinary approach, to understand the process of construction of the (dis)trust, in its multiple manifestations, on a business organization, putting in dialogue contributions of Winnicot's theory and the Conversation Analysis using the approach of Ethnomethodology. It is profoundly emphasized the importance of the environment in the subjective construction and it takes the concept of accountability to its fully extent, to analyse the speech of professionals, generally in an interview situation, within a consultancy on internal communications in a business shifting process. At last it describes the perceptions of the respondents about the communicative experiences that put in evidence the importance of the reinforcement of self-confidence and the damage that lack of mutual trust can cause in the working environment.

*Keywords:* trust; work environment; motivation; psychoanalysis; identity.

Confiança é um tema de grande interesse tanto para as ciências sociais quanto humanas. Para a sociologia, ela é constitutiva do vínculo social e explicada como uma questão de expectativas, crença, fé e relacionada a noções de segurança, risco e perigo, como apontam Simmel (1990) e Giddens (1990). Já para a psicanálise, confiança é vista como estruturante na constituição subjetiva do sujeito e nas futuras relações que ele vai estabelecer com o ambiente.

Em psicologia organizacional, o papel da confiança tem sido privilegiado para a construção de elos. A literatura em gestão atribui uma função instrumental à construção de elos, uma vez que pesquisas correlacionam resultados positivos ao nível de coesão corporati-

va, cooperação mútua entre as pessoas das diferentes hierarquias. (Bussaca & Cataldo, 2001; Gabarro, 1978; Mishra, 1996; Rackman; Friedman & Ruff, 1996) Dada essa função, as Companhias costumam monitorar seu ambiente, aplicando modelos de medição de confiança – um exemplo é o modelo *Great Place to Work*, usado por algumas empresas brasileiras.

Considerando-se a organização como um forte agenciador subjetivo e o ato de confiar nos outros uma necessidade psicológica persistente e recorrente, podemos afirmar que as experiências comunicativas no ambiente de trabalho podem levar as pessoas a ganhar/ perder confiança, nos mesmos termos das ne-

\* Endereço para correspondência: Junia de Vilhena – vilhena@puc-rio.br

cessidades da primeira infância (Oliveira, Vilhena & Novaes, 2013).

Por acreditar que a confiança não pode ser reduzida a uma dimensão apenas psíquica, linguística ou social, buscamos apreendê-la em suas múltiplas manifestações (latentes e manifestas), colocando em diálogo as contribuições da psicanálise e dos estudos da fala-em-interação de base etnometodológica, para sustentar a posição aqui reivindicada.

Neste artigo, apresentamos um estudo de caso envolvendo uma empresa em processo de mudança que contratou um serviço de consultoria para avaliar a qualidade da comunicação interna pós-privatização. Nosso foco de análise é o modo como os profissionais, em suas falas, se fazem explicáveis (*accountable*), isto é, tornam suas ações/comportamentos compreensíveis, adequados (Garfinkel, 1967), no que diz respeito ao que envolve a construção de relações de (des)confiança.

O artigo se inicia com a apresentação do enquadre conceitual e teórico acerca do tema confiança numa abordagem psicanalítica, enfatizando a importância que o ambiente tem na construção subjetiva (seções 2). Na seção seguinte, apresentamos uma breve revisão do conceito de explicações/prestação de contas (*accounts*), proposto pela Análise da Conversa de base etnometodológica. Na seção 4, será apresentada uma descrição do campo pesquisado e da metodologia empregada. Em seguida, apresentaremos nossos resultados, descrevendo as percepções dos entrevistados sobre experiências comunicativas que colocam em relevo a importância do reforço da autoconfiança e os prejuízos da falta de confiança mútua no ambiente de trabalho.

### Confiança e Constituição Subjetiva

Segundo o psicanalista inglês D. W. Winnicott, o espaço potencial entre o bebê e a mãe, entre o indivíduo e a sociedade, depende da experiência que conduz à confiança (Winnicott, 1975). A confiança se constrói na experiência da fidedignidade da mãe, nos primórdios da vida. Se o bebê tiver no início da vida a sorte de encontrar um ambiente favorável capaz de suprir as suas necessidades básicas, ele construirá para si mesmo um lugar de existência potencial. Para o autor, é através do que nomeou como *holding* que o sujeito pode vir a ser. O conceito designa uma atitude acolhedora, isto é, uma atitude que, simultaneamente, contém, sustenta, apazigua e ampara em relação às angústias infantis.

Outro aspecto da experiência que conduz à confiança é a previsibilidade. Com base em um estudo desenvolvido, no contexto da Segunda Guerra Mundial, com crianças evacuadas em Londres, Winnicott notou que o mais dramático para o psiquismo infantil foi o esfacelamento radical da previsibilidade que fundamentava a experiência cotidiana. Antes desse estudo, ele já observara que os esforços de certas crianças eram orientados para a recuperação de uma relação de *confiabilidade no ambiente*. A partir do estudo, ele conclui que o verdadeiro desenvolvimento só pode advir quando se confia no ambiente, se acredita na permanência e estabilidade do entorno.

É a fidedignidade da figura materna e/ou dos elementos ambientais e a possibilidade de pô-los à prova que cria a confiança necessária ao campo potencial. A confiança irá permitir que a continuidade ceda lugar à contiguidade (Winnicott, 1975). A confiança tem sua base numa situação de desamparo do sujeito onde a sua dependência absoluta o coloca à mercê do outro. A qualidade do cuidado recebido na primeira infância dará a medida de solidez na edificação de nossa própria trajetória no mundo.

A confiança no outro também é a base do desenvolvimento humano na concepção de Erik Erikson. O autor se apropria da teoria psicanalítica, desviando o foco principal da teoria desenvolvimental da sexualidade para as interações sociais. Em seus constructos, a confiança aparece como mecanismo de estabelecimento do primeiro vínculo relacional da vida do sujeito, fundamento de todo desenrolar subjetivo que se processará ao longo da vida deste. Essa é a etapa de dependência psíquica e biológica do bebê em relação à sua mãe ou cuidador (Erikson, 1976). Tanto para o autor quanto para Winnicott (1975), à medida que a criança permanece mais tempo acordada, ela passa gradativamente a perceber suas necessidades sendo satisfeitas em tempo hábil e suportável. A essa certeza de ser amparado Erikson dá o nome de “confiança social”.

É ela – a confiança social – que permite ao infante manter seus ciclos de sono, alimentação e excreção em níveis tranquilos, sem o desespero e a angústia de perder as provisões recebidas. Até mesmo as ausências, naturais, ocorridas nessa fase, devido à imperfeição humana dos pais, promovem na criança a tolerância necessária para se desenvolver adequadamente nos demais estágios da vida (Erikson, 1976).

Outro ponto fundamental, nessa fase primária do desenvolvimento, relaciona-se com a qualidade do

ambiente no qual o bebê está inserido. Para que o bebê possa ter ilusões e fantasias, é preciso que ele se sinta seguro o bastante ao ponto de retirar-se da realidade concreta e embarcar no mundo da fantasia. É necessário que a criança tenha a certeza de que alguém estará cuidando dela enquanto ela está ausente em seus devaneios, e essa segurança advém do cuidado suficientemente bom promovido pela mãe ou cuidadora (Winnicott, 1975).

