

O desenvolvimento do trabalhador nas organizações contemporâneas: perspectivas sob o olhar fenomenológico-existencial em psicologia

The development worker in contemporary organizations: perspectives of existential-phenomenological approach in psychology

Autora: Elina Eunice Montechiari Pietrani

Graduada em Psicologia pela Universidade Católica de Goiás / PUC-Goiás (1999), pós-graduada em Gestão Empresarial pela UFRJ (2009) e Mestre em Psicologia Social pela UERJ (2014). Docente na Universidade Veiga de Almeida nas disciplinas voltadas à Psicologia do Trabalho e Psicoterapia Existencial-humanista.

Endereço para correspondência: Rua Otávio Carneiro, nº 32/2202 – Icaraí – Niterói/RJ

Endereço eletrônico: elinapietrani@gmail.com

Telefone: (21) 97603 5026

**desenvolvimento do trabalhador nas organizações contemporâneas: perspectivas sob o
olhar fenomenológico-existencial em psicologia**

**The development worker in contemporary organizations: perspectives of
existential-phenomenological approach in psychology**

RESUMO

Neste estudo, procuramos compreender o processo de treinamento e desenvolvimento como vem acontecendo nas organizações desde o início da industrialização, período em que a psicologia também adquiriu status de ciência.

Essas duas ocorrências engendraram um modo de desenvolver o homem em sua relação com o trabalho baseado em um padrão científico de pensar, ao envolver a subjetividade do trabalhador em uma relação de causa e efeito, orientando o processo em aspectos pragmáticos, capazes de ser mensurados e controlados. Tal concepção hegemônica expõe a capacidade produtiva como requisito fundamental para o bom desempenho do trabalhador. Baseando-nos nas concepções fenomenológico-existenciais, buscamos trazer à discussão uma forma de desenvolvimento organizacional pela Psicologia que possibilite o homem apropriar-se de sua relação com o trabalho e estabeleça uma relação livre para com ele, nos diversos modos de seu existir.

Palavras-chave: treinamento e desenvolvimento; produtividade; abordagem fenomenológico-existencial; existência; liberdade.

ABSTRACT

In this study, we tried to understand the process of training and development as it has been happening in organizations since the beginning of industrialization, the period in which psychology has also acquired status of science. These two events engendered a way to develop the man in your relationship with work based on a scientific pattern of thinking, to involve the worker's subjectivity in a cause and effect relationship, guiding the process in pragmatic ways, able to be measured and controlled. Such hegemonic conception exposes the capacity as a fundamental requirement for good work performance. Based on the phenomenological-existential concepts, we seek to bring to the discussion a form of organizational development by psychology that enables man to take ownership of their relationship to work and establish a free relationship to the worker in many ways of their existence.

Key-words: Training & development; productivity; existential-phenomenological approach; existence; freedom.

Introdução

O treinamento e desenvolvimento das pessoas nas organizações têm sido considerado um importante subsistema da área da Psicologia Organizacional (RIBEIRO, 2009; CHIAVENATO, 2010). Sua importância remete frequentemente ao caráter estratégico adquirido por esse processo, em que, através dele, se procura, em tese, preencher as lacunas constantes de aperfeiçoamento exigidas pela complexidade dos negócios na contemporaneidade, visando a sustentação das empresas no mercado.

Desde o início do processo de industrialização, treinar as pessoas para o trabalho se tornou uma questão que exige método, planejamento e provimento, de forma que o desempenho do indivíduo no cargo pudesse atingir os objetivos previamente traçados. Na sua administração científica, Taylor (1911/2011) preconizava o treinamento como uma tarefa que cabe a um “instrutor competente para lhe indicar [ao trabalhador] o melhor modo de executar o serviço e para guiá-lo, ajudá-lo e encorajá-lo” (p. 58). Tratava-se, como fica claro em sua obra *Princípios de Administração Científica* (1911/2011), que o desenvolvimento do trabalhador passava prioritariamente pela necessidade de adequá-lo à tarefa, visando à eficiência do trabalho. Em tal período, dado o grande maquinário que abarrotava os espaços fabris e pela valorização do sistema em detrimento do homem (TAYLOR, 1911/2011), o sistema de treinamento e desenvolvimento se orientava pela busca da adequação do homem à máquina.

