



### **EDITORES RESPONSÁVEIS**

Monalisa Nascimento dos Santos Barros (CFP)

Marcus Vinícius de Oliveira Silva (CFP)

Marcos Ribeiro Ferreira (convidado)

### **CONSELHO EDITORIAL**

Cármen Maria Mota Cardoso (Região Nordeste) Eleonora Arnaud Pereira Ferreira (Região Norte) Daniela Sacramento Zanini (Região Centro-Oeste) Tonio Dorrenbach Luna (Região Sul)

Esta revista é produzida pelo Sistema Conselhos de Psicologia, composto pelos 16 Conselhos Regionais de Psicologia (ver 3ª capa) e pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP) SRTVN, Quadra 702, Edifício Brasília Rádio Center, 4º andar, Conjunto 4024-A CEP 70719-900
Tel: 61 21090100

Fax: 61 21090150 E-mail: revistadialogos@pol.org.br

Distribuição gratuita aos psicólogos inscritos nos CRPs Versão on line no site www.pol.org.br

### JORNALISTA RESPONSÁVEL Mônica Lima MTB 17025

### ARTE

Lumpe Design www.lumpedesign.com.br

### **IMPRESSÃO**

Bárbara Bela Editora Gráfica

### TIRAGEM

130 mil exemplares

www.pol.org.br

ANO 4 - Nº 5 - DEZEMBRO/2007

### 4 CARTAS E REPERCUSSÃO

### 6 EDITORIAL

7 ENTREVISTA ANTÔNIO VIRGÍLIO

### 11 RESENHA TOYOTISMO NO BRASIL, DE EURENICE DE OLIVEIRA

### 45 ARTIGO

OS PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA, POR ANA MARIA ROSSI

### 56 CRÍTICA O CORTE, DE COSTA GAVRAS

### **58 RESENHA**

A FUNÇÃO PSICOLÓGICA DO TRABALHO, DE YVES CLOT

### REPORTAGENS

16 PESQUISA: POR DENTRO DA METALÚRGICA

19 MISSÃO: INCLUSÃO SEM PRECONCEITO

22 QUANDO O TRABALHO ADOECE

32 PROBLEMAS DE CASA X DIA A DIA NO EMPREGO

34 DO RH ÀS CONSULTORIAS

42 COOPERATIVISMO E PSICOLOGIA

46 ENFOQUE: O CASO DOS CONTROLADORES DE VÔO

48 O PREPARO PARA O FIM DA CARREIRA



### 12 ASSÉDIO MORAL

O impacto dessa agressão sobre o trabalhador e o que se pode fazer contra isso



### 24 ÚMA HISTÓRIA DE DESAFIOS

Como surgiu a Psicologia Organizacional e do Trabalho e quais seus rumos



28 CARA A CARA SIGMAR MALVEZZI E WANDERLEY CODO

Eles são referências e apontam como está a POT no Brasil



### 38 PARA SUPERAR O DESEMPREGO

É preciso mostrar às pessoas que a culpa não é delas e que há meios de dar a volta por cima



### 52 CRIME E TRABALHO

O risco dos marginalizados é encontrar no mundo do crime o significado que o trabalho traria ■ Parabéns pela excelente apresentação didática e riqueza de conteúdos da Revista DIÁLOGOS, n° 04. DIÁLOGOS é uma fonte diversificada e atualizada que alimenta a vida profissional do psicólogo.

Pedro Canísio Spies Pinhalzinho - SC

■ Parabenizo pela revista Diálogos nº4, que contextualiza a prática do psicólogo nas diferentes vertentes de atuação. As entrevistas sobre as intervenções do psicólogo nos diversos campos de atuação são relevantes pois nos levam a refletir sobre a necessidade de especializações como suporte teórico para embasar a prática. Gostaria de receber os números anteriores não enviados (nº1,2 e 3) e, se possível, exemplares avulsos para consulta nos locais de trabalho.

Selma Sardinha Nova Iguaçu - RJ

Gostaria de parabenizá-los pela Revista Diálogos devido ao seu material pertinente e essencial para a reflexão e prática profissional. Ao ler o exemplar nº 4, fiquei orgulhosa mais uma vez por ter pessoas tão competentes, uma equipe que se preocupa com a imagem do psicólogo, seu verdadeiro papel na sociedade, difundindo assim a essência do que é fazer psicologia.

Viviane Milbradt

por e-mail

Com muita alegria recebi a Revista Diálogos nº4/Dez06 cujo tema é Saúde e Psicologia. O tema é de meu interesse por atuar na área e estar diretamente envolvido no processo de construção de uma formação de psicólogos para atuarem no SUS - Sistema Único de Saúde. Estive à frente do SUS em municípios mineiros, fiz o curso de Especialização em Ativação de Processos de Mudanças nos cursos superiores da área da saúde ministrado pela ENSP Sérgio Arouca, no Rio de Janeiro, e estou à frente da coordenação do curso de Psicologia da FAMINAS campus Muriaé -MG.

> Prof. Luiz Claudio F. Alves por e-mail

Quero cumprimentá-los pela excelente qualidade gráfica e editorial da Revista Diálogos. Isto demonstra que os psicólogos prestam serviços de alta qualidade. Nós lutamos há mais de 30 anos pela inserção dos psicólogos no sistema de saúde, mostrando que somos profissionais da saúde e temos o papel significativo na promoção da saúde no Bra-

sil. Além do mais, nossa batalha tem sido junto ao Sistema de Saúde Suplementar para que contemple os associados com o benefício do atendimento psicológico competente e eficaz (com remuneração digna, compatível e não aviltante), como prevenção de saúde física, psico-emocional e social. Coloco-me à disposição do Conselho Federal e dos Regionais. Saudações.