O ambiente suficientemente bom é aquele que permite a reação à invasão por parte do bebê, inclusive criando condições para que este bebê reaja. Se as invasões forem muitas e de ordem insuportável, a criança não terá forças para reagir, e o desenvolvimento sofrerá rupturas desestruturantes.

Nas palavras de Winnicott, quando existe essa segurança, o bebê cria as condições para habitar a dura realidade externa sem perder a sensação de estar em casa e, ao amadurecer, exultará por encontrar a mãe por trás do seio ou da mamadeira, e descobrir o quarto por trás da mãe e o mundo para além do quarto (Winnicott, 1975).

### **Espaço e Subjetividade**

O espaço e o lugar onde vivemos são agenciadores de subjetividades. Segundo Vilhena (2003), os “lugares” são fundamentais porque são identitários, relacionais e históricos. No curso de sua vida, os sujeitos se ligam a diferentes lugares, como o lugar onde nasceram, de onde vieram, onde moram, onde trabalham.

No caso dos lugares institucionais, a vida se passa em espaços controlados por diferentes agentes, representantes não apenas de interesses, mas também de códigos extremamente diversos. Tais espaços são muitas vezes altamente conflituosos, em estado de tensão permanente, pois neles se sobrepõem malhas heterogêneas de poder. Nesse contexto, nem sempre as moradas mostram-se receptivas (Vilhena, 2007).

O ambiente de trabalho pode ser percebido como um ambiente mais ou menos receptivo para o trabalhador, uma vez que é controlado por diferentes agentes, representantes não apenas de interesses como de códigos extremamente diversos. Se concordarmos com Goffman (2001) que aponta a instituição como o lugar do desejo excluído, torna-se mais difícil, nas organizações, trazer à tona a singularidade tão perseguida.

O homem nasce e morre pelos olhos do outro. A qualidade do olhar que nos é dirigido constitui-se como espelho, verdadeiro ou deformador. É, a partir

desse olhar, que se definem os nossos lugares, lugares mais ou menos autênticos, mais ou menos aprisionadores (Vilhena, 2009). Se as trocas comunicativas nesse ambiente são orientadas por um olhar que não favorece que o sujeito se conheça, reconheça sua existência e importância, coloca-se em risco a estabilidade de uma autoconcepção a qual se revela fundamental para o estabelecimento da confiança no outro.

Vilhena (2009) aponta como a mais complicada forma de invisibilidade descobrir o lado estrangeiro de si mesmo, na relação com os mais próximos e consigo mesmo. Se os indivíduos não se conhecem a si mesmos, plenamente, a fronteira entre o ser suposto e aquilo que se pode vir a ser não é tão clara e rígida, porque aquilo que verdadeiramente se está sempre em processo e sempre se furta a um conhecimento integral. Portanto, uma das formas da invisibilidade é aquela causada pela indiferença ou pelo não conhecimento sobre si, a pessoa, e o não conhecimento sobre a comunidade onde se vive.

Essas operações não são racionais ou conscientes. Ninguém planeja ver o que não via ou, por livre e espontânea vontade, deixa de ver o que é incômodo ou impróprio. O sujeito simplesmente percebe ou deixa de perceber, de acordo com os limites e pressões psicológicas, sociais e culturais. E é isto que observamos, frequentemente, nas instituições, como veremos mais adiante.

### **Espaço e Modernidade**

Em seus estudos sobre a confiança na modernidade, Giddens (1990) vai endossar a teoria winnicottiana ao afirmar que as origens da segurança devem ser encontradas em certas experiências características da primeira infância. O autor credita a essa espécie de segurança endógena a capacidade que o sujeito tem de suportar a existência cotidiana, com suas promessas de sucesso e gratificação e a expectativa de final feliz nem sempre realizada.

Para o autor, a confiança nos outros é desenvolvida em conjunção com a formação de um senso interno de confiabilidade, que fornece a base para uma autoidentidade estável. Atitudes de confiança e falta de confiança são influenciadas por experiências que sinalizam ou não a renovação contínua do contrato que os indivíduos assumem uns com os outros.

A sensação de fidedignidade de pessoas e coisas, central à noção de confiança, é básica nos sentimentos de “segurança ontológica” (Giddens, 1990). Esse conceito se refere a um tipo de confiança no ambiente e

em si mesmo que possibilita ao sujeito viver a vida com alguma dose de prazer e tranquilidade e lhe confere uma disposição de entrega relativamente relaxada.

Assumimos, portanto, que visibilidade e previsibilidade, fundamentais na construção da confiança básica, não têm uma importância limitada à primeira infância. A necessidade que experimentamos de ter que confiar nas instituições e no poder vigente escancara nossa completa falta de confiança em nós mesmos – o que nos coloca como fantoches do olhar do Outro – e também nesse outro estranho, estrangeiro, suspeito de ser o responsável pelas misérias que a vida atualmente contempla. Esquecemos que misérias, temos todos, e que é mecanismo de cognição dos mais primários a atribuição ao outro da culpa (ou responsabilidade) pelas mazelas do mundo e de nós mesmos, como bem traduziu Shakespeare:

Eis a sublime estupidez do mundo: quando nossa fortuna está abalada – muitas vezes pelos excessos de nossos próprios atos – culpamos o sol, a lua e as estrelas pelos nossos desastres; como se fôssemos canalhas por desígnios lunares, idiotas por influência celeste, ladrões e traidores por comando zodiacal. É a admirável desculpa do homem devasso – responsabilizar uma estrela por sua devassidão! (Shakespeare, 2009, p. 23)

### A Prática das Explicações/Accounts: Fundamentação do Método Escolhido

Em sua revisão da literatura sobre “accounts”, Sarangi (in press) apresenta duas posições teóricas que orientam a abordagem proposta: “Accounts are ‘descriptions’, ‘ordinary explanations’ or ‘self-reports’ about everyday activities” (Antaki, 1988). Accounts refer to the use of language to interactionally construct preferred meanings for problematic events’ (Buttny, 1993, p. 21).

Como são as ações do outro o que está em foco na entrevista, os accounts não são atos de reparo. Eles são atos indiretos de desaprovação da ação do outro, contribuindo para um tipo preferido de inferência.

Dado que os accounts não são destituídos de valores morais, eles também sinalizam as normas culturais que orientam a fala dos profissionais. Normas diferentes de sociabilidade podem implicar pesos diferentes sobre a importância do contato presencial para a construção de relações de confiança. Outro aspecto importante é que o uso argumentativo dos *accounts* pode revelar não só as razões racionais para se confiar no

outro, mas também as emocionais para não se confiar, como a falta de reforço da autoestima ou do sentimento de segurança.

Um dos métodos que as pessoas utilizam para viver em sociedade é dar ao outro explicações/satisfações para tornar suas ações/comportamentos compreensíveis, razoáveis, adequados (Garfinkel, 1967), por meio de suas próprias análises e relatos. Trata-se de práticas de construção de sentido, orientadas por uma ordem factual e moral, produzidas e mantidas no curso de um contexto interacional e situacional. São manifestadas discursivamente por meio de descrições, explicações, relatos sobre eventos (Antaki, 1988, 1994; Garfinkel, 1967) e por outros dispositivos retóricos e performativos (Arribas-Ayllon, Sarangi, & Clarke, 2011).