A reestruturação produtiva, engendrada a partir principalmente da segunda metade do século XX, transformou a relação do homem com os processos de trabalho, inclusive com a máquina substituindo o homem na maior parte das atividades manuais, e determinou novos arranjos na relação homem-trabalho, caracterizados principalmente pela multifuncionalidade dos trabalhadores, atividades por projetos temporários e a “total flexibilidade nos processos de trabalho, sendo, portanto, o verdadeiro espírito da acumulação flexível” (COUTINHO, 2015, p. 76). Esse novo modelo passou a requerer envolvimento total dos trabalhadores com o projeto da empresa. Enquanto no modelo taylorista-fordista a exigência ao trabalhador restringia-se ao apelo físico, “um homem tipo bovino” (TAYLOR, 1911/2011, p. 55), atualmente é a subjetividade do trabalhador que é demandada e manipulada pelas forças da acumulação flexível. Trata-se de colocar-se por inteiro no processo produtivo, potencializando a produção através da inteligência, da cognição, da linguagem, da fantasia, da iniciativa, dos valores e das crenças do trabalhador no interior de uma nova política de trabalho. Ou seja, a subjetividade humana emerge agora como o elemento que é apropriado pelo capital, para que, dominado e controlado, possa servir à sua potencialização e expansão. Dominação e controle que se dão sem limites e sem tréguas ao trabalhador.

É frequente no discurso cotidiano das empresas e no saber daqueles que tratam sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 2010; BOOG e BOOG, 2006; KOPS e RIBEIRO, 2013), que tal processo deve estar em total sintonia com os objetivos da organização, que, por sua vez, visam elevar cada vez mais sua rentabilidade e competitividade no mercado, conforme assinala KOPS (2013):

Atualmente, os desafios do mundo dos negócios e da Era do Conhecimento têm levado as empresas a repensarem as suas políticas e práticas, especialmente no que diz respeito à GESTÃO DE PESSOAS. Há, ainda, a preocupação com o desenvolvimento das potencialidades humanas, culminando com investimentos permanentes em programas de treinamento, desenvolvimento e educação, os quais passaram a ser concebidos como meios para melhorar a qualidade e a produtividade dos processos, produtos e serviços dessas empresas, e também como estratégias empresariais para garantir a competitividade (p. 15. Grifos do autor).

O processo de desenvolver pessoas na organização passa, assim, por uma relação, pode-se dizer, positivista e quantitativa, uma vez que envolve a subjetividade em uma relação de causa e efeito, de diagnóstico e prognóstico, ao orientar o processo em aspectos pragmáticos, capazes de ser mensuráveis e controlados. Efetua-se o levantamento das necessidades de treinamento (o diagnóstico, através da detecção das causas dos problemas) e, efetuando o prognóstico (possível efeito gerado pelo treinamento), se aplicará determinado modelo de subjetividade a ser seguido na medida certa a atender as necessidades de produtividade da empresa. Vê-se, desse modo, o trabalhador sendo tomado como um objeto, capaz de ser moldado e posto a serviço de um único foco: alcançar a produtividade requerida pela organização e sua sempre crescente valorização aos olhos dos acionistas.

A Psicologia do Trabalho e das Organizações, imersa nesse horizonte histórico da atualidade, vem fazendo coro a esse modelo de desenvolvimento do trabalhador, ao naturalizar esse processo e perpetuá-lo em seu fazer diário nas organizações, com o fim único de elevar os índices de produtividade, de forma que a organização se mantenha em um crescente em seus parâmetros mercadológicos e acionários.

A Psicologia, uma vez estabelecida como ciência e imersa no contexto da industrialização, vem baseando sua prática, no cotidiano das organizações, pelos mesmos princípios científicos que norteiam o pensamento desde a era moderna e que no ambiente organizacional se presentifica através do processo de desenvolvimento das pessoas. Ao orientar o seu fazer por esses princípios, a Psicologia parece tomar o homem, no seu processo de desenvolvimento profissional, como um objeto capaz de ser modelado, e, desse modo, obtém supostamente o controle e a previsibilidade de seu comportamento. Através desse pensamento cientificista, a Psicologia parece tomar o comportamento humano como um ente passível de ser

previsto, calculado e controlado. Ao agir no processo de desenvolvimento, dentro desses paradigmas, a Psicologia parece se alinhar aos modos de dominação do trabalho na atualidade e ignorar o homem em sua “condição humana criadora” (ALVIM, 2015, p. 57).

A abordagem fenomenológico-existencial da Psicologia, mais especificamente a partir da análise do filósofo Martin Heidegger, ao abarcar a concepção de homem que se constitui no mundo e aliada à noção de um ser capaz de se apropriar de sua existência e fazer suas escolhas, instiga a pensar o processo de desenvolvimento nas organizações sob outro olhar. Nesse sentido, buscaremos, através dessa perspectiva, outras formas de pensar o homem em sua relação com o trabalho e, mais especificamente, em seu projeto de desenvolvimento profissional.