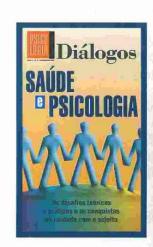
Salomão Rabinovich
Presidente da AVITRAN (ONG) Associação das Vitimas de Trânsito
Presidente da Comissão de Ética,
Cidadania e Direitos Humanos da
Academia Paulista de Psicologia

cação profissional , baixos salários e falta de plano de cargo e salários para a categoria. Vale a pena começar também a discutir estes importantes aspectos do trabalho na reforma. Sem os quais a mesma não anda, sequer existe, anda precariamente ou com um alto custo físico e emocional para aqueles (profissionais), que "fazem" a reforma, tocam a reforma psiquiátrica no seu dia-a-dia. Sugiro que se abra um debate/fórum para se discutir o tema de forma ampla e com a participação de todos os interessados pois muito se tem a dizer e fazer a este respeito.

Gloria Brandão Rio de Janeiro - RJ

### Repercussão

ostaria de parabenizar o CFP, através da recente edição desta revista pela atualidade com que explorou o tema Psicologia e saúde. É fato que aqueles que trabalham há pelo menos duas décadas com saúde mental e SUS (como é o nosso caso), sentem na pele as dificuldades uma formação que não corresponde mais aos desafios da realidade que cada vez mais insere o profissional psicólogo em diferentes espaços, principalmente na área pública, onde as condições de trabalho torna precário por vezes o exercício do conhecimento e fazem com que este profissional se lance a novos desafios como forma de driblar a falta de entendimento sobre o fazer



psicológico, abrindo ao mesmo tempo novas portas de atuação. Bastante esclarecedora, dentre os vários artigos, a entrevista de Eliane Seidl. Que bom que alguém teve a coragem de dizer em um informativo oficial dos conselhos aquilo que já

Li a ultima revista que vocês me enviaram e achei importante enviar este comentário. Acredito ser de suma importância o processo da reforma psiquiátrica e todos os benefícios que trouxe a esta população. Sou militante da reforma, trabalho entre formação e atuação profissional há 10 anos, com especialização em saúde mental pela ENSP/FIOCRUZ, tendo assim a oportunidade de conhecer uma boa parcela do circuito psiquiátrico no Rio de Janeiro. Porém deve-se começar a destacar também as precárias condições de trabalho dos profissionais da reforma psiquiátrica: falta de infra estrutura, suporte, sobrecarga de trabalho, rede assistencial insuficiente, falta de qualifi■ Primeiramente gostaria de parabenizar a revista Psicologia Ciência e Profissão Diálogos pelos excelentes e atuais temas abordados na edição de dezembro de 2006 em especial ao que trata da humanização na UTI. Sou psicóloga hospitalar, atuando em dois hospitais públicos, e sinto a necessidade de ter acesso à literatura atualizada sobre a prática do psicólogo no campo da saúde e esta revista tem me fornecido excelente material teórico.

Francineti Carvalho por e-mail

■ Meu nome é Severino Mendes, sou psicólogo com registro no CRP de São Paulo. A minha formação foi direcionada para o atendimento em clínica e comunidade. A Dra. Sônia fala de uma psicologia pouco difundida no sentido prático da formação e atuação do psicólogo. Concordo com suas afirmações, entretanto existe um ponto de discordância teórica do ponto de vista científico e histórico na psicologia. A Dra. Sônia logo no inicio da reportagem afirma que quando o profissional recém saído da universidade procura em primeira lugar abrir um consultório e tratar uma parte da população em geral. Seja sua formação imposta pelo dispensada e estarei aguardando ansioso os considerações da Dra. Sônia.

> Serevino Mendes São Paulo - SP

■ Em primeiro lugar, gostaria de ressaltar os excelentes artigos que a revista publica. E solicitar que se possível os editores responsáveis publiquem artigos direcionados à psicologia e as organizações. Pois hoje existem muitos profissionais que atuam nesta área e sentem falta de reportagens e artigos tão construtivos como os dirigidos as áreas clínicas e hospitalares.

Muito obrigada por responder minha solicitação. É uma pena a revista não ser distribuída a todos. Ainda não sou psicóloga mas já tenho interesse de adquiri-la, pois tenho dificuldades de utilizar o único exemplar disponível na faculdade. Como dica, acho que a distribuição dessa revista deveria ser ampliada a estudantes de psicologia, que pagariam o devido valor de um exemplar, pois é uma revista com textos muito interessantes para psicólogos em formação. Além disso acho que a versão impressa é de mais fácil utilização do que a on line. Mais uma vez agradeço a atenção dispensada e parabenizo a todos pelo trabalho realizado.

> \*Aline Terra de Barros Viana - ES

Recebemos a publicação Diálogos, editada pelo Sistema Conselhos de Psicologia, que é de grande valia para os usuários da Biblioteca do UnicenP pela qualidade das matérias publicadas. Tomo a liberdade de fazer um comentário sobre o tamanho da publicação, sem desconsiderar a importância dos profissionais responsáveis pela sua diagramação. A altura de 34cm traz alguns inconvenientes na hora do armazenamento. Como é muito alta, fora do padrão, não cabe na posição em pé, tendo que ficar na posição deitada. A Biblioteca não pode alterar a distância entre as prateleiras pois prejudica o aproveitamento do espaço. A revista na posição deitada dificulta o acesso nas estantes, uma vez que a lombada não fica visível.

Célia Maria Lacerda Diretora da Biblioteca UNICENP

■ Sou psicóloga e recebi a revista DIÁLOGOS no 4 em casa. Gostaria muito de agradecer e também de parabenizá-los pela qualidade da revista. Os temas são bastante interessantes, assim como a forma como os mesmos são abordados, trazendo novas informações e contribuições para nós leitores.