O estudo das explicações (*accounts*) é, portanto uma ferramenta conceitual importante para o estudo da fala-em-interação, uma vez que, ao relatar o mundo social, torna esse mundo visível. A análise das explicações/satisfações privilegia, portanto, a perspectiva dos participantes sobre as ações, o modo como eles a demonstram uns para os outros, no caso aqui, para o entrevistador/consultador e para o alvo oculto, a Companhia.

Uma das funções interacionais das explicações no contexto em estudo é o de ajudar o entrevistador – como um *outsider* – a estabelecer informações de *background* sobre os bastidores das relações internas da Companhia. Mas é também uma forma de explicitar a cognição dos participantes a respeito de pessoas, ações e eventos. Outra função é persuasiva: por meio da prática de prestação de contas, os entrevistados gerenciam impressões favoráveis a si mesmo e negociam a veracidade de suas avaliações, com base em significados culturalmente situados sobre as relações entre a qualidade da comunicação e a construção da confiança.

Considerando que os relatos envolvem questões de ordem prática e moral que sinalizam determinadas normas culturais, eles são sujeitos à variação. Duas categorias de profissional, por exemplo, podem usar de motivos racionais ou emocionais para avaliar positiva ou negativamente o papel do *e-mail* na construção das relações no ambiente de trabalho (Oliveira, 2011). Em resumo, as explicações são dependentes do contexto e envolvem raciocínios práticos e expectativas sobre direitos e obrigações socialmente convencionais.

## Sobre o Campo Investigado

O estudo tem como foco uma empresa brasileira que atua no setor de prestação de serviços de infraestrutura na área de energia. A pesquisa foi realizada em meados de 2002, cerca de seis anos após a privatização da organização, a qual foi adquirida por um consórcio de diferentes empresas privadas e estatais, nacionais e estrangeiras, e é hoje administrada pelo acionista majoritário deste consórcio, uma empresa europeia, doravante denominada Empresa X, que atua no mesmo ramo em seu país.

Passados os primeiros anos após a privatização, o sentimento predominante entre os participantes do estudo é o de que a empresa vive um momento de *estabilização* ou de amadurecimento de seu novo perfil de organização privada que visa à competitividade. Assim, grande parte dos esforços da cúpula da organização concentravam-se na tentativa de consolidar um modelo de gestão que valorizasse o engajamento dos indivíduos e equipes, de modo a fortalecer as possibilidades de sucesso da estratégia. Um dos grandes desafios assumidos pela cúpula era a melhoria dos processos internos de comunicação, sobretudo considerando a grande mudança ocorrida nos quadros de pessoal da empresa nos últimos anos e o fato de que ela opera, no presente, por meio de alianças com uma variedade de empresas que terceirizam partes de seu serviço. A realização do estudo contou, portanto, com o apoio da organização, cujo nome, entretanto, não será possível revelar, por razões éticas acordadas.

O projeto de consultoria foi conduzido por dois consultores, um especialista em gestão e uma linguista. Ambos já haviam participado, quatro anos antes, de uma consultoria para diagnosticar problemas de comunicação com o cliente. Portanto, eles conheciam alguns dos entrevistados e estavam familiarizados com a empresa.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, iniciadas por uma pergunta genérica do tipo “*O que você acha / como você vê a comunicação na X?*”. As entrevistas foram realizadas com 20 pessoas que atuam em diferentes áreas e níveis hierárquicos na empresa, sendo 19 empregados e um terceirizado, dentre os quais 12 são homens e 8 são mulheres. O tema das entrevistas versou sobre os aspectos que, na opinião dos indivíduos, influenciam positiva ou negativamente a comunicação na organização. As entrevistas foram gravadas em áudio, posteriormente transcritas e tiveram seu conteúdo analisado com o auxílio do *software* Atlas/TI para identificação dos tópicos recorrentes.

Neste artigo, analisamos a fala de quatro profissionais: dois são homens; sobreviveram ao processo de redimensionamento da empresa; tinham mais de 30 anos de casa e ocupavam cargos de coordenação de equipe; os outros foram contratados após a privatização, sendo um deles um ex-terceirizado, e uma mulher em posição de chefia. O critério de seleção foi a diferença de perfil profissional, considerando-se o processo de privatização e os atributos valorizados num mundo globalizado e em constante mudança.

Muitos dos estudos na área da gestão usam sondagens para investigar o significado da confiança, nas relações internas de uma organização, ou nas relações entre organizações, ou organizações e seus clientes. Sem negar a contribuição significativa dessas pesquisas para o entendimento da confiança no contexto organizacional, optamos por uma abordagem qualitativa.

Como já apontado acima, a entrevista não tinha a confiança como foco. No entanto, ao revisitarmos os dados para fins deste trabalho, ficou claro que aspectos da confiança emergiram, explícita ou implicitamente, quando os entrevistados buscavam explicar os diferentes aspectos de uma má comunicação interna.

O primeiro procedimento utilizado foi, portanto, selecionar os fragmentos de fala utilizados pelos entrevistados para explicar suas avaliações negativas sobre a comunicação interna. O segundo foi selecionar, nesse conjunto, as explicações relacionadas à confiança, à luz das contribuições de Winnicott (1975). Com isso, foram rejeitadas explicações relacionadas a outros fatores vistos como problemáticos na comunicação interna, como, por exemplo, os processos da empresa. De acordo com a literatura, todos os tipos de manifestações discursivas de explicações foram considerados (narrativas, descrições, metáforas, justificativas, argumentos, dentre outros).

## ESCUTANDO NOSSOS ENTREVISTADOS

Nesta seção, buscamos examinar como os profissionais, ao tornarem relatável o mundo da comunicação interna, utilizam explicações/ satisfações para relacionar suas experiências no ambiente de trabalho ao sentimento de (des)confiança em si mesmo, no outro e no ambiente.

### Visibilidade e Autoconfiança

A análise das explicações revelou que o desenvolvimento da confiança em si mesmo está relacionado a “como” e “quanto” o empregado se percebe visto pelo

outro; a quanto se sente um objeto de cuidado desse outro e o quanto se sente reconhecido pelo seu desempenho.

Relacionada com a questão da emergência do *self*, a função especular humana também pode se constituir num ângulo para a compreensão dos modos de ser baseados na imagem, entendendo que a função especular destina-se ao conhecimento de si mesmo, à aquisição e consolidação da identidade e à integração mental, por intermédio de outra pessoa.

Por meio da função especular humana integradora primária, posta a serviço da integração somatopsíquica e do narcisismo normal, o bebê, inicialmente, se identifica e aprende a se reconhecer na sua imagem projetada na mãe e refletida por ela; de forma lenta e oscilante a criança desenvolve a autopercepção e autoestima, autenticando o que é “eu” ou *self*, num processo de relação objetal em que ambos são ativos.

Em suas interações, as pessoas oferecem mutuamente definições de suas relações. Uma pessoa pode aceitar, rejeitar ou desconfirmar a definição do *self* daquele com quem interage (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1993). Cada troca comunicativa implica, portanto, um tipo de olhar do outro. Experiências de não ter o *self* aceito podem comprometer a autoconfiança.

Com base na análise feita, um dos fatores que orienta o olhar é o poder, atribuído a uma pessoa em função de sua posição hierárquica ou aos membros de um grupo, em função de um dado *status* que lhe foi atribuído.