Procuraremos partir do modo como o processo de treinamento e desenvolvimento (T&D) é aplicado atualmente nas organizações, para, a partir dele, poder pensá-lo dentro das concepções fenomenológico-existenciais.

O processo de treinamento e desenvolvimento nas organizações

Chiavenato (2010), referindo-se ao treinamento nas organizações, declara que “modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras” (p. 367). O processo de treinamento e desenvolvimento (T&D) organizacional visa, assim, incentivar a criatividade, promover a inovação, compreender os produtos ou serviços, antecipar-se às necessidades do cliente, melhorar a inteligência competitiva da organização (CHIAVENATO, 2010).

O treinamento e o desenvolvimento ocorrem frequentemente por duas frentes: o desenvolvimento das competências técnicas e o denominado desenvolvimento das *competências comportamentais*. O primeiro ocorre pela aquisição, incorporação e aplicação do aparato técnico capaz de potencializar o desempenho do sujeito no cargo, através do domínio de novos conhecimentos especializados na função. Considerando o contexto de mudanças constantes que as empresas estão situadas hoje e o avanço sistemático da tecnologia, trata-se de uma qualificação que não cessa e que se transforma continuamente, requerendo sempre novas habilidades do trabalhador. Este, por sua vez, apontado frequentemente como responsável pela sua carreira e pelo seu sucesso profissional, busca seu próprio aperfeiçoamento nos limites internos e externos da empresa, procurando sempre novas formas de manter-se atualizado e seu portfólio de competências “empregável” no mercado.

As competências comportamentais, por sua vez, ocorrem pelo desenvolvimento de habilidades ditas subjetivas, como criatividade, capacidade de comunicação, capacidade de raciocínio, capacidade de trabalhar em equipe etc, critérios estes constantemente presentes nos diversos subsistemas da área de *gestão de pessoas* como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e o treinamento e desenvolvimento. Dadas as características atuais do trabalho, marcadas preponderantemente pela comunicação em tempo real, a globalização e os avanços tecnológicos, ensejando novos modos de relação com o trabalho através de uma flexibilização que se expressa em variadas dimensões (flexibilização contratual, tempo-espço, remuneração, funcional), é a subjetividade do trabalhador que é especialmente requerida como modo de fazer frente à competitividade sempre crescente das organizações, e não mais o elemento físico como ocorria no início do processo de industrialização. Assim, é a captura da subjetividade que se coloca em jogo pela lógica do capital e que é, agora, esquadrinhada para ser posta a serviço da produtividade incessante (ALVES, 2011). Trata-se de desenvolver no indivíduo atitudes, comportamentos, que favoreçam seu melhor desempenho na função. Procura-se, desse modo, alavancar os aspectos intuitivos, emocionais, comportamentais enfim, do indivíduo, visando que esses aspectos possam incrementar seu desempenho na tarefa e, conseqüentemente, ocasionar uma melhor posição da empresa no *ranking* mercadológico.

Vê-se que o desenvolvimento da subjetividade das pessoas nas organizações é tomado como um “investimento” depositado no indivíduo, o trabalhador, o qual deverá retornar em forma de maior e melhor produtividade, seja na criação de novos produtos ou serviços, no relacionamento com o cliente, na criação e desenvolvimento de um processo de trabalho mais otimizado etc. Ou seja, como os demais processos em gestão de pessoas (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho), encontraremos a questão do desenvolvimento da subjetividade do trabalhador alinhada com as expectativas por melhores resultados para a organização. Nesse sentido, tal processo parece ser pensado não em termos da pessoa propriamente, mas do que e como essa pessoa poderá agregar mediante o investimento recebido. A imagem que se pode associar a essa prática é a de uma máquina na qual se introduz um elemento (a informação, se técnico, ou a modelagem de um comportamento, se subjetivo) em uma ponta e da qual se extrai o retorno na outra ponta (o resultado).

Vale ressaltar que não apenas a execução do treinamento deve corresponder aos objetivos planejados, mas também a avaliação do treinamento deve corresponder, de forma numérica, se os objetivos foram de fato atingidos. Conforme aponta Milioni (2006),

A mensuração dos resultados do treinamento em uma economia monetarizada como a que vivemos nesses tempos de globalização não é uma escolha para o gestor de T&D: é uma obrigação natural. Provar o valor da área e seus trabalhos e os retornos financeiros – todos os dias! – é a medida exata da sobrevivência e permanência da educação empresarial no cenário organizacional (p. 3).

