

---

## SAÚDE MENTAL E TRABALHO (ENTREVISTA COM WILLIAN MAC-CORMICK)

### MENTAL HEALTH AND WORK (INTERVIEW WITH WILLIAN MAC-CORMICK)

---

Nesta entrevista, a partir de sua experiência como Psicanalista, Pesquisador e Docente, Willian Mac-Cormick fala sobre o papel da Psicologia do Trabalho, trazendo importantes reflexões sobre como as organizações estão abordando as questões da saúde mental e como se constituem as relações de prazer e sofrimento que o ser humano estabelece com o trabalho.

**ANNA ELISA HAJ MUSSI:** Você entende que o papel do Psicólogo nas organizações vai além do RH, quais os elementos que compõem a Psicologia do Trabalho?

**WILLIAN MAC-CORMICK:** Uma grande preocupação que eu tenho, como psicólogo, como psicanalista e como docente, ou seja, na atuação da formação dos profissionais, é com a redução da Psicologia do Trabalho a uma execução de recursos humanos. Esta é uma das possibilidades, mas não pode ser reduzida a isso. Um dos grandes papéis nesse trabalho da psicologia dentro das organizações é esta mediação entre as demandas da empresa e as demandas do ser humano. Por isso eu não falo sobre psicologia organizacional, porque eu não falo de empresa, eu falo de um ser humano dentro de relações de trabalho.

As demandas organizacionais, os objetivos da empresa são lucro, produtividade e estão dentro de uma lógica do capital que é produção em consumo. As demandas do humano, querem um pouco mais do que isso, querem *status*, realização, reconhecimento, bem-estar. Se perguntar para cada um, cada um vai dizer uma coisa diferente.

Quando se perde essa mediação, ou seja, essa tentativa de equilibrar, de mediar, uma demanda se torna dominante e geralmente é a demanda da organização, que detém o poder financeiro. Em cima disso, e me parece que acontece com grande frequência, o trabalho do psicólogo nas organizações é uma execução de RH. Eu falo isso para meus alunos, para fazer RH não precisa ser Psicólogo.

**ANNA ELISA HAJ MUSSI:** Como resgatar este importante papel da Psicologia do Trabalho?

**WILLIAN MAC-CORMICK:** A questão é que se a gente responde só a demanda das organizações – eu vejo isso como uma fonte de mal-estar de colegas psicólogos que estão na organização –, a gente esquece do humano, ou seja, esquece do nosso próprio juramento como psicólogo. Se responde só a demanda do humano, perde o emprego. E aí a gente fica tentando fazer com que essas demandas sejam articuladas. A gente olha muitas vezes para uma questão da psicologia do trabalho que parte para investimentos em qualidade de vida e saúde, investe

em estrutura e artefatos: local pra yôga, academia e esquece algo que é muito mais importante que isso, que é a cultura organizacional. Não adianta você ter uma estrutura interessante, e toda uma cultura que exige, que reprime e que provoca algumas saídas um pouco mais violentas do ponto de vista dessa retenção. Na minha visão, isso até está embasado nas diretrizes do Conselho Federal – que eu tenho várias críticas porque uma diretriz do Conselho Federal é de 1992. Eu acho que as relações de trabalho mudaram bastante, o sujeito já mudou bastante. Mas, lá tem essa perspectiva desse investimento na saúde, na qualidade de vida, saúde mental e acolhimento de demandas. Não que vá fazer clínica, o psicólogo do trabalho não faz clínica dentro das organizações, mas atua como um mediador de demandas, como encaminhamento, como um agente que cria dentro das organizações um ambiente de escuta.