De acordo com os entrevistados, *quem tem mais poder/status, ou não vê o outro*, ou o vê de modo distorcido. No fragmento a seguir, temos um exemplo do primeiro caso. Um subordinado que sobreviveu ao processo de *downsizing* percebe-se invisível para a organização.

*Por exemplo, vou dar um exemplo, eu sou líder de projeto, eu tenho que me reportar a um chefe de serviço, às vezes eu fico procurando ele um, dois dias, e não vejo ele aparecer, vou procurar saber e ele tá viajando, a trabalho, e não houve nenhuma comunicação dizendo ó, tô viajando, volto daqui a uma semana.*

Para ilustrar a falta de comunicação, o entrevistado relata o fato de seu gerente não repassar informações essenciais para o desempenho das tarefas do subordinado e de o gerente não prestar contas de suas ações, como o afastamento para viagens. As duas ações des-

critas comunicam que, na percepção do entrevistado, o subordinado não existe para o outro, não tem importância.

Essa percepção de invisibilidade do entrevistado retorna num turno a seguir quando o entrevistador pergunta sobre a prática de reuniões das chefias com a equipe, como veremos a seguir.

*Só foram três, no máximo quatro, se aconteceram quatro, e nunca mais teve nada. Porque o gerente (incompreendido) às vezes entra pela sala adentro não dá nem bom dia pra ninguém, ele realmente não participa da vida de nenhum empregado, não, não, quase não conversa com nenhum funcionário, é uma coisa assim bem isolada. O chefe de serviço nem tanto, mas também tem esse, ele cumprimenta, fala, papápá, mas se tranca na sala dele.*

O entrevistado fala da prática precária de reuniões internas para logo após introduzir uma explicação: a falta de reuniões é coerente com um padrão de comportamento que ignora a existência do outro. Novamente, o entrevistado descreve ações que ratificam a percepção de invisibilidade. Nem os rituais básicos da boa educação são mantidos. O chefe não cumprimenta o subordinado, não participa da sua vida; limita-se ao essencial. Para o entrevistado, os chefes não estão abertos aos subordinados. A escolha lexical sinaliza esse fechamento: o chefe se isola, se tranca na sua sala.

Diferenças culturais influíram para a interpretação que era oferecida ao olhar de um determinado grupo. No relato seguinte, o entrevistado apontava algumas perdas para a construção das relações, em decorrência do estilo gerencial do grupo europeu. Um dos pontos destacados foi a hierarquização.

*[...] porque o europeu é muito hierarquizado, e eles fazem questão de manter essas distâncias, entendeu, [...] Existe um tratamento diferenciado, tudo bem, mas eu acho que é muito acentuado isso. Faz com que esse pessoal de estrutura se sinta em uma nuvem acima dos funcionários.*

O entrevistado se posiciona como membro de uma cultura hierárquica, quando aceita com naturalidade um tratamento diferenciado decorrente da desigualdade de poder (*Existe um tratamento diferenciado, tudo bem*). Mas em suas explicações mostra o entendimento de que poder não precisa estar relacionado à distância (*sentir-se numa nuvem*). Há uma expectativa de que a diferença de poder deveria ser minimizada pela

simulação de uma proximidade. Observa-se aqui também a expectativa de um paternalismo, um estilo típico do modo brasileiro de gerenciar. Nessa linha, o entrevistado retoma uma norma de relacionamento em que poder e acesso não são, necessariamente, incompatíveis.

Como descreve o antropólogo brasileiro Roberto DaMatta (1980), a famosa expressão “você sabe com quem você está falando?” sinaliza o *ethos* hierárquico da interação na cultura brasileira. Mas observa-se também a dissimulação de relações hierárquicas pelo uso de estratégias que simulam igualdade, ainda que de uso restrito àqueles que têm o poder. O conceito de estratégia aparece na sua acepção mais clara do que conceitua Certeau, como o exercício dos dominantes através das leis e normas que enquadram e limitam a ação dos sujeitos despossuídos deste mesmo poder (Certeau, 1998). Estratégias organizacionais, de caráter legalista, aprisionando os trabalhadores e tornando o ambiente ainda mais hostil. Contribuindo para o aumento da *angst* (angústia sinal) denominada por Giddens (1990) como o oposto do que emerge em um clima amistoso e confiável.

Podemos concluir que funcionários que se sentem excluídos do processo de tomada de decisão e não compreendem as determinações dos seus gestores, têm menor disposição a se desenvolverem na direção correta e mais dificuldades para entender os objetivos e as expectativas das organizações (Vecchio, 1997).

Aqui resta aos funcionários, aliados do empoderamento tão salutar nas relações sociais, se rebelarem silenciosamente contra as estratégias da empresa, contornando os mecanismos da disciplina com operações microbianas que proliferam no seio das estruturas tecnocráticas, alterando seu funcionamento através de múltiplas táticas articuladas aos detalhes do cotidiano –, formas sub-reptícias que são assumidas pela criatividade dispersa, tática e bricoladora dos grupos ou indivíduos presos a essas redes organizacionais (Certeau, 1998).

Uma outra possibilidade é a de aderir à filiação patriarcal passiva daquele que nada pode (ou quer) fazer para mudar a ordem estabelecida, tornando-se, se não nocivo à lógica da empresa, estagnado profissionalmente e em rota provável de um adoecimento ou problema laboral como LER, DORT, dentre outros (Vecchio, 1997).

Em outros relatos, emergem outras experiências que remetem à invisibilidade dos subordinados como indivíduos. No excerto a seguir, um ex-terceirizado é

convidado a avaliar o funcionamento dos canais da comunicação ascendente. Segundo ele, a precariedade vai implicar desumanização do mesmo.

*Porque o funcionário ele é antes de mais nada um ser humano, né, ele tem problemas como qualquer pessoa tem. É o filho que tá no médico, é a mulher que brigou, é o supermercado. E talvez eu possa até estar desempenhando o meu trabalho de maneira inadequada, talvez não esteja num dia tão bom e o fato de ninguém perceber isso já te dá uma insatisfação que você tem vontade de chorar, isso acontece mais, com todo o respeito, com as mulheres.*

Utilizando o recurso de uma cena hipotética, o entrevistado mostra que não é visto como pessoa com preocupações fora do trabalho: com família, saúde, obrigações domésticas ou dinheiro. Ainda que o desabafo seja dissimulado por um estereótipo de gênero (*chorar é coisa de mulher*), o entrevistado deixa claro que ser visto apenas como uma peça da máquina organizacional causa um grande sofrimento. Ele quer ser visto como pessoa e não apenas como profissional/empregado, mesmo que seja através de uma reprimenda justa em um dia no qual ele não está “executando direito suas funções”. Experiências que demonstrem interesse pelas suas necessidades pessoais, pelos seus estados psicológicos, pela sua vida pessoal favorecem o desenvolvimento da autoconfiança e da confiança no outro.