Mas, qual o problema em que o processo de desenvolvimento das pessoas nas organizações, em termos da sua subjetividade, seja orientado em termos de produtividade, resultado? Não é essa a tônica do nosso tempo? O pensar em termos de produtividade não é o que tem levado ao crescimento das nações através do crescimento das suas empresas?

A concepção de treinamento e desenvolvimento atualmente praticada nas organizações encontra-se arraigada à própria concepção de mundo trazida pela era moderna, com a emancipação da ciência e dos processos de industrialização, quando o pensamento científico passou a dominar todas as coisas. Ou seja, o modo de pensar baseado na mensuração, na quantificação e no controle das coisas – característico do modelo científico – passou a vigorar como referência de progresso, desenvolvimento e sucesso de uma nação (DANTAS, 2011).

As empresas, como símbolo do capitalismo tardio, se colocam no epicentro desse pensamento, e a gestão por produtividade e resultados se põe como a fórmula por excelência do enriquecimento das organizações. Nesse sentido, “esse modo de pensar calculante avança progressivamente com pretensões de tornar-se o único modo legítimo de pensar” (DANTAS, 2011, p. 48). Ocorre que esse modelo de pensamento que predomina no mundo moderno, que torna todas as coisas passíveis de mensuração, controle, quantificação, inclui também o homem como um ser capaz de ser manipulado e controlado. O homem tomou a si mesmo e ao mundo na sua capacidade de dominar e manipular o mundo e os demais homens.

O grau de esgotamento em relação às exigências constantes por aperfeiçoamento e o vazio existencial relacionado à subjetividade materializada nos processos de trabalho parecem estar associadas às inúmeras doenças ocupacionais vivenciadas atualmente pelo trabalhador. Tais doenças vêm se manifestando sob diversas síndromes como síndrome de pânico, estresse, síndrome de *burnout* (CASTRO, 2012; ROCHA e GLINA, 2010).

CASTRO (2014) aponta também para o suicídio, cada vez mais crescente nos países industrializados, em que o trabalhador, convivendo com os paradoxos do mundo do trabalho, se vê na impossibilidade de resolvê-los. Na irrealizável tarefa de superar os antagonismos vividos pelo trabalho atual, o indivíduo, após intensas lutas internas, se vê “sem saída” (p. 264), em uma desorganização psíquica tal “vivida como insuperável” (Ibidem) em sua relação com o trabalho.

Tais reflexões nos levam a estabelecer um estudo crítico sobre tal fazer da Psicologia, por revelar-se como um modelo que toma o homem, em suas diversas dimensões, unicamente como um fator produtivo e nada mais, servindo-se a uma concepção ideológica calcada unicamente em termos de custo-benefício, investimento-resultado. Para atender às exigências de produtividade da nossa época, o processo de desenvolvimento empreendido pela psicologia nas organizações se apropria da subjetividade do indivíduo e do modo como ele se relaciona com sua carreira profissional, e, seguindo os passos sistematicamente elaborados, traça o modelo de subjetividade adequado a atender tais exigências. Nesse sentido, há uma observância de ações metodologicamente elaboradas e aplicadas, como se considerasse o indivíduo tal qual uma máquina apta a receber os insumos necessários à sua *performance* e retornando em forma de maior valor econômico para a organização.

Castañon (2004) e Ribeiro (2008) têm, a seu modo, alertado para o fato de a Psicologia ter assumido uma posição de objetividade e racionalidade com a finalidade de antecipação (diagnóstico) e controle (prognóstico) frente às questões do homem na sua vida existencial. O processo de desenvolvimento do trabalhador, conduzido pela Psicologia, ao limitar seu fazer à identificação do homem como fator produtivo, parece confirmar as concepções desses dois autores, uma vez que toma como base a “matematização e instrumentalização da experiência, quando não na racionalidade pura (lógica e matemática)” (CASTANÕN, 2004, p. 156) no modo como conduz tal processo.

Ribeiro (2008, p. 174), por sua vez, é enfática ao afirmar que “o fenômeno humano não pode ser apreendido estatisticamente. Mensurar o ser humano significa descaracterizá-lo”, significa reduzir o homem a uma relação de coisificação com os outros homens e com o mundo, uma vez que desqualifica a existência construída em sua historicidade, bem como “a singularidade peculiar do ser que existe” (RIBEIRO, 2008, p. 174).

O que nos diz a abordagem fenomenológico-existencial?