Camilla de Oliveira por e-mail

CARTAS PARA O CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP) - STRTV, Quadra 702, Edifício Brasilia Rádio Center, 4º andar, conjunto 4024-A - CEP 70719-900. Esta seção reserva-se ao direito de resumir os textos enviados para publicação. Serão divulgadas apenas as mensagens que estiverem acompanhadas de nome e endereço completos, telefone ou e-mail para contato. Recomenda-se que pedidos e sugestões sejam enviados fora do contexto dos comentários e informações. As solicitações de natureza não editorial serão encaminhadas aos setores competentes do CFP.

Que bom que alguém teve a coragem de dizer em um informativo oficial dos conselhos aquilo que já observávamos

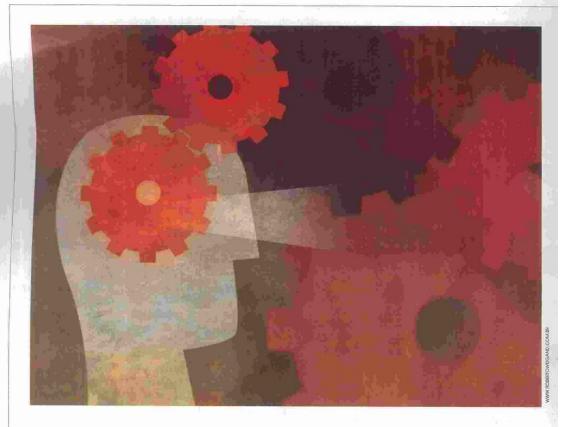
há muito tempo

observávamos há muito tempo. Abaixo a mediocridade daqueles que só enxergam o fazer psicologia entre quatro paredes do consultório. A psicologia como área de conhecimento tem muita condição de extrapolar o que já existe, fazer articulações com outros saberes. construir o novo a cada dia, enfrentar desafios que frutificarão para toda uma sociedade. Espero que a leitura cuidadosa do conteúdo da revista desperte na categoria o ímpeto de se lançar a novos desafios, e a cada dia fazer uma psicologia pujante e diferente.

Laeuza Farias Graduada em Psicologia Mestranda em Sociologia da Universidade Federal de Alagoas Macció/AL

currículo do curso e/ ou uma idéia estereotipada absolvida pelo próprio profissional, tudo invista " nas possibilidades de sua atuação ". Quanto a isso, não tenho o que contestar. A questão da controvérsia é quando a Dra. Sônia cita "é uma visão estereotipada e elitista. O sofrimento é vivido individualmente, mas a determinação do sofrimento é coletiva". Desconheço qualquer confirmação da CIÊNCIA , sobre "uma determinação do sofrimento". A única determinação que eu conheça é a morte. O sofrimento é uma condição humana, que necessita de condições para que ela exista. Agradeço a atenção Caso não seja essa a direção da revista, gostaria que indicassem alguma revista produzida junto aos Conselhos regionais de Psicologia que direcione um pouco para esta área. A Psicologia atua em diversas áreas, como: Escolar, Jurídica, Esporte na própria instituição (Seleção, Treinamento, Gestão de Pessoas), mas o foco dos artigos são 90% direcionados para clínica e hospitalar. Eu, como profissional da área de empresas, agradeceria se houvesse maiores artigos e reportagens nesta área. Obrigada pela oportunidade de expressão.

> Nadir Figueiredo São Paulo



### Por dentro da POT

esta edição de Diálogos abordamos um tema dos mais importantes para a Psicologia: trabalho e organizações. O campo é conhecido como POT – Psicologia Organizacional e do Trabalho e praticamente se divide em duas áreas independentes, mas que têm muita coisa em comum. O próprio Wanderley Codo, um dos nossos mais reconhecidos pesquisadores sobre a saúde do trabalhador, menciona essa relação entre o campo do trabalho c o campo organizacional na sessão Cara a Cara. Tratamos o assunto dessa forma, procurando discutir toda a sua amplitude e nisso fomos apoiados por muitos e muitas especialistas que representam aqui as mais diferentes posições sobre os assuntos em pauta.

Diálogos tratou o tema para informar psicólogos, estudantes e mesmo o público leigo que tem acesso à publicação e não somente quem estuda ou trabalha na área. Na realidade, buscamos a opinião e a orientação destes para elaborar um quadro o mais preciso possível da maneira como estão trabalhando ou pesquisando no presente momento. O resultado e algo em torno do "estado da arte" da POT e de orientações gerais sobre assunto de interesse do público. Assim, mostramos desde uma brevissima história contextualizando a Psicologia Organizacional ao sofisticado diálogo entre Sigmar Malvezzi, um dos maiores consultores em Psicologia Organizacional e também renomado professor universitário, e o já mencionado Wanderley Codo, da Universidade de Brasília, no Cara a Cara. Primorosa também a entrevista com Antônio Virgílio, da Universidade Federal da Bahia.

Importante mencionar a matéria sobre os controladores de vôo, porque se trata de assunto dos mais atuais e críticos, que extrapola o cotidiano organizacional de seus agentes e passou a ser tratado por toda a imprensa brasileira. Interessante saber que, numa situação de crise prolongada como essa, psicólogos como Jairo Borges, da Universidade de Brasília (onde está um dos centros mais especializados em POT no Brasil), podem contribuir de maneira imprescindível e com extrema competência, como é possível notar a partir dessa matéria em Diálogos.

Como sempre, Diálogos traz mais que a simples descrição da área de interesse do público voltado aos temas da Psicologia. Vamos da exposição de trabalhos que chamaram a atenção nos últimos encontros científicos ao comentário sobre cinema e literatura. Enfim, esperamos com isso traçar um panorama do mundo do trabalho e das organizações, com o evidente recorte editorial e olhar atento de nossa equipe de repórteres e redatores que muito trabalharam para concluir essa edição de Diálogos.