**ANNA ELISA HAJ MUSSI:** Esta poderia ser uma fonte de promoção de saúde no trabalho?

**WILLIAN MAC-CORMICK:** E eu acho que isso falta muito, né? Há algo nesse sujeito trabalhador que precisa ser falado, que ele precisa falar e não acha ambiente de escuta e ambiente de escuta não é o lugar em si físico. Não é construir uma salinha. Pode até ter uma, mas ter um personagem ali que possa construir uma relação saudável, de recebimento dessas demandas. Porque o que eu vejo e tenho falado sobre saúde mental no trabalho é que a gente precisa ir para além dos rótulos e das patologias. Ou seja, quando vê saúde do trabalhador, primeiro constrói essa visão da ergonomia, da higiene, da prevenção de acidentes, mas muito pouco é feito sobre saúde mental, e o que é feito sobre saúde mental é feito em cima de demandas específicas, a partir de diagnósticos, ou seja, síndromes que são criadas ou que foram criadas, rótulos que foram criados sobre esse trabalhador que está doente. Burnout, estresse agudo, síndrome do pânico. Se rotula esse sujeito como se fosse a doença genética ou uma biologia dele e se esquece que o que está adoecido não é só o sujeito, se não a sociedade e as relações de trabalho. Então, quando esse sujeito apresenta alguma questão, com algum diagnóstico, daí é feito algo. Até porque esse diagnóstico pressupõe que ele tem um estado que ele possa faltar. E são dois critérios que as organizações geralmente usam para cuidar da saúde mental do trabalhador, que é o absenteísmo e a produção. Eu acho que é muito arriscado a gente focar só nisso porque eu vejo muitos trabalhadores que não tem diagnóstico, que não faltam o trabalho e que não produzem menos, mas sofrem e estão doentes.

**ANNA ELISA HAJ MUSSI:** Qual é, na sua visão, a relação entre este adoecimento crescente do trabalhador e a questão do discurso excessivo da valorização da meritocracia, da cultura do desempenho e do sucesso medido pela capacidade de consumo?

**WILLIAN MAC-CORMICK:** Eu acho que este adoecimento é um sintoma não novo, mas potencializado. Que quão mais potencializado ele fica, significa que mais essa cultura está fortalecida. A cultura do capital está intrínseca nesse ser humano e reduz os conceitos de felicidade, sucesso e de cidadania a uma relação de consumo e de produção. Então, para ser considerado um cara de sucesso, uma mulher de sucesso, tem que produzir mais para poder consumir mais e aí produzir mais e continuar consumindo. E aí, quando você entra nessa lógica, as organizações

entendem isso como um grande potencial alienatório, identificatório de manutenção desse profissional dentro do seu escopo, dentro da lealdade, dentro do vestir a camisa, que são termos muito empregados, e colocam componentes que instrumentalizam o que já está na sociedade, que são muito complexos e questionáveis, como justamente o discurso do mérito.

A meritocracia é uma proposta excludente, a partir da ideia ilusória de que somos todos iguais, que temos oportunidades iguais etc. e joga só para o sujeito essa responsabilidade de sucesso e fracasso. A gente sabe que não existe, existem demandas, influências a todo momento, mercado, família, posição social, econômica, tudo isso interfere. Mas o interessante é que as organizações não inventaram discurso do mérito, meritocracia não é invenção organizacional, mas as organizações vendo toda essa lógica do consumo, ou seja, consome mais, tem mais acesso quem tem mais mérito, ela instrumentaliza isso, a partir de discursos e livros de *business*, em cima dos seus representantes, gurus, tutores, consultores, *coaches* etc. Esse é um discurso muito complicado, que tira a dignidade desses desafios, dessa singularidade do sujeito, “se eu consegui é porque todo mundo consegue”. Mas isso não é uma invenção organizacional, eu não consigo olhar a empresa ou as organizações, como algo isolado da sociedade, da política. Se a gente pensar a meritocracia, ela já tá dentro dos discursos religiosos há muito tempo, por exemplo.

**ANNA ELISA HAJ MUSSI:** Para a Psicanálise a constituição do sujeito passa necessariamente pelo processo de alienação. De que forma essa alienação está presente na vida adulta, na relação com o trabalho?