Recorrendo às reflexões oriundas da abordagem fenomenológico-existencial em Psicologia e mais especificamente às meditações do filósofo Martin Heidegger, verifica-se que essa forma de fazer da Psicologia se encontra profundamente calcada nas determinações de um tempo em que ele denominou como *era da técnica*. Para Heidegger (2007), a era da técnica refere-se a um modo de pensamento do homem, iniciado na modernidade, em que as coisas são apreciadas apenas sob o efeito da racionalidade, do cálculo e da praticidade. Para esse pensador, o homem, diante do deslumbre da ciência, perdeu a capacidade de reflexão e passou a conceber

todas as coisas apenas sob sua relação de causa e efeito, de utilidade e produtividade. Sem esses atributos, as coisas são destituídas de valor. Trata-se de um pensamento que apenas calcula, quantifica e delimita as coisas ao seu redor, incluindo também nesse modo de apropriação o próprio homem.

O pensamento técnico-calculante, concebido como pensamento capital da era moderna, toma também o homem, em seu processo de desenvolvimento profissional, tal qual qualquer ente, cuja subjetividade só tem utilidade se se serve a algo. Ou seja, a criatividade, a emoção, a imaginação devem ser tratadas como atributos disponíveis a um objetivo. Objetivo que se converta em resultados tangíveis, de forma a ter sua utilidade validada. No contexto das organizações, tais atributos são tomados à serviço da produtividade contínua e dos quais devem ser extraídos todo o rendimento possível. É preciso que a produtividade nunca cesse e a técnica não perca seu posto de controladora da existência.

Sabe-se que o pensamento científico é detentor de inúmeros benefícios vivenciados pelo homem na atualidade. Nesse sentido, não se trata de criticar a ciência e sua introdução no mundo moderno. O que é posto em discussão, através deste trabalho, é um modo de *pensar cientificamente* que coloca o próprio homem como objeto de manipulação pelas categorizações desse modo de conhecimento, da mesma forma que são os entes estudados e controlados pelas demais ciências como a Física, a Matemática etc. Nosso despertar para o processo de desenvolvimento de pessoal, portanto, passa pelo questionamento do modo como o processo de desenvolvimento é tomado pela Psicologia do Trabalho, o qual indica se encontrar imerso nas orientações de mundo envolvidas pelo pensamento científico, ao se respaldar apenas pelos critérios de produtividade e resultados.

O atributo da produtividade, principal temática da era da técnica (HEIDEGGER, 2007), se estabeleceu na era moderna como verdade absoluta e, atravessando os diversos modos de o homem se relacionar com as variadas instâncias de sua existência, constitui-se como premissa de um mundo que somente se concebe pelo tecnicismo e pela eficácia das relações. É com base nessa reflexão heideggeriana que compreendemos como o processo de desenvolvimento nas organizações vem sendo tomado e orientado pela Psicologia, que parece corresponder seu fazer a esse contexto, uma vez que também se encontra nele imersa.

Percorrendo o caminho da abordagem fenomenológico-existencial, encontramos as concepções do Existencialismo e da Fenomenologia como substância de nossa reflexão. O Existencialismo, baseado aqui na filosofia de Martin Heidegger, vem declarar a concepção de homem como ser-no-mundo (HEIDEGGER, 2012). Para referenciar sua teoria, Heidegger parte

da expressão *Dasein*. Esta expressão, de origem alemã, tem na temática heideggeriana o ponto alto de análise e que, pode-se dizer, completa de forma densa o pensamento do filósofo. Composta de duas palavras: DA = aí, um advérbio de lugar, e SEIN = ser, Heidegger emprega o termo *Dasein* como ser-aí ou ser-no-mundo. O seu significado, contudo, ultrapassa os limites de uma definição usual de espaço, ou seja, de um alguém que é simplesmente compreendido em um espaço geográfico e convivendo com outros “alguéns”. Para levar a cabo sua analítica, Heidegger parte do modo de existir do homem no cotidiano, do modo como o homem se articula no dia-a-dia da existência, mas tendo também como referencial o seu caráter de poder-ser. Ou seja, apesar de ser lançado e viver em um mundo carregado por determinações prévias, o homem se situa nesse mundo em um processo de abertura, lidando com ele sob diversos modos possíveis. Essa noção de homem traz em seu bojo a concepção de que ser e mundo se encontram imbricados na existência e que esta se constitui na inseparabilidade dessa relação. Nesse sentido, desconsidera-se qualquer concepção que lide com o homem através de teorias ou concepções pré-concebidas, uma vez que estas não dão conta de abarcar toda a dinamicidade que a existência implica. A existência, ao ser estabelecer na relação homem-mundo, em que ambos se constituem mutuamente, está sujeita às transformações e reconfigurações próprias da existência.