Além da percepção de invisibilidade (você não existe) comunicada através de comportamentos verbais e não verbais, os entrevistados revelam também experiências de rejeição de sua identidade. Como já mostrado em estudo anterior (Oliveira & Silva, 2009), um dos efeitos das mudanças pelas quais passou a companhia foi o agravamento de *conflitos de identidade* decorrentes de um suposto status atribuído a cada grupo, em função do tempo de casa, da área de atuação, do tipo de contrato, da nacionalidade. Os terceirizados, por exemplo, são apresentados como invisíveis para os funcionários (“*tem funcionário que não atende ao pedido de um terceirizado, por mais que ele saiba o que tem que fazer*”).

Outra forma de se perceber visível está relacionada ao princípio da reciprocidade. Como postula Mauss (1974), a constituição da vida social se dá por um constante dar e receber. No caso das relações de trabalho, a reciprocidade é definida por um contrato: o empregado dá o seu trabalho e o empregador retribui com o salário. No entanto, em suas *accounts*, os en-

trevistados atribuem ao empregador a obrigação moral do reconhecimento pelo que cada um faz.

No extrato a seguir, o entrevistador pede uma visão do empregado sobre a comunicação descendente – direção – funcionário.

*Às vezes então... sinto falta um pouquinho de feedback aí até pra gente saber se tá no caminho certo, né, que a gente trabalha tanto, faz tanta coisa as vezes... [...] Estão satisfeitos ou não? A gente sabe que tá satisfatório porque... Ou realmente eu não estaria mais aqui.*

O entrevistado responde ao convite do entrevistador, equiparando falar a reconhecer. De acordo com suas *accounts*, o salário paga horas, mas não o empenho do empregado (a gente trabalha tanto/faz tanta coisa). Há a expectativa, por parte dos funcionários, de receberem *feedbacks*/retornos positivos por seu desempenho. Mas parece haver uma crença por parte do empregador de que trabalhar bem é obrigação. Só o trabalhar mal merece um *feedback*.

A obrigação moral do reconhecimento é explicada ainda por outras razões. No excerto a seguir, o entrevistador pede a um chefe antigo que continue dando sugestões de estratégias que possam resolver o problema de falta de integração do pessoal.

*Se você chegar e tratar a pessoa, que nem esse ano, esse ano, eles deram na Páscoa, eles distribuíram bombom, é uma besteirinha, besteirinha que eu digo é a nível de coisa, mas você mostra que você não tá tão esquecido assim, entendeu? [...] Eu acho que daria pra você ter uma visão, principalmente pro pessoal que trabalha em área de fábrica... Eu trabalhei 25 anos em turno direto. Eu passei aqui Natal e Ano Novo, tá, então Natal e Ano Novo aqui, vou te contar. [...] porque quando no cais do porto, aqui no dia trinta e um, no romper do ano, quando os navios apitavam pra dar a passagem do ano, da meia noite, né, pô, dava uma tristeza, né, você sozinho aqui... e todo aquele foguetório, né, e você aqui...*

O entrevistado inicia a sua fala sugerindo como estratégia de integração presentear os empregados em datas festivas. Como ele mesmo ressalta, não é o valor material que está em jogo, mas o simbólico: a organização mostra que o empregado não está esquecido. Uma percepção aí é que todos são esquecidos pela organização – daí a falta de integração – mas os mais esquecidos são aqueles que trabalham em turno noturno, quando a empresa está fechada.

Como se sabe, ao assinar um contrato, o empregado está aceitando as condições de trabalho ali estabelecidas. No entanto, na percepção do entrevistado, há coisas que não estão previstas no contrato. Valendo-se de estratégias de envolvimento, o entrevistado descreve duas cenas que ilustram o que merece reconhecimento: a responsabilidade, o comprometimento. No Natal, festa familiar, ele deixa a família, a ceia na mesa. No Ano Novo, em oposição à alegria da comemoração, do foguetório, ele tem apenas o apito do navio, a solidão e a tristeza.

Essa fala faz eco à concepção de Winnicott (1975) acerca da necessidade que temos de um ambiente seguro, onde o outro simbólico nos observa, enquanto desempenhamos nossas funções, enquanto nos aventuramos, nos sacrificamos no dia a dia. Observa-se a percepção de um ambiente acolhedor como diretamente relacionada a experiências que favoreçam o desenvolvimento da confiança em si mesmo.

## A Confiança no Ambiente

A confiança nos outros é uma necessidade psicológica de um tipo persistente e recorrente (Giddens, 1990, p. 100). Os entrevistados explicam muitos dos problemas de comunicação por falta de experiências de confiança relacionadas à sensação de segurança da fidedignidade do outro. Dois fatores foram especialmente destacados para evidenciar a falta de confiança no ambiente. Um deles é a falta de contatos pessoais que promovem o conhecimento das pessoas e favorecem o estabelecimento de relações de longo prazo. O segundo é a falta de um comportamento coerente e confiável por parte do outro – Direção, chefe ou colega.

A separação tempo-espço, um traço da modernidade tardia, contribuiu para a perda de algumas experiências relevantes para a manutenção da confiança básica. Com o advento das tecnologias de comunicação, houve o fomento das relações entre pessoas distanciadas do cenário físico da atividade social e com uma experiência de vida em comum. Tornou-se, assim, frequente, a interação, muitas vezes de forma contínua, com alguém que não conhecemos bem ou com quem nunca nos encontramos.

Principalmente os funcionários da antiga estatal, atribuem ao *e-mail*, implantado seis anos após a privatização, o fato de a organização não ser mais uma família, mas, sim, uma comunidade de estranhos:

*Nós costumávamos falar bem mais com as pessoas, agora é muito na base de notas, através e-mail, tudo é através de notas, tudo correio eletrônico, ele tor-*



*nou-se assim uma coisa que é realmente fria, você sabe, então você não tem vínculo com a própria pessoa [...] às vezes é difícil, às vezes nos comunicamos com as pessoas e não sabemos sequer quem eles são. Você se senta lá no computador e escreve pra ela... mas quem é a pessoa? Passa por você e você não sabe, entende? Então eu acho que é isso.*

Por viabilizar apenas relações virtuais, o *email* é visto como um meio impessoal, que não favorece a construção de elos, o conhecimento do outro. O modo como o entrevistado relata o mundo das trocas virtuais no ambiente de trabalho ilustra a posição de Bauman (2004) de que o modo como as pessoas usam os artefatos tecnológicos, como o celular, o *e-mail*, a internet vem contribuindo para tornar as conexões humanas simultaneamente mais frequentes e banais, mais intensas e breves. O entrevistado traz a crença de que só se conhece alguém, só se constrói um laço forte quando há interação face a face.

Tanto os funcionários novos quanto os funcionários antigos reconhecem os benefícios da ferramenta, mas, especialmente, os antigos salientam os custos relacionais.

Retomando a teoria winnicottiana poderíamos falar da demanda dos funcionários metaforicamente por um “viver criativo”. O conceito de viver criativo encontra-se vinculado a uma teoria de desenvolvimento que tem como centro a questão da necessidade de uma experiência concreta e contínua de relação com um ambiente facilitador, no início da vida, para que o desamparo seja ultrapassado e o bebê (que “não existe”) vá podendo gradativamente se transformar em “um ser que experimenta a si mesmo” (Winnicott, 1975, p. 103). A constituição do sujeito, nesta perspectiva, se dá a partir da sua inclusão tanto na dimensão da alteridade, como da temporalidade.