**WILLIAN MAC-CORMICK:** A partir da psicanálise nós temos dois componentes que são muito importantes: a alienação *versus* a identificação, que são duas questões importantes para a gente diferenciar. A alienação, como essa confusão – eu gosto muito desse termo, que é “com uma fusão” – entre o eu ou o outro, eu já não consigo mais identificar o que é do eu, o que é do outro, o eu está misturado ao outro. A gente percebe que a constituição do sujeito, desde a sua primeira infância, passa por isso. Processos de alienação, separação e identificação. Sendo que eu só consigo me identificar com aquilo que não sou eu. Ou seja, já tem instituído um certo limite, já tem instituído uma certa fronteira. Dentro das organizações há uma questão muito mais complexa e muito mais sedutora. Porque o tipo de discurso organizacional é o discurso coerente com o que se vê na mídia que seduz porque vem para responder essa grande angústia do ser humano de ter que ser, sem saber o que se é. E aí entra justo essa potência. Essa força que nós falamos da relação do homem com o trabalho, que faz esse ser humano se realizar, mas ao mesmo tempo adoecer. Sentir feliz, pleno, mas ao mesmo tempo morrer. Pessoas morrem, adoecem, sofrem, tem mal-estar, mas ao mesmo tempo se realizam. É uma relação muito visceral. Mas o que eu sempre digo é que essa primeira relação de alienação, ela vem pra responder, em cima do trabalho claro, a uma pergunta social, que é a pergunta “quem é você?”. O trabalho vem para constituir o que nós vamos chamar de identidade do adulto. O adulto se reconhece, a partir da sua relação com o seu trabalho. Inclusive, ele se reduz a sua relação de trabalho. Quem é você? Eu sou psicólogo. Não perguntei a sua formação, então a gente reduz o ser ao fazer, eu sou o que eu faço. Tem pessoas que se alienam muito fortemente a esse discurso organizacional

que não conseguem separar. Porque as organizações, elas reformulam uma microsociedade com cultura. Se tem cultura na sociedade, tem cultura na organização; se tem valores dentro da sociedade, tem valores na organização; se tem questões identitárias na sociedade, tem dentro da organização e ela vem justamente responder essa grande angústia do ser humano, que é uma angústia trágica e predominantemente moderna. Então, o que é humano? A empresa vem responder, ela dá uma entrega de sentido e o sentido é o produto mais rentável. Tudo que vende sentido, vende bem. Então, a empresa vai entregar sentido, você não precisa se preocupar com quem é você, eu vou te dar um sobrenome. Não precisa se preocupar com o que é certo, o que é errado, eu vou te dar os valores. Não precisa mais se preocupar com o seu futuro, eu vou te dar um plano de carreira. Isso é uma grande anestesia, é um grande alívio de angústia e percebe que não dá para separar sociedade e empresa. Nós transformamos angústia em um sintoma que precisa ser totalmente eliminado, engessado – eu não posso mais sentir angústia – e a gente esquece que angústia é uma produção para psicanálise, a angústia é matéria-prima, eu produzo porque eu tenho angústia. Se eu não tenho angústia, eu não preciso pensar direito e o que a empresa faz? Entrega sentido.

**ANNA ELISA HAJ MUSSI:** Mas a medida que o sujeito se aliena nesse modelo, ele tem uma falsa percepção de que ali ele está encontrando um certo conforto e uma segurança já que ao se entregar a este sentido dado pela organização, ele se distancia, muitas vezes, do que é essencial para ele, esta é uma fonte de adoecimento?