Pela Fenomenologia, encontramos o método de trabalho. A Fenomenologia é o método utilizado pela abordagem existencial para compreender e analisar o ser. Para descrever o método fenomenológico, Heidegger parte da análise filológica do termo “fenomenologia”, que se constitui de duas palavras gregas: *phainomenon* e *lógos*. Fenômeno, pelas próprias palavras de Heidegger, em sua obra *Ser e Tempo*, seria “o que se revela, o que se mostra em si mesmo” (2012, p. 67, grifos do autor). O desvelamento de algo ocorre a partir do modo como ele se apresenta, que se dá originariamente no cotidiano do existir, no *fenômeno* da existência. A compreensão do ser passa pela própria dinâmica existencial. Para realizar sua analítica, Heidegger parte, assim, da cotidianidade mediana, uma vez que é nela que o homem se encontra sempre e de algum modo, e que é anterior à enunciação de qualquer problema.

Em síntese, podemos afirmar que apresentar uma postura fenomenológica consiste em “deixar e fazer ver por si mesmo aquilo que se mostra, tal como se mostra a partir de si mesmo” (HEIDEGGER, 2012, p. 74), tomado a partir da existência tal como ela se apresenta. Conforme ressalta Cabral (2004, p. 66, grifos do autor), “a determinação do ‘eu’ no pensamento ontológico de Heidegger se dá a partir da análise fenomenológica do *Dasein* cotidiano. É através da análise fenomenológica que o eu do *Dasein* se mostra ‘em si’”.

O desenvolvimento do trabalhador e a fenomenologia existencial

Através dessa breve explanação filosófica da abordagem fenomenológico-existencial, é que procuraremos compreender e traçar novos caminhos de pensar o processo de desenvolvimento do homem nas organizações. Tal compreensão, baseada nos pressupostos enunciados, vem considerar o homem como tutor de seu desenvolvimento profissional, considerando que deve partir dele a proposta de pensar seu projeto profissional, ainda que em comunhão com o mundo.

Portanto, trata-se de devolver ao homem a tutela da sua relação com o trabalho, vendo-o e fazendo-o ver essa relação na liberdade da existência que lhe é própria e na responsabilidade pelas escolhas que empreende. Uma vez compreendido esse sujeito na concepção heideggeriana de *ser-no-mundo*, compreendemos que ele se encontra inserido em um contexto mundano povoado atualmente pelas determinações socioeconômicas, nas quais a produtividade tem sua tônica principal. Contudo, pensamos também no caráter de poder-ser desse sujeito, cuja existência é respaldada pelas escolhas que efetua a todo instante e pelas quais ele se define. Desse modo, trata-se de levar o indivíduo a se conscientizar do seu caráter existencial e de seu poder-ser, e, assim, se apropriar de sua trajetória profissional, dentro do horizonte histórico da atualidade, e com a qual ele estabelece escolhas. Diante de tal modelo, talvez seja possível ao homem se abrir para outras possibilidades em relação à sua carreira profissional e seu projeto de desenvolvimento, e não apenas elaborando-os sob o critério único da produtividade.

Ao se considerar a produtividade a única e absoluta verdade acerca da capacidade do trabalhador, o homem fica reduzido a um ente substancializado e tomado por atributos meramente calculáveis, objetificando, desse modo, a existência. Promover a mensuração e a previsibilidade da subjetividade do trabalhador, visando, em última instância, o domínio do seu comportamento frente aos requisitos de produtividade da atual conjuntura organizacional, se colocam como únicas verdades no ambiente corporativo. O processo de treinamento e desenvolvimento, praticado pela calculabilidade e previsibilidade, busca garantir a *funcionalidade* do trabalhador para que a empresa atinja os resultados que deseja.

Para Heidegger, a concepção de homem como ente substancializado e objetificado encobre a possibilidade de uma compreensão autêntica do homem enquanto um ser que é constituído e se constitui na inseparabilidade eu-mundo, um ser-aí (2012). Essa concepção heideggeriana, aliada à noção de poder-ser do homem, remete à ideia de que tanto o ambiente histórico quanto o homem, em sua capacidade de transcendência, tendem a se movimentar continuamente no jogo dinâmico da existência e, portanto, não podem ser apreendidos por aspectos meramente mensuráveis e controláveis.

Nesse modelo de análise, a Psicologia parece tomar o homem como um ente localizável no tempo e no espaço, com uma racionalidade e emocionalidade substancializada, com uma existência envolvida por determinações e sentidos previamente estabelecidos e que se relaciona com o mundo de forma dicotomizada, o que evidencia a ideia de homem trabalhador baseada na tradicional concepção cartesiana. Com base nessa noção de sujeito substancializado, que pode ser mensurado, quantificado e delimitado, e alinhando-se aos atributos da era da técnica, a Psicologia parece se relacionar com o trabalhador da mesma forma que a Física se estrutura em termos de causa e efeito, matéria, força, leis etc. Antes de lançar mão dos métodos, o processo de treinamento e desenvolvimento pela Psicologia parece se encontrar antecipado por um modo de pensar científico orientado por uma forma calculável e previsível de homem.