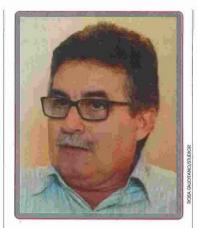
Por fim, este número de Diálogos representa também a despedida da gestão do XIII plenário do CFP a as boas-vindas ao XIV plenário, que certamente saberá como continuar a tradição de boas e consistentes publicações do sistema Conselhos de Psicologia do Brasil.

# O Brasil tem condições de produzir boa ciência sobre o TRABALHO

Antônio Virgílio, um dos principais pensadores no campo da POT, alerta para a necessidade de avançar nos estudos e práticas da área, como o desenvolvimento de novos métodos de avaliação de pessoas

baiano Antônio Virgílio Bittencourt Bastos é uma das principais referências do País no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Graduado em 1976 em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), optou logo depois pela vida acadêmica. Nos anos seguintes ao curso, fez mestrado em Educação e doutorouse pela Universidade de Brasília. Ele considera um equívoco permitir a jovens recém-saídos da escola atuarem em consultórios. "Não se pode imaginar que um aluno que faz algumas disciplinas de clínica esteja preparado para enfrentar um consultório. Em outros países, você não entra num consultório sem ser pós-graduado", relata.

Bastante preocupado com a atuação e formação profissional, pertenceu à comissão de especialistas em ensino de Psicologia do MEC/SESU que reformulou os currículos. E, para compartilhar conhecimento e fomentar o debate, organizou com outros dois especialistas a obra fundamental *Psicologia*, *Organizações e Trabalho no Brasil* (Artmed, 2004), reunindo 24 au-



tores. "A aprovação da mudança nas diretrizes curriculares, que está sendo implantada, garante uma visão mais ampla. Depois da formação sólida, criamos uma figura de ênfase curricular. O aluno se concentra, faz algumas disciplinas e estágio na área, melhorando sua formação", diz o especialista.

Nas suas aulas e intervenções, Virgílio discute o significado de trabalhar, os vínculos do trabalhador com a sua atividade, organização e carreira e as redes intra e interorganizacionais. Também se dedica à discussão dos processos de mudança e inovação, com especial atenção aos modelos de gestão de pessoas, buscando analisar o papel das

cognições dos atores organizacionais. Nesta entrevista à Diálogos concedida em São Paulo, o professor discutiu as debilidades, contradições e rumos da POT. Um dos grandes desafios que é desenvolver melhores ferramentas de avaliação de pessoas. "As ocupações e o contexto do trabalho mudaram. Mas o que a gente vê ainda é uma prática de avaliação que utiliza processos que talvez sejam deficientes e insuficientes", sustenta.

DIÁLOGOS – O sr. poderia delimitar o campo de ação atual da Psicologia Organizacional e do trabalho?

Antônio Virgílio - O próprio nome sugere caminhos para compreender a configuração desse domínio. Depois de uma razoável evolução histórica, que começou com o nome de Psicologia Industrial - quando era uma aplicação mais restrita da Peicologia no campo dae empresae industriais -, a área foi se alargando para chegar a essa conformação mais abrangente. Se a gente fosse caracterizar de maneira geral esse domínio tem três grandes eixos de preocupação. Todos eles passam pela questão do papel do trabalho na vida das pessoas. É a esfera da

Psicologia voltada para entender o papel do trabalho na vida das pessoas. Na verdade, o trabalho ocupa a vida inteira de algumas pessoas.

### DIÁLOGOS – Qual é o tema central da POT?

Virgílio — A preocupação com o trabalho é a grande base desse campo. Agora, esse trabalho acontece em contextos diferentes. A organização, as empresas, as organizações em geral, ONGs, órgãos públicos. Ou seja, o trabalho hoje é feito em coletividade, em agrupamentos sociais, em organizações. Porém as suas diferentes características criam contextos específicos. Assim, há o trabalho na agricultura, na indústria, em um banco, como jornalista, como médico.

### DIÁLOGOS – Como a área está dividida atualmente?

Virgílio — O primeiro domínio é o do trabalho. Se pegarmos o ciclo de vida do indivíduo, vemos que toda a sua vida educacional é, de alguma forma, uma preparação para se inserir no mundo do trabalho. Depois as pessoas passam a vida trabalhando para, no final, se desligar do trabalho e ter de reconstruir a vida afastado dessa estrutura formal. O trabalho cumpre muitas funções na vida das pessoas. Ele é meio de sobrevivência, meio de realização, meio de adoecimento, de construção de identidade.

### DIÁLOGOS – Qual é o segundo domínio?

Virgílio – A preocupação com a organização. Que unidade social é essa? Como ela se estrutura para dar conta de missões de trabalho, de produzir e gerar coisas que a sociedade necessita? Assim, nós teríamos o trabalho em si e as organizações como uma unidade genérica, em que as pessoas trabalham dentro das organizações.