**WILLIAN MAC-CORMICK:** É, porque justamente, a gente tá dentro do imperativo social, do sucesso da felicidade e dessa identidade em relação ao que você faz ao trabalho, então estou reduzindo o ser humano ao fazer. E quando eu reduzo instituo o trabalho, as recompensas que eu tenho no trabalho, como a única fonte, possível de prazer, de satisfação, de realização, aí a gente tem um processo muito grave, muito complexo, muito próximo inclusive de um vício. Eu não tenho mais nenhum prazer, nenhuma satisfação, nem um gozo, se não na relação do trabalho. Então, é um processo cada vez mais comum, eu sempre faço analogia, como se fossemos equilibristas de pratos. Então, cada prato é um aspecto da vida: saúde, lazer, relações, filhos, amizades, trabalho etc., e quando você vai focando em um, dois, os outros vão cair. E o mais engraçado, triste, mas engraçado é que o alienado realmente está anestesiado. O alienado não percebe isso. Ele pode estar pálido, com olheiras, em processos de separação, sem ver filhos etc., mas ele tem uma fonte de gozo. Dentro desse aspecto o interessante é que, por mais sofrido que seja, a gente tem gozo no sofrimento também. Tem um gozo ali, numa pessoa que chega na minha frente e diz assim: “Eu não aguento mais, eu não tenho mais vida”, né? “Eu não consigo mais ter relacionamentos, não consigo fazer nada pra mim porque a empresa consome tudo etc.”, e fica naquela repetição.

**ANNA ELISA HAJ MUSSI:** E o quê seria um ambiente saudável no trabalho, tanto na perspectiva organizacional (o quê a organização poderia promover que seria um ambiente saudável) quanto na perspectiva do ser humano?

**WILLIAN MAC-CORMICK:** Pois é por aí que a gente vai ter que verificar o quê que seria saudável em si porque historicamente essas relações de trabalho já são, como eu falei, ambíguas. Se a gente pensar saudável, como ausência de pressão, de sofrimento, eu acho que isso é muito difícil... isso, trabalho tem. Agora, se a gente pensa um local que pressupõe que o ser humano se realize em vários aspectos e possibilite ele se identificar e não se alienar na organização... Essa é a diferença, eu sei o quê é da organização e eu sei o que é meu, não são os mesmos valores, mas eu compactuo. Eu gosto, não é o meu plano de carreira, mas eu acho que é bacana também, ou seja, tem um limite em cima. Quando a gente fala de um ambiente saudável, a gente tem 10 pessoas numa mesma sala, cinco podem estar numa relação saudável com esse ambiente e outras cinco não.

**ANNA ELISA HAJ MUSSI:** Então poderíamos pensar que o “saudável” seria o que te faz saudável dentro de um determinado contexto?

**WILLIAN MAC-CORMICK:** Sim... Porque assim, a gente não fala de ambiente saudável. As organizações podem até tentar, algumas tem até boa vontade em cima disso, mas também não é uma garantia. Tem um ser humano ali do outro lado. Então, dentro da empresa, a gente vai ter pessoas estabelecendo relações saudáveis e outras não tanto, e é muito complicado, mas eu acho que do ponto de vista da empresa é conseguir respeitar. Investir nesse ser humano e todos os seus outros aspectos, possibilitando ações positivas, de produção do sentido, de identificação com as organizações.

**ANNA ELISA HAJ MUSSI:** Espaços de maior escuta que propiciem autoconhecimento...

**WILLIAN MAC-CORMICK:** Sim, eu acho que falta. Foi o que eu falei no início, eu acho que falta lugares de escuta para um sujeito que tem coisa a falar e não está no ambiente para se falar sobre medos, dúvidas, fragilidades, coisas que são inerentes. São questões humanas, comuns, mas dentro de um mercado de trabalho que só exalta os fortes, isso não tem voz, isso vai se introjetando, vai recalçando, vai reprimindo e vira sintoma. O sintoma aparece no lugar daquilo que não pode ser falado.

**ANNA ELISA HAJ MUSSI:** E você percebe já algum movimento de abertura das empresas para um acolhimento maior dessa subjetividade? Falando um pouco mais abertamente de fracasso, dando mais espaço para os erros... Nós vemos surgir novos modelos organizacionais...