A Psicologia, ao agir conforme os pressupostos técnico-calculantes da era contemporânea, objetualizando a existência, conduz o homem a se distanciar cada vez mais de seu si-mesmo, do seu ser mais próprio. Ao partir de conceitos pré-determinados sobre como o desenvolvimento das pessoas nas organizações *deve* se dar, em meio às determinações de produtividade, o sentido de desenvolvimento para o sujeito fica obscurecido, porque atravessado por sentidos prévios e alheios ao próprio homem. O sentido que é dado pelo próprio homem à sua relação com o trabalho se desqualifica.

Ao tomarmos o homem, em seu processo de desenvolvimento profissional, e envolvê-lo unicamente pelas questões da produtividade, definindo esse processo por essa premissa única, ratifica-se uma herança mecanicista na qual a Psicologia se concebeu e que tomou como única verdade. Fragmenta-se, assim, o homem, em partes, modelando-as em aspectos considerados adequados a um horizonte histórico dominante, e, assim, perde-se de vista o caráter existencial de que está em jogo o homem, sua relação espaço-temporal e a relação em que ele estabelece com o mundo.

Através da fenomenologia, e seguindo a concepção de fenômeno como “o que se revela, *o que se mostra em si mesmo*” (HEIDEGGER, 2012, p. 67, grifos do autor), buscaremos o desvelamento do fenômeno a partir do modo como ele se apresenta, no modo em que ele se dá a conhecer, tomado originariamente no cotidiano do existir, no *fenômeno* da existência. Nesse sentido, a compreensão do ser passa pela própria dinâmica existencial. Trata-se, assim, de permitir o desvelamento do fenômeno humano no modo como ele se apresenta em seu processo de desenvolvimento profissional.

Heidegger, contudo, alerta que a mostraçãõ do fenômeno pode se dar de vários modos, tendo em vista o caráter de indeterminaçãõ da existência e das várias possibilidades de ela se dar na abertura da relação homem-mundo. Assim, ressalta ele que “o ente pode mostrar-se por si

mesmo de várias maneiras, segundo sua via e modo de acesso. Há até a possibilidade de o ente mostrar-se como aquilo que, em si mesmo, ele *não é*" (HEIDEGGER, 2012a, p. 67. Grifo do autor.).

A expressão “não é”, utilizada por Heidegger ao se referir às possibilidades de o homem se apresentar enquanto fenômeno, ocorre como uma forma de esclarecer que o homem, de início e na maior parte das vezes, vive imerso em um conjunto de comportamentos mantidos para atender aos imperativos do mundo que lhe requer constantemente decisões e posturas. Ao ser requerido pelas demandas do mundo, o homem abre-se para um modo de existir impróprio, mas que o “protege” dos possíveis desamparos do mundo. Feijoo (2011, p. 38) ressalta que esse modo de ser do homem – “impróprio” - reflete um cuidado consigo mesmo, que é um modo “propriamente dito do ser-aí: o ser-aí é constitutivamente cuidado, porque ele é os seus modos de ser, e, assim, sendo, sempre cuida de si”. Nesse sentido, compreende-se que o homem pode se relacionar com seu projeto de desenvolvimento profissional sob várias formas: no modo que ele é e não é, no modo próprio e impróprio, e, seja como for, será este o modo de o homem *lidar* com sua existência, que, em um determinado momento, é sua melhor forma.

Ao se considerar o homem nos seus diversos modos de ser, há de se considerar também os diversos modos que o indivíduo tem na lida com o seu processo de desenvolvimento profissional, podendo se apresentar do modo como ele é, mas também do modo como ele não é, visto que o homem é um ser inerentemente livre e responsável. E, ao tomarmos essas várias formas de o homem se dar na relação com seu desenvolvimento no trabalho, há de se considerar o cuidado que ele tem consigo mesmo, a proteção que ele estabelece com seu *self*.

Nesse sentido, é possível compreender também como o homem se deixa também investir pelas determinações de produtividade do mundo e orienta, de início, seu processo de desenvolvimento por essas determinações. Na verdade, ele visa se amparar das fragilidades do mundo, que, nesse caso, se dá pelo temor do desemprego e os impactos psicossociais acarretados por este. Assim, ao se deixar tomar pelo projeto de desenvolvimento que visa apenas a produtividade, o homem está buscando se proteger dos desamparos de um mundo que lhe cobra incessantemente ser qualificado.