### DIÁLOGOS - E o terceiro?

Virgílio - Um outro domínio é o problema de gestão das pessoas. As práticas, as políticas, as estratégias, de como lidar com as pessoas em contextos organizacionais. Eu diria assim: o trabalho é o lastro de tudo. E se preocupar com o trabalho leva os psicólogos a se preocupar com coisas que são escolhas profissionais, carreiras, decisões, relacionadas ao trabalho. Então nós fazemos uma interface com outros domínios da Psicologia, preocupados também com essa preparação da pessoa. A educação para o trabalho, formação para o trabalho. É um campo envolvido especialmente com a saúde do trabalhador. O outro domínio seria compreender essas organizações, sua estrutura, seu funcionamento, suas políticas, suas formas de funcionar. E aí teremos também um campo vastíssimo, porque as organizações são muito diferentes. E cada tipo diferente, cada forma de se organizar terá impacto sobre o indivíduo, seus processos psicológicos, e terá impacto sobre o desempenho das pessoas e o desempenho da própria organização. E aquela área mais clássica, que é de onde nasceu essa interface da Psicologia com o trabalho, que é a gestão de pessoas,

A vida educacional do indivíduo é uma preparação para o trabalho. Ele passa a vida trabalhando até se desligar

que começou com o problema de seleção de pessoal, de ajuste dos indivíduos aos postos de trabalho, de avaliar características psicológicas que predispõem uma pessoa a se sair melhor num trabalho, menos em outro. Dentro desse domínio, a Psicologia foi alargando sua inserção, se preocupan-

A POT se preocupa com a organização. Que unidade social é essa? Como se estrutura para cumprir missões de trabalho?

do com treinamento, qualificação, desenvolvimento de carreiras.

DIÁLOGOS – Em 1988, o CFP fez uma pesquisa grande mostrando que boa parte dos psicólogos ainda mantinha atividade no campo da seleção, avaliação de desempenho, treinamento. Isso persiste?

Virgílio – Nós estamos hoje fazendo uma nova pesquisa de abrangência nacional para atualizar os dados de 1988. É uma pesquisa longa, e estamos fechando a coleta de dados agora. Faremos um novo livro atualizando isso.

Mas, sem dúvida, essas atividades continuam sendo as mais dominantes. Se você pegar, por exemplo, o psicólogo organizacional, sobretudo aquele que se inicia na carreira, o recém-ingresso, ele vai para a área de seleção. É onde o mercado de trabalho tem mais postos. Agora dentro dessa área você encontra desenvolvimentos. Não é mais aquela seleção que se fazia há 60, 70 anos, com os mesmos instrumentos. Houve renovação.

DIÁLOGOS – Poderia dar um exemplo de ação de psicólogos na empresa que hoje permita interferir nas decisões estratégicas?

Virgílio - Você tem vários psicólogos que estão atuando no setor de gerência, de gestão da área, e que são responsáveis por formular políticas de desenvolvimento de pessoas e de remuneração. É uma minoria, talvez, mas existe esse campo, existe essa possibilidade. Outra tendência observada na área nos últimos anos é um crescimento muito grande da preocupação com a saúde integral do trabalhador, mas especialmente a mental. Essa talvez seja uma das marcas mais fortes dos últimos momentos. Ela representa a preocupação com a qualidade de vida no trabalho, com a identificação de fatores que sejam fontes de tensão, estresse, adoecimento. Você começa a ter um cres cimento bastante expressivo da pesquisa e estudos sobre isso. A saúde tem de ser objetivo de ações e políticas para ser promovida, e o gestor é um dos que mais adoecem. Ele também está ali, espremido, tenso. A própria gestão se torna objeto de interesse para essa questão da saúde. Essa é uma das grandes mudanças visíveis, perceptíveis, que é o resgate da importância das condições de trabalho, das políticas e fa tores culturais das organizações, das práticas de gestão, como favorecedores de um ambiente que pode gerar uma qualidade de vida.

DIÁLOGOS – Isso é uma ampliação da visão dos profissionais? Ao mesmo tempo, qual é a critica que tem da aplicação desses conhecimentos na prática? Poucas empresas têm um programu efetivo de qualidade de vidu. Existe uma discussão, mas parece que estamos em um estágio muito inicial.

Virgílio – Sempre há uma defasagem grande entre a produção da academia, a reflexão teórica e a prática efetiva. Sem dúvida, o avanço é maior no campo da pesquisa, dos

estudos e reflexões sobre qualidade de vida e a importância disso para os indivíduos e para as próprias organizações. Agora, quanto isso se transforma em coisas efetivas, para modificar as organizações, é outra história. Os programas estão aquém da capacidade de transformação como foram concebidos ou como idealmente foram concebidas as soluções. E muitas vezes eles se inserem em estruturas organizacionais que são realmente manipuladoras. Por exemplo, o tema qualidade de vida termina sendo convertido em sessões de ginásticas, relaxamentos, alongamentos, entre outros recursos desse naipe. Que são intervenções muito pontuais e fragmentadas. Elas não significam um tratamento do indivíduo de uma forma global, da sua relação com a família, com o papel do trabalho na vida dele. Isso em geral acontece em organizações que estão submetidas àqueles esquemas de pressão por produção, um ambiente cada vez mais competitivo. E muitas vezes elas usam conscientemente esses recursos para ampliar a competição interna. Sabidamente estão criando fatores de tensão, de estresse, de desgaste emocional, de adoecimento. Por outro lado, a gente não pode dizer que não existem organizações com a cultura voltada mais para a solidariedade, de manter as pessoas, de preservar. Elas existem, mas talvez isso não seja a norma.

DIÁLOGOS – Como você vê essas relações hoje no Brasil, diante das nossas peculiaridades?

Virgílio - O País tem imensa diversidade. A gente tem ainda hoje trabalho escravo e organizações tecnológicas de altíssimo nível. Vendemos aviões da Embraer para o mundo inteiro, mas ao mesmo tempo ouvimos que foram libertados 20 trabalhadores na fazenda "x". O Brasil tem contradições muito grandes no mundo do trabalho. Por isso é tão complexo ver as relações de um modo global. Os segmentos mais dinâmicos da economia têm práticas mais modernas e preocupações mais sintonizadas com o que acontece no Primeiro Mundo em termos de recompensas, ganhos, suporte à qualificação e treinamento. Mas talvez a grande maioria seja de empresas de pequeno porte, estruturas familiares, relações de trabalho quase informais e sem políticas definidas, sem suporte, sem apoio. Então, se tirar pela maioria, talvez sejam condições de trabalho muito pouco congruentes com a teoria de trabalho que a área já criou. E esse segmento mais moderno, mais dinâmico da economia, vem sofrendo ajustes que a globalização vem fazendo, os enxugamentos, cortes de pessoas, pressão por maior produtividade, por maior competitividade. É uma situação complicada.