**WILLIAN MAC-CORMICK:** Eu teria dificuldade de opinar sobre organizações que não conheço, mas o que eu vejo desses padrões de novas organizações é que se precisa construir uma nova bibliografia sobre isso. São empresas que trabalham por projeto, isso tem um ponto positivo e negativo. Tem o ponto positivo de que o que se estabelece em relação de troca não é o emprego, eu entrego tempo de trabalho, força de trabalho, produto do meu trabalho em troca de um salário. O quê essa empresa quer, né? Tem empresas que você pode ficar só duas horas não fazendo nada, mas você tem que bater o ponto no início e no fim porque a empresa quer

seu tempo. Essas novas empresas querem produto, projeto. Como você vai fazer, quando e como você vai estar vestido, tanto faz. Isso, de certa forma, é uma configuração nova e positiva, mas raramente é aplicável. Esse tipo de projeto só pode ser aplicado dentro de tecnologias. Como é que vai fazer isso num cara que trabalha numa indústria, Que tem que produzir, que tem que entregar? Ou seja, isso não é aplicável assim. Em contrapartida, essas empresas que investem tanto (empresas de tecnologia investem e isso não é um julgamento em si, isso é um fato), investem porque elas querem produtividade, fidelidade e a manutenção do profissional. E a forma que eles acham é investir no que eles vão chamar de qualidade de vida, então pode levar o cachorro, pode ter academia. E aí se preocupa muito menos com a cultura e mais com os artefatos. Tanto faz se você está sofrendo ou não, mas tem uma academia, pode trazer o cachorro de vez em quando... Eu acho que falta uma leitura um pouco mais aprofundada das culturas organizacionais porque eu conheço empresas que tem quase nenhuma estrutura de artefatos, mas que tem relações positivas com os seus trabalhadores. E quando a gente fala sobre essas novas empresas que tem tudo, como se fosse um clube, claro a gente precisa sempre olhar os dois pontos de vistas. Precisa pressupor que muitas empresas não pensam apenas no sequestro da subjetividade, mas também no sequestro do corpo. Ou seja, não adianta você estar só pensando na empresa, mas eu quero que você esteja na empresa. Eu te ofereço tudo e a gente pode perceber que para alguns trabalhadores, para alguns funcionários, isso pode ser um grande benefício porque é a única oportunidade que teria de fazer uma academia, fazer yoga, poder trabalhar deixando o meu filho na creche... Pra outros, dentro da mesma cultura, dentro da mesma empresa, isso pode ser um fator violento. Eu não quero estar aqui o tempo todo, eu quero fazer outras coisas, eu quero viver outras coisas.

**ANNA ELISA HAJ MUSSI:** Perceber até onde aquilo vale para ele, até onde não vale, isso só é possível, a partir do estágio de identificação. O problema é quando está num estágio mais de alienação, que aí não consegue...

**WILLIAN MAC-CORMICK:** Não consegue separar. Está no meio do "livro", você precisa ter um distanciamento. Quanto mais próximo do "livro", é menos legível. Essa é uma grande preocupação que eu tenho com os profissionais da psicologia dentro das organizações porque eu vejo eles realmente entrando dentro desse processo alienatório e justamente se transformando em porta-bandeiras dessa cultura que pode ser muitas vezes violenta e repressiva.

**ANNA ELISA HAJ MUSSI:** Você fala sobre Psicologia do Trabalho e não Psicologia Organizacional. Porque existem questões do trabalho que estão além das organizações, por exemplo, profissionais que são demitidos...

**WILLIAN MAC-CORMICK:** Sim. Há perda dessa identidade. Se eu sou o que eu faço, quando eu não faço, quem sou eu? E agora? Como é que eu respondo ao mundo? Por isso que é a psicologia do trabalho. Porque não estou falando dentro da organização. Porque eu posso estar fora da organização também, dentro das relações de trabalho. Isso precisa ser pensado.