Ao orientarmo-nos por um processo de desenvolvimento do trabalhador para além dos limites da produtividade, visamos compreender o seu projeto profissional a partir do modo em que este se situa para o homem, no horizonte histórico do aqui-e-agora. E ao permitir o desvelamento do processo de desenvolvimento do trabalhador tal qual ele se mostra no aqui-e-agora, é possível um sistema de desenvolvimento em que o sujeito possa entrar em

contato com sua essência e, desse modo, fazer suas escolhas, articulando-se na relação com o mundo de um modo mais clarificador.

Considerações finais

Neste trabalho, procuramos refletir sobre o modo como a Psicologia atua hoje em relação ao processo de treinamento e desenvolvimento nas organizações. Compreendemos que tal modelo vem reproduzindo um contexto sociohistórico que somente se concebe pela racionalidade e pela quantificação dos seus processos e, como tal, também o homem.

Pensamos que é possível um outro modo de pensar o processo de T&D que não seja apenas pela objetificação do homem, mas que parta da sua existência, vivenciada no cotidiano e, enquanto tal, sujeita às diversas possibilidades com as quais ela pode se apresentar.

Ainda seguindo as concepções de Heidegger, este estudo não visa destruir o atual modelo de desenvolvimento organizacional em voga pela Psicologia, mas, partindo dele, poder pensar outras formas de o homem lidar com seu projeto próprio de trabalho. Ou seja, não se trata de destituir-se do modelo de desenvolvimento aplicado hoje nas organizações pela Psicologia, mas, a partir dele, e, refletindo, buscar outros caminhos possíveis que resgatem a dignidade do homem, trazendo à tona o que este tem de mais essencial: sua condição humana.

Referências bibliográficas:

ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório.** São Paulo: Boitempo, 2011.

ALVIM, M.B. Corporeidade e trabalho: o corpo-tempo que faz (e se faz) mundo. In: ALVIM, M.B.; CASTRO, F.G. (orgs.) **Clínica de situações contemporâneas: fenomenologia e interdisciplinaridade.** Curitiba: Juruá, 2015.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coordenadores). **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações.** São Paulo: Pearson Prince Hall. 2006

CABRAL, A. M. **A mãe das verdades: a originalidade e a originariedade do conceito de verdade em Heidegger.** Rio de Janeiro: Maanaim; Adinvest, 2004.

CASTRO, F.G. **Fracasso do projeto de ser: burnout, existências e paradoxos do trabalho.** Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

CASTRO, F.G. Suicídio e trabalho nos dias atuais: considerações sobre os paradoxos do mundo do trabalho. In: EWALD, A; SOARES, J.C.; SEVERIANO, M.F.V.; AQUINO, C.A.B.;

- MATTOS, A. (orgs). **Subjetividades e temporalidades**: diálogos impertinentes e transdisciplinares. Rio de Janeiro: Garamond, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COUTINHO, G.F. **Terceirização: máquina de moer gente trabalhadora**. São Paulo: LTr, 2015.
- DANTAS, J.B. **Angústia e existência na contemporaneidade**. Rio de Janeiro: Editora Rubio, 2011.
- DEJOURS, C. **Conferências brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999.
- HEIDEGGER, M. A questão da técnica. **Scientiae Studia**, São Paulo: v. 5, n. 3, p. 375-398, 2007. Disponível em: <http://www.scientiaestudia.org.br/revista/PDF/05_03_05.pdf>. Acesso em 18 nov. 2011.
- HEIDEGGER, M. **Ser e tempo**. 6. ed., Petrópolis, RJ: Vozes; Bragança Paulista, SP: Editora Universitária São Francisco, 2012a.
- HUSSERL, E. **A filosofia como ciência de rigor**. Coimbra: Atlântida, 1965.
- KOPS, L.M.; RIBEIRO, R.S. **Desenvolvimento de pessoas**. Curitiba(PR): Intersaberes, 2013 (Série Administração e Negócios)
- KOPS, L.M. Tendências e práticas da gestão estratégica de T&DE. In: KOPS, L.M.; RIBEIRO, R.S. **Desenvolvimento de pessoas**. Curitiba(PR): Intersaberes, 2013 (Série Administração e Negócios)
- MILIONI, B. O processo de treinamento e desenvolvimento. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coordenadores). **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prince Hall. 2006
- NOGARE, P. D. **Humanismos e anti-humanismos**: Introdução à Antropologia Filosófica. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- RIBEIRO, M.A. **Psicologia e gestão de pessoas**: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira). 1. ed., São Paulo: Vetor, 2009.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos, 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.