DIÁLOGOS – Hoje tudo caminha para a desregulamentação da CLT. Como vocês lidam com isso? Como a POT pensa esse momento? Qual é o impacto disso no indivíduo?

Virgílio – Nós não temos conhecimento produzido sobre a nossa realidade brasileira, de como essas coisas estão ocorrendo em toda essa gama de pro-

A gestão de pessoas começou com a seleção, o ajuste ao trabalho. Nesse domínio, a POT alargou a inserção

blemas do mundo do trabalho. Olha, a Psicologia Organizacional não é a área dominante da psicologia. Só não é a prima pobre porque é aquela que garante mais empregos. Empregos de tempo integral, com carteira assinada. Na verdado, ela é a segunda área em termos de preferência. Mas a distância

Vários psicólogos são responsáveis por políticas de desenvolvimento de pessoas e também de remuneração

dela para a área de clínica, saúde, consultório – que é aquela identidade mais central da Psicologia – é muito grande. Trabalho vem depois, seguido de educação. Uma última pesquisa do Ibope feita pelo CFP mostrou que em torno de 20% dos psicólogos trabalham com organizações. A nossa comunidade não dá conta dessa gama de problemas. Nem a comunidade acadêmica dá conta de pensar tudo isso. Você me pergunta como vejo essa questão do trabalho informal, Penso: bom, o que a gente tem acumulado sobre isso? A resposta é que temos alguns estudos

que mostram que essa mudança toda tem Impactos sobre a saude do trabalhador. Há uma perda rápida da estabilidade, no sentido atrelado àquele modelo burocrático e fordista, do cara que entra na empresa e ali faz a sua carreira. Isso requer um ajuste das pessoas a modelar um estilo de vida diferente. Por outro lado, a Psicologia também reconhece que essa capacidade de empreender, de tocar a carreira, de tocar um projeto de vida, não é algo negativo em si.

DIÁLOGOS – Poderia explicar melhor as conseqüências disso para o trabalhador?

Virgílio - Quando a pessoa não tem mais um emprego fixo definido para o resto da vida, ela precisará desenvolver capacidades, competências e sair construindo a sua carreira. Indo à luta. Buscando, tendo um projeto definido para onde é que ela vai. Essa capacidade empreendedora acerca da sua carreira é algo também positivo. E de alguma forma aquele modelo taylorista, fordista, de ficar ali dentro, com segurança, acomodava e limitava um pouco as pessoas àquilo que elas sabiam fazer. Agora, esse contingente imenso de trabalho informal, sem aquelas garantias mínimas, evidentemente cria um outro contexto importante a ser estudado. Eu não conheço o que já existe sobre isso. Com essa reestruturação do mundo do trabalho e a imposição de que o trabalhador batalhe, se capacite e persiga uma carreira, uma das áreas afins é exatamente o suporte, orientação, apoio, porque as pessoas precisam de um suporte para tomar decisões desde a adolescência. O que eu faço? Que carreira vou seguir? Nós estamos em um mundo em que os avanços tecnológicos estão reestruturando muito as ocupações. Quer dizer, velhas ocupações estão perdendo o sentido, novas estão nascendo. Há muitos arranjos interdisciplinares, dando origem a novos postos.

DIÁLOGOS – E qual é o impacto dessa desregulamentação na ação dos psicólogos organizacionais e do trabalho?

Virgílio – Com a desregulamentação, você entra onde tem competência e essa competência pode vir de formações muito diferentes. Isso cria para o adolescente e para o jovem uma série de dilemas. Ao longo da vida você tem de se reprogramar. Por isso, a área de orientação de carreira, aconselhamento (como vou redirecionar minha carreira, para onde eu vou), esse é um domínio que tem crescido em função das transições todas no mundo do trabalho.

DIÁLOGOS – E, diante de tantas mudanças, a área tem desenvolvido ferramentas mais adequadas para avaliar pessoas?

Virgílio - Um dos grandes desafios que a área enfrenta advém exatamente disso. Qual a forma de desempenhar o trabalho hoje? Os novos recursos tecnológicos? O que se precisa para ser uma boa jornalista? Repare: as ocupações mudaram, o contexto de trabalho também e a área tem de desenvolver novos processos de como avaliar pessoas. Como essa área sempre foi muito abandonada, em termos de pesquisa e de investimento, o que a gente vê ainda é uma prática que utiliza processos que talvez sejam deficientes, insuficientes para dar conta desse

DIÁLOGOS – Além do dilema dos testes, quais são as outras tensões enfrentadas pela POT?

Virgílio - Um grave problema é que o psicólogo não tem participação no processo completo da seleção - ela é terceirizada, feita por uma empresa. Muitas vezes, o psicólogo fica só com o elo da validação psicológica e está à parte do processo como um todo, algo que lhe permitiria ter a visão integral da organização e do ajuste do candidato ao posto de trabalho. Ele acaba sendo a pessoa que diz pode ou não pode, se tal pessoa é psicologicamente saudável ou não. e isso pode ser uma decisão arriscada, muitas vezes tomada em cima de instrumentos que não são os mais confiáveis.

DIÁLOGOS – Quais são as ferramentas mais confiáveis?