Quando está fora, ele não está dentro de uma organização, mas ele está sofrendo, porque falta identidade, não consegue responder ao mundo, tem insegurança, tem medo, tem conta pra pagar, tem imperativos sociais, tem esposa, tem marido, tem não sei o quê, olhando feio... E essa questão da saúde é muito importante porque a gente tem olhado cada vez mais e eu brinco isso com os alunos que colocam rótulos. Eles perguntam para mim assim: “Você atende depressivo?”, falo: “Não”, “Você atende bipolar?”, “Não”, “Você atende Burnout?”, “Não, eu atendo João, eu atendo a Maria, eu atendo o Paulo. Percebam: eu atendo um sujeito. Não atendo um rótulo que tem um sujeito, uma doença que tem um sujeito”.

**ANNA ELISA HAJ MUSSI:** A gente vê a empresa fazendo todo esse artefato em prol do que interessa a ela e, por outro lado, a gente não vê o ser humano fazendo o trabalho, que também interessaria a ele, de investigar um pouco mais sobre suas emoções, de entender e questionar suas angústias, de se ouvir, e tudo mais. O quê que você entende dessa autorresponsabilização, até onde vai o papel individual nesse processo de estabelecer uma relação positiva com o trabalho?

**WILLIAN MAC-CORMICK:** Eu uso essa questão da responsabilização justamente para não cair na visão do oprimido, do opressor, apesar que tem muito. Como a gente está falando de um ser humano, como a gente está falando desse ser humano dotado de gozo, de pulsões, de vícios, isso vem a calhar muito, então é um encaixe, muitas vezes interessante. Eu também não quero me responsabilizar, eu também quero que o outro se responsabilize. Chama-se covardia neurótica. Então, deu certo foi o outro, se deu errado foi o outro. Não tem uma constituição do sujeito, isso não é discurso meritocrático, a responsabilização não é da ordem da meritocracia. Eu posso me responsabilizar dentro das possibilidades. E daí tem que delimitar até onde vai o papel das organizações.

**ANNA ELISA HAJ MUSSI:** Tem o papel individual também...

**WILLIAN MAC-CORMICK:** Isso. As organizações também não têm e nunca vão querer um papel de terapeutizar. Mas eu acho que cabe às organizações também olhar, até mesmo dentro dos processos seletivos, o que é possível fazer com esse sujeito. Nem todos os seres humanos se constituem para trabalhar dentro de organizações. De uma forma formal em si, e eu acho que a gente está dentro de um mercado muito mais positivo, dentro de um ponto de vista da pluralidade, de poder inventar coisas novas, de pensar, tinham algumas profissões que eram bem-vistas antigamente, hoje a gente pode inventar profissões novas que não tem nem curso superior sobre isso ainda. Você pode fazer coisas que eram mal-vistas... Você pode ser músico, de uma forma muito mais aceita do que antes... A arte, a cultura, então eu acho que a gente precisa explorar muito isso – são relações de trabalho. Não para reduzir relação de trabalho dentro da organização. É justamente essa ação, essa diferenciação, o trabalho como essa ação do homem no meio, na natureza, modificando a natureza, modificando o próprio homem e gerando a partir dessa ação um produto.

**Willian Mac-Cormick** – Psicólogo, Psicanalista, Mestre e Doutorando em Filosofia pela PUC-PR, onde atua na linha de pesquisa Filosofia da Psicanálise. É professor universitário e coordena grupos de estudo e seminários sobre a relação entre a psicanálise, identificação, política, cultura, arte e sociedade. Membro do Grupo de Pesquisa sobre Direito e Psicanálise. Autor do livro: “Do que é feito um Líder? Uma leitura psicanalítica das coletividades e suas identificações” (Juruá Editora, 2016). Curitiba-PR, Brasil. *E-mail*: willian@maccormicksommer.com.br

**Anna Elisa Haj Mussi** – Psicóloga. Mestranda em Governança e Sustentabilidade pelo Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE/FGV). Membro no grupo de pesquisa Laboratório de Pesquisa e Intervenção Psicopolítica e Socioambiental (LaPPS) na FAE Centro Universitário. Curitiba-PR, Brasil. *E-mail*: anna@masteryconsultoria.com.br

**Recebido em:** 12-12-2018  
**Primeira decisão editorial:** 15-12-2018  
**Aceito em:** 15-12-2018