### Proximidade e Distância

Outra crença que emerge nas explicações é a de que o conhecimento pessoal é condição para a realização de um empreendimento conjunto. Há mais comprometimento quando as pessoas se conhecem. A questão da fragmentação da empresa X, dividida em diversos grupos, é explicada por uma funcionária contratada pós-privatização como relacionada à falta de conhecimento pessoal:

*Não é assim que as pessoas se odeiem, elas nem se conhecem. Então fica assim tudo... sabe, não cooperam e acaba você tendo concorrente interno natu-*

*ralmente assim. Você pede uma coisa pra pessoa, que pra mim é urgente, mas pra ela não é, e ela não compreende que isso é urgente, ela acaba se tornando um concorrente pra mim porque eu tenho uma pessoa me cobrando resultado dessa ação e eu não posso concluir a ação porque o outro não me passa uma informação.*

A entrevistada inicia sua fala esclarecendo que os conflitos internos por ela apontados não se explicavam por uma questão de ódio. Amor e ódio implicam algum nível de conhecimento do outro. Explica, portanto, atitudes incoerentes com um trabalho em equipe pela falta do conhecimento pessoal. Sem isso, não há esforço de todos para o atingimento de uma meta comum. O que gera certo travancamento no trabalho por conta da inoperabilidade alheia.

O uso do e-mail também serviu para explicar o desenvolvimento do que Sennet (2001) define como uma desconfiança ativa, como mostra a fala seguinte:

*O email agiliza as anotações e serve como salvaguarda para as pessoas, certo? Se eu quero algo eu peço a alguém, se eu pedir por telefone apenas aquela pessoa e eu sabemos o que eu pedi, certo? Se eu fizer um pedido usando o email, posso enviá-lo para a pessoa e copiar para o chefe, meu gerente, por isso há quatro pessoas envolvidas.*

Como já descrito em Oliveira (2011), o modo como as pessoas usam as funcionalidades do *e-mail* corporativo dentro da organização está relacionado ao ambiente, a todas as suas práticas. No caso do fragmento em foco, a entrevistada explica o mau uso dos recursos do registro, da cópia e do encaminhamento, em função de uma desconfiança ativa. Os relatos remetem à crença de que o estranho representa sempre um perigo iminente. Se eu não conheço o outro, eu não posso confiar nele.

### Coerência como Reconhecimento

Com relação à quebra da previsibilidade, os entrevistados destacam práticas que ilustram a falta de um comportamento coerente e confiável. A confiança é um fenômeno dependente de interações regulares e contínuas que garantam a previsibilidade do contato com o ambiente. No caso das organizações, um aspecto importante na construção de um ambiente receptivo é o alinhamento entre os valores assumidos como norteadores de suas ações e a sua prática.

Como apontam Pendleton e King (2002):

Os valores são pontos de vista profundamente arraigados que atuam como princípios orientadores para indivíduos e organizações. Quando eles são declarados e levados em consideração, são a base da confiança. Quando eles são deixados em suspenso passam a ser inferidos a partir do comportamento observável. Quando eles são declarados e não levados em conta, a confiança está quebrada. (p. 1.352)

Um dos valores da Companhia, declarados em sua página na internet e importante para esta discussão, é o interesse pelos empregados. Como visto na seção anterior, a percepção dos entrevistados é que esse valor não orienta as práticas comunicativas da Companhia. Considerando suas experiências, os entrevistados identificam outros exemplos de uma inconsistência entre discurso e prática.

No fragmento abaixo, o entrevistado reclama do fato de a Direção ainda não ter permitido a criação, no Brasil, de uma Associação de Empregados, o que já existe no país do grupo controlador:

*Agora isso é uma incoerência deles porque lá eles incentivam isso, fortalecem isso e aqui eles, como é que se diz, colocam um bando de obstáculos. Então o sentimento que fica em relação a isso é um negócio de colônia / colonizador. Pra lá tudo e pra aqui nada inclusive um dos nossos problemas esse ano, que eu acho que foi muito mal comunicado, são todos os cortes que aconteceram esse ano de funcionários, de despesas, de investimento... Então fica, os empregados ficam meio assim “pô, dá lucro e eu não tenho mais curso, não posso mais pegar taxi, eu não posso mais fazer isso?”*

O entrevistado estabelece uma analogia entre as relações entre a colonização do Brasil – uma colonização de exploração – e as relações entre a empresa controladora e a controlada (*Prá lá tudo, pra qui nada*). Essa relação dos funcionários com empresas cuja mantenedora ou acionista majoritária é uma companhia estrangeira apresenta outras complicações. Os aspectos da dominação se fazem sentir de forma mais acentuada. Por um lado a entrada do estrangeiro implica medidas de reestruturação da empresa, fusão de postos de trabalho e redução de níveis hierárquicos; de precarização do trabalho, como a substituição de profissionais contratados por trabalhadores subcontratados pelo processo de terceirização (Jinkings, 2003), assim como a valorização apenas dos trabalhadores cujo perfil se ajusta ao regime da nova ordem do trabalho, como a flexibilidade, a dedicação total ao trabalho, a orientação para resultados, a competição. Por

outro lado, a entrada do estrangeiro acarreta um choque de culturas que dificulta o diálogo e promove a estereotipia negativa dos grupos; uma tentativa de transposição de crenças e valores da cultura estrangeira, sem um conhecimento suficiente da cultura local, o que se mostra mais preocupante quando se sabe que menos de 150 grandes corporações controlam 40% do valor econômico global de todas as transnacionais do mundo (Vitali et al., 2011).

Um bom exemplo desse cenário é apresentado pelo mesmo funcionário ao ilustrar a falta de transparência e responsabilidade ante todas as partes interessadas: o corte de gastos no Brasil, quando a Companhia aqui deu um lucro extraordinário:

*Fizeram uns cortes na minha área. Não pode mais ir de táxi pra lugar nenhum pra treinamento, pra canto nenhum. Aí você chega na assembleia do sindicato tem um bando de funcionários que foi com voucher pago pela empresa. Aí no dia seguinte: isso é coisa do meu gerente? Isso é coisa da empresa? Ele tá usando o diretor como motivo para fazer isso, pra cumprir suas metas? Então isso criou um clima muito ruim por falta de comunicação. Eu imagino se fosse uma coisa direto da empresa, ela teria que comunicar de cima pra baixo, pra todo mundo. “Nesse período, a gente vai ter isso, isso, isso.” Então é isso que falta. Fica muito na mão de quem tá acima de você. Ele consegue manipular isso. Você não tem acesso ao diretor.*

A falta de um discurso único provoca uma série de indagações sobre intenções, responsabilidades, seja da chefia direta, ou da administração. Através de uma série de discursos relatados imaginados, ele cria a cena da desconfiança. Primeiro são as dúvidas, depois a interpretação mais plausível quando a assimetria das relações é vista como fonte de desconfiança (*isso é coisa da chefia*), o que é dito de modo indireto por um discurso fictício do que seria o texto escrito se a decisão fosse da Direção.

As explicações aqui apontam também para outro fator que inviabiliza o desenvolvimento da confiança: a orientação de ações por autointeresse. O empregado desconfia que o chefe cortou o táxi para atingir sua meta, para ficar bem com a Direção. Justifica ainda essa desconfiança pelos limites impostos por um *ethos* organizacional hierárquico. O empregado não tem como conferir com o Diretor a verdade dos fatos. Nem a Companhia nem a chefia merecem, portanto, a confiança dos empregados.