Virgílio - Acho que instrumentos nos quais o psicólogo possa ter um contato mais cuidadoso, mais demorado. Seguramente não é uma entrevista de 15 minutos. É necessário que seja um processo um pouco mais lento. Por exemplo, você é candidata a um posto de trabalho. Tudo aquilo que você me dirá é aquilo que favorece uma avaliação minha de que você é o mais adequado. Nesse processo, o psicólogo tem de lidar com as expectativas do candidato e ao mesmo tempo ter o cuidado de captar as informações. Trata-se de uma área muito sensível. Ela é necessária e importante, mas os processos têm sido feitos de forma muito rápida e com poucos cuidados. Acho que não significa que não existam profissionais sérios, fazendo isso de um modo mais criterioso ou pessoas atentas a

esses problemas. Veja essas áreas de exames de trânsito, do psicoteste. Tem muita gente procurando melhorar os instrumentos de avaliação, mas há conflitos e tensões na área.

DIÁLOGOS – Como é a formação desses profissionais?

Virgílio – Aí reside a maior parte das nossas dificuldades. A psicologia é um campo muito amplo e diversificado. É impossível você cobrir todo seu escopo em um curso de graduação. Então, no máximo, o aluno sai sabendo mais ou menos sobre o assunto, se o curso não

Há defasagem entre teoria e prática. O avanço maior está nos estudos. Quanto eles se transformam em coisas efetivas?

for dirigido especificamente para essa área. Muitas faculdades particulares põem um professor de Psicologia Organizacional para dar uma pincelada, falam um pouco de uma Psicologia Educacional. Não se formam especialistas na graduação. Isso é uma coisa que a pessoa tem de escolher depois. Mas tam-

O desafio é não pensar a área como técnicas para lidar com crises de gestão. É entender sua complexidade

bém deveria ser possível sair da escola com 22 anos, depois de cinco anos de estudo, e começar a atender.

DIÁLOGOS – Se as escolas não suprem atualmente a formação para a POT, etas estao meinores para quem escolhe trabalhar em consultório?

Virgílio — Não. Não se pode imaginar que um aluno que faz duas, três, quatro ou cinco disciplinas de clínica esteja preparado para enfrentar um consultório. Você tem que se preparar, se qualificar. Em outros países, você não entra num consultório sem ser pós-graduado. Para

o exercício da clinica em países de primeiro mundo, tem de ser PhD. Aqui não, com 22 anos, pode abrir consultório. Eu preferi ensinar.

DIÁLOGOS – Quais são hoje as grandes discussões internas da Psicologia Organizacional e do Trabalho?

Virgílio - A área ainda se encontra dividida entre aqueles que estão mais voltados para gestão (como seleção, recrutamento, treinamento e que tem um olhar sobre a organização como gestão de pessoas) e aqueles que têm uma visão mais sociológica e voltada para a saúde do trabalhador. Há essa cisão. Mãs não podemos reduzir a POT a nenhum dos dois. Essa riqueza é importante. Também acho que não se pode ver a Psicologia Organizacional como um ambiente positivo. Pelo contrário, as evidências são de tensão entre aqueles que se preocupam, por exemplo, com seleção e carreira e aqueles que estão preocupados com o desemprego, estresse, identidade. Essa preocupação é até um pouco cientifica

DIÁLOGOS – Quais questões devem ser aprofundadas agora?

Virgílio - Primeiro, a consciência de que esse é um campo complexo, que requer uma formação mais coerente e consistente. O profissional necessita qualificar-se com essa visão mais ampliada. Não é aprender um conjunto de técnicas, procedimentos e processos, mas é saber que se está entrando em um domínio controvertido, com contradições sérias e dificuldades. Além disso, com uma capacidade de intervir relativamente reduzida. O futuro profissional tem de pensar esse desafio da sua inserção em termos éticos e em como será a sua postura ao lidar com interesses contraditórios de grupos e equipes. O grande desafio colocado é não pensar a área como um pequeno amontoado de técnicas e tecnologias para solucionar problemas pontuais de gestão, mas compreendê-la na sua complexidade. E, claro, se preparar para isso. Outro importante desafio que está na raiz de muitas das nossas dificuldades é nao se imaginar como um profissional onipotente que vai equacionar os problemas do mundo do trabalho. Às vezes, a gente exige atitudes e posturas do psicólogo como se ele fosse um superherói. Não é. Ele é um trabalhador como os outros, submetido às mesmas contingências e limites do trabalho.

### A DESCONSTRUÇÃO DA SUBJETIVIDADE NA FÁBRICA

Por MÔNICA LIMA\* =

A belíssima fotografia de Sabastião Salgado que ilustra a capa do livro de Eurenice de Oliveira remete às imagens do filme "Tempos Modernos" de Charlie Chaplin, que é utilizado no processo de integração dos novos operários da Toyota do Brasil à fábrica de Indaiatuba. No entanto, ao se chegar à metade do livro da engajada pesquisadora da Unicamp, já se pode verificar que as imagens de Charlie Chaplin esmagado pelas engrenagens de uma máquina retratam um universo muito mais ameno do que o revelado nas páginas do livro que, não sem razão, fala do "desencanto da fábrica"

Tanto na primeira fase do livro, na qual a autora formula uma detalhada evolução histórica do modo de produção desenvolvido

pela Toyota no Japão, quanto na subseqüente pesquisa in loco sobre a forma como a Toyota buscou pôr em prática os "princípios" do toyotismo na fábrica de Indaiatuba, a crua e precisa linguagem acadêmica e o detalhamento dos raciocínios conduzem o leitor a um novo e estarrecedor modo de ver aquelas técnicas de gestão que sempre foram apresentadas como um passaporte para o ingresso do Brasil no Primeiro Mundo.