Com relação à desconfiança vivida pelos funcionários podemos buscar em Winnicott possíveis esclarecimentos. À tarefa materna de permitir a ilusão de que o mundo pode ser criado a partir da necessidade e da imaginação, acrescenta-se, posteriormente, outra de igual importância, a de desilusionar o bebê. O ambiente facilitador pode ser resumido nas palavras de Winnicott:

O mais adequado que pode ser oferecido a uma criança é o desejo adulto de tornar os imperativos da realidade suportáveis até que se possa suportar o impacto total da desilusão, e até que a capacidade criadora possa desenvolver-se, através de um talento amadurecido, e converter-se em contribuição para a sociedade. (Winnicott, 1975, p. 102)

Ou seja, as explicações para os problemas de má comunicação são sustentadas por experiências negativas de confiança no ambiente. A lógica que orienta as explicações é que não se pode confiar em quem não se conhece e em quem não tem um discurso consistente com a prática.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A confiança parece ser moeda de pouco valor nas relações atuais. Somos uma sociedade que produz mais estranheza do que podemos suportar criando, assim, um ambiente geral de desconfiança. David Reisman (1995) já antevia em seu livro “A multidão solitária” a proliferação de vazios existenciais e solidões infinitas em uma era amplamente definida pela facilidade de conexão entre as pessoas – estranho paradoxo.

Diferentes matizes de solidões, angustiadas pelo desencontro no ritmo frenético da contemporaneidade, quando a estabilidade dos contornos socioculturais alcança uma plasticidade multicolorida. A solidão constitui um recurso imperativo de preservação do self invadido, quer pelas exigências pulsionais, quer pelas sociais e, assim sendo, é determinada pelo ritmo cibernético das economias voláteis e das identidades digitais (Souza & Moreira, 2007).

No entanto, afirmamos com Winnicott (1983) que algo, aparentemente tão corriqueiro como ficar só, exige um nível muito elaborado de autonomia e de desenvolvimento do sentimento de si e do outro. O bebê só consegue ficar sozinho porque confia que pode recorrer, real ou imaginariamente, nos pais que o protegem. Transportando para a realidade do trabalho cotidiano, o foco e a concentração necessários ao

exercício das atividades laborais individuais, que por sua vez, parecem na dependência da confiança e na disponibilidade de um outro, que apesar de ausente, pode ser convocado a se presentificar com mínima eficácia –, seja na realidade exterior, ou através dos recursos tecnológicos que carregam a virtualidade das comunicações.

A literatura organizacional é fértil em estudos que, usando diferentes critérios (inclusive o da linguagem) tentam definir o que é boa comunicação (Eisemberg & Phillips, 1991). Partindo da premissa de que as práticas comunicativas modelam e são modeladas pelas relações interpessoais, procurou-se aqui defender o argumento de que a confiança é a base da boa comunicação.

Neste trabalho buscamos, ancorados na teoria winnicotiana, apontar a relação que existe entre a confiança e os processos primários de construção de um verdadeiro *self*. O ambiente comparece como vital para o desenvolvimento de um “viver criativo” bem como para a capacidade de suportar a desilusão.

Na sofrida transição para a maturidade, que envolve aceitação e relação com o mundo do não-eu, haverá a necessidade de estabelecer-se uma ponte entre a realidade e a fantasia, de modo que o indivíduo possa lidar, segundo as palavras de Winnicott, com o “insult” do princípio de realidade (Winnicott, 1983).

Como mostram as análises anteriores, os entrevistados sustentam suas posições sobre os problemas de comunicação interna usando como argumento, experiências de falta de confiança. Em nossas interpretações identificamos como critério a falta de uma atitude acolhedora por parte das pessoas, das chefias e da Direção que, frequentemente, faz com que os funcionários se sintam invisíveis ou, nas palavras de Winnicott, impossibilitados de um viver criativo. Segundo o autor, a criatividade implicará a capacidade de transitar pela orla:

[...] estou, portanto, estudando a substância da ilusão, aquilo que é permitido ao bebê, e que na vida adulta é inerente à arte e à religião, mas que se torna marca distintiva de loucura quando um adulto exige demais da credulidade dos outros. (Winnicott, 1975, p. 15)

É também à luz da psicanálise que sabemos que a possibilidade de uma tradução total e completa não existe. Como apontam Vilhena e Novaes (2011), a supertradução é tão irreal como a ilusão da completude do sujeito, mas o tradutor, tal qual o analista ou o

pesquisador, precisa dessa ilusão para investir o texto como objeto de desejo e traduzi-lo. Foi desta forma que ouvimos nossos entrevistados.

Para os entrevistados, não há confiança mútua quando as pessoas não estão abertas umas para as outras, não se identificam, não consideram as necessidades do outro. O desenvolvimento da autoconfiança fica comprometido quando o empregado não se vê reconhecido, compreendido, valorizado. Sem essa atitude, o outro não se entrega, não coopera, não se compromete, o que inviabiliza um empreendimento conjunto. Em seus relatos, os entrevistados explicam também o fracasso na manutenção da confiança. O entendimento comum do grupo profissional é que, para confiar, as pessoas precisam estabelecer relações em situação de copresença e relacionamentos de longo prazo.

A expectativa de estabilidade de comportamentos favorece o desenvolvimento da confiança mútua. Quando as experiências contrariam as expectativas de honestidade e transparência, quebra-se a confiança.

O estudo mostrou, portanto, que a confiança é dependente das interações estabelecidas com o ambiente. Quanto mais o ambiente organizacional for acolhedor, nos termos aqui descritos, mais as pessoas se sentirão seguras para confiar umas nas outras, para vir a ser, para intensificar seus vínculos, sejam eles entre subordinados e chefias, entre a base e a direção.

Para Winnicott (1975) o que é vital no caminho em direção à independência, não é uma continuação da experiência de onipotência, mas uma continuação da capacidade criativa. A experiência da criatividade é definida pelo autor como uma sensação de que “a vida é digna de ser vivida” (p. 95). Em contraste existe um relacionamento de submissão à realidade externa em que o mundo é reconhecido apenas como algo a exigir adaptação.

O fracasso da aquisição do sentido de realidade, que confere consistência ao existir, é conceituado na teoria winnicotiana como falso *self*.

Não se trata, como muitos argumentam, de “azeitar” o discurso para subordinar o sujeito. Trata-se de reconhecer no outro um sujeito de direitos que, não importando sua posição, merece ser olhado, visto e, como tal, ser falado. Existir, como dissemos anteriormente, é existir para o outro e, somente através deste olhar que nos reconhece, a comunicação pode efetivamente se dar.

Fazendo uma leitura heideggeriana de Winnicott, Zeljko Loparic (1996) aproxima a aquisição do senti-

do de realidade da experiência e a indagação sobre o sentido do ser na existência humana, afirmando que, embora nunca completamente obturável, a relação com o vazio e o desamparo pode ser modulada pelo enraizamento no mundo, a partir do qual uma história pode ser construída. De acordo com Loparic, é somente se puder ser acolhido, reconhecido e cuidado em sua relação constitutiva com o vazio que o bebê humano adquire o sentido de realidade da existência.