Ao esmiuçar o lado sombrio dos termos que significaram os ícones da administração moderna do chão-de-fábrica ("Just-in-time", "controle do qualidade", "team-work", "polivalência", "multiespecialidade"...), a autora transporta o leitor para um universo de progressiva, contínua e indispensável desconsideração da humanidade do trabalhador.

Diferentemente do fordismo, no qual cada trabalhador era responsável por um momento da linha de produção, e portanto, de seu trabalho dependia toda a progressão do trabalho da fábrica, o toyotismo se baseia em núcleos de produção, nos quais os trabalhadores são totalmente intercambiáveis e não têm significado nenhum para a produção total.

A partir dessa constatação estrutural, novos significados são descobertos para certos estímulos a condutas que são vendidas aos operários como formas de integração e de participação na gestão da empresa.

À anunciada responsabilidade e participação efetiva dos operários na produção, a autora contrapõe a constatação de que leva à fiscalização contínua de uns trabalhadores sobre os outros, e a supressão de toda possibilidade de contestação em nome da eficiência e de uma solidariedade às avessas, em que um trabalhador estimula o companheiro a um maior sacrifício, para que todos atinjam a meta impossível de produção, e não sejam coletivamente prejudicados pela perda da remuneraçãoestímulo.

Cada operário é levado a desvestirse de sua identidade e renunciar a tudo o que é individual em nome do grupo. Não é o operário que produz, mas seu time, não é o trabalhador que tem a capacidade e a habilidade de operar a



Tempos Modernos é usado na integração de novos operários

máquina, mas todos têm de operar todas as máquinas, de forma que a falta do um ao trabalho faz o grupo co en fraquecer na eficiência, mas ninguém dá falta do operário doente.

Do mesmo modo, fora do ambiente de fábrica, o operário é estimulado a transportar os conceitos de eficiência e de qualidade para a sua vida pessoal, para os relacionamentos na família, de forma que cada vez mais ele possa se entregar ao "pensamento enxuto", voltado para eficiência das tarefas, para a sua organização produtiva, para o combate ao desperdício de tempo e à canalização da discussão exclusivamente para a conquista e superação de metas objetivamente mensuráveis.

Finalmente, a autora demonstra que o TPS (Toyota Production System) conduz a uma voluntária alienação de cada trabalhador em relação ao significado do seu trabalho, de forma a produzir, com essa nova significação fruto do treinamento, uma voluntária adesão ao

O livro Toyotismo no Brasil, de Eurenice de Oliveira, refrata como o modo de produção desenvolvido pela Toyota, no Japão, torna os trabalhadores peças intercambiáveis e sem identidade

sistema que o conduz ao limite físico de resistência (e aos acidentes, por exemplo) e às conseqüências do management by stress.

Como este sistema, que demorou quase 30 anos para ser formado, foi implantado no Brasil já em sua segunda versão, após ser copiado pelo mundo todo e reelaborado pela Toyota, é o que a autora foi verificar diretamente na fábrica,

em Indaiatuba.

Aqui, após o desencantamento, têm lugar o envolvimento e a resistência.

A partir de depoimentos e de trechos selecionados de entrevistas, a autora verifica como os operários sentem e compreendem os mecanismos de manipulação em sua essência.

Demonstra também como, em duas greves ocorridas pouco depois da instalação da fábrica, o sistema de concordância e de obediência da Toyota sofre resistências individuais e de grupos organizados pelos próprios trabalhadores, além da contribuição do sindicato.

O foco principal do trabalho da autora é a demonstração de que o toyotismo é um mecanismo de apropriação do trabalho excedente, sem remuneração, dos operários, e que este meio de gestão da produção só pode existir em

uma sociedade na qual a luta de classes esteja no mínimo muito atenuada. No entanto, para alám da análise de forte viés ideológico, que se nota a partir do discurso que por vezes beira o panfletário, as informações que colheu a autora e que são transmitidas aos leitores levam a uma profunda reflexão sobre a conseqüência escancarada de desconstrução do indivíduo a partir de métodos de gestão voltados unicamente para a eficiência.

No limite, é uma oportunidade de reflexão aprofundada sobre todas as causas das patologias sociais decorrentes do mundo cada vez mais cruel que se enfrenta na vida profissional, porque o toyotismo não se limita ao chão da fábrica: está em cada atividade que hoje se encontra submetida à apropriação competitiva (e qual não está?) do onipresente mercado.

\* Mônica Lima é jornalista

# O LADO PERVERSO DO TRABALHO

O assédio moral está disseminado. O atual cenário econômico tem degradado ainda mais as relações

fenômeno é tão antigo quanto a própria divisão do trabalho, mas sua prática tem se intensificado e alcançado proporções tão elevadas que já é considerado uma epidemia. O assédio moral, caracterizado por atitudes e condutas abusivas de chefias em relação aos seus subordinados, tem transformado o ambiente de trabalho num lugar de sofrimento e tortura psicológica. De forma sutil manifestada por meio de apelidos, piadinhas, ironias e insinuações maldosas - ou explícita, marcadas por ameaças de demissão, ofensas e constrangimento públicos, essa violência, frequente e repetitiva, está cada vez mais presente na rotina de milhões de trabalhadores. Na verdade, esse chamado "psicoterrorismo" tem como objetivo desestabilizar emocionalmente a vítima visando sua demissão.

Tal violência ficou evidente em um estudo, um dos primeiros no Brasil sobre o tema, coordenado pela psicóloga Margarida Barreto, professora visitante do Programa de Estudos Pos-graduados em Psicologia Social da Pontificia Universidade Católica de São Paulo. Entre 2000 e 2005, a especialista entrevistou 42 mil funcionários de empresas públicas e privadas, organizações não-governamentais, sindicatos e entidades filantrópicas. Desse público, 42% afirmaram sofrer humilhações ou constrangimentos