## REFERÊNCIAS

- Antaki, C. (1988). *Analysing everyday explanation: A casebook of methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Antaki, C. (1994). *Explaining and arguing: Social organization of accounts*. London: Sage.
- Arribas-Ayllon, M., Sarangi, S., & Clarke, A. (2011). Rhetorical discourse analysis. In *Genetic testing: Accounts of autonomy, responsibility and blame* (pp. 55-77). London: Routledge.
- Bauman, Z. (2004). *Amor líquido: Sobre a fragilidade dos laços humanos*. (C. A. Medeiros, Trans.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Bussaca, B., & Castado, S. (2001). Trust in market relationship: An interpretative model. In *Workshop on trust within & between organizations*. Vrije Universiteit Amsterdam, The Netherlands, 29-30 November.
- Butny, R., & Morris, G. H. (2001). Accounting. In W. P. Robinson & H. Giles (Eds.), *The new handbook of language and social psychology*. New Jersey: John Wiley and Sons Ltd.
- Certeau, M. (1998). *A invenção do cotidiano*. (E. F. Alves, Trans.). Petrópolis: Vozes.
- Da Matta, R. (1980). *Carnavais, malandros e heróis: Para uma sociologia do dilema brasileiro* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Eisemberg, E., & Phippips, S. (1991). Miscommunication in organization. In N. Coupland, H. Giles, & J. M. Wiemann (Eds.), *Miscommunication and problematic talk* (pp. 244-258). London: Sage Publications.
- Erikson, E. H. (1976). *Infância e sociedade*. (G. Amado, Trans.). Rio de Janeiro: Zahar.
- Foucault, M. (2000). *Microfísica do poder*. (R. Machado, Trans.). Rio de Janeiro: Graal.
- Gabarro, J. J. (1978). The development of trust, influence and expectations. In A. G. Athos & J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships* (pp. 290-303). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Garfinkel, H. (1956). Conditions of successful degradation ceremonies. *American Journal of Sociology*, 61, 420-424.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

- Giddens, A. (1990). *As consequências da modernidade*. (R. Fiker, Trans.). São Paulo: UNESP.
- Goffman, E. (2001). *Manicômios, prisões e conventos*. (D. M. Leite, Trans.). São Paulo: Perspectiva.
- Jinkings, N. (2003). Dominação e resistência no trabalho bancário. IV CONGRESSO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO. *Anais...* Retirado de [http://www.izt.uam.mx/sotraem/index\\_archivos/Page1751.htm](http://www.izt.uam.mx/sotraem/index_archivos/Page1751.htm).
- Loparic, Z. (1996). *Édipo pós-Freud*. Trabalho apresentado no I Encontro do Grupo de Estudos de Psicanálise de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto.
- Mauss, M. (1974). Ensaio sobre a dádiva. Forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In *Sociologia e Antropologia* (P. Neves, Trans.). 2. São Paulo: Edusp.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 261-287). Thousand Oaks: Sage.
- Möllerling, G. (2001). The nature of trust: From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension. *Sociology*, 35, 403-420.
- Oliveira, M. C. L. & Silva, J. R. G. (2009). The composition of a participative view for the management of organizational communications. In A. Lorenzo, F. Ramallo & X. Rodriguez-Yáñez (Eds.), *New approaches to discourse and business communication* (pp. 190-212). London: Palgrave-Macmillan.
- Oliveira, M. C. L. (2011). E-mail messaging in the corporate sector: Tensions between technological affordances and rapport management. In C. Candlin & S. Sarangi (Eds.), *Handbook of communication in organizations and professions*. 3. Berlin/Boston: De Gruyter Mouton.
- Oliveira, M. C. L., Vilhena, J. & Novaes, J. V. (2013). The lack of trust in organizational context: A study of accounts in consultative interviews. In C. Candlin & A. Crichton (Eds.), *Discourses of trust* (pp. 285-299). London. Palgrave Macmillan.
- Pendleton, D., & King, J. (2002). Values and leadership. *British Medical Journal*, 325, 1.352-1.355.
- Rackman, N., Friedman, L., & Ruff, R. (1996). *Getting partnering rights: How market leaders are creating long term competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Reisman, D. (1995). *A multidão solitária*. (R. R. Krausz, & J. Guinsburg, Trans.). São Paulo: Perspectiva.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamento organizacional*. (R. Marcondes, Trans.). São Paulo: Prentice Hall.
- Sarangi, S. (prelo). Rhetorical discourse analysis. In M. Arribas-Ayllon, S. Sarangi & A. Clarkes (Eds.), *Genetic testing: Accounts of autonomy, responsibility and blame* (pp. 55-77) London: Routledge.
- Sennet, R. (2001). *A corrosão do caráter: Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. (M. Santarrita, Trans.). São Paulo: Record.
- Shakespeare, W. (2009). *King Lear*. London: Macmillan Publishers.
- Simmel, G. (1990). *The philosophy of money*. London: Routledge.
- Souza, C. P. R., & Moreira, E. S. (2007). Solidão. *Cadernos de Psicanálise - SPCRJ*, Rio de Janeiro, 26, 15-16.
- Vecchio, R. P. (1997). *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Vilhena, J., & Novaes, J. V. (2011). Au delà de la parole. Psychanalyse, traduction et créativité. *Psychologie Clinique*, 32, 155-163. Paris.
- Vilhena, J. (2009). Qual a psicanálise que queremos: Clínica psicanalítica e realidade brasileira. In M. Souza & E. Lemos (Eds.), *Psicologia e Compromisso Social. Unidade na Diversidade*. (pp. 253-277). São Paulo: Escuta.
- Vilhena, J. (2007). Psychoanalysis and low income populations: Territory, uprootment and production of subjectivity. *Latin American Journal of Fundamental Psychopathology On Line*, 4, 45-56. Retirado de [http://www.psicopatologiafundamental.org/uploads/files/artigos\\_e\\_livros/psychoanalysis.pdf](http://www.psicopatologiafundamental.org/uploads/files/artigos_e_livros/psychoanalysis.pdf).
- Vilhena, J. (2003). Da cidade onde vivemos à uma clínica do território. Lugar e produção de subjetividade. *Pulsional Revista de Psicanálise*. São Paulo: Escuta. XV 163, 48-54.
- Vitali, S., Glattfelder, J. B., & Battiston, S. (2011). The network of global corporate control. *PLoS ONE* 6: e25995. doi: 10.1371/journal.pone.0025995.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1993). *Pragmática da comunicação humana*. (A. Cabral, Trans.). São Paulo: Cultrix.
- Winnicott, D. W. (1983). A capacidade para estar só. In D. W. Winnicott (Ed.), *O ambiente e os processos de maturação: Estudos sobre a teoria do desenvolvimento emocional* (pp. 31-37). (J. Russo, Trans.). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Winnicott, D. W. (1975). *O brincar e a realidade*. (J. O. A. Abreu, & V. Nobre, Trans.). Rio de Janeiro: Imago.
- Wittgenstein L. (2000). *Investigações filosóficas* (Coleção *Os Pensadores*) (J. C. Bruni, Trans.). São Paulo: Abril.

Recebido: 18/06/2012  
 Última revisão: 22/04/2013  
 Aceito: 06/05/2013  
 Revisado: 23/07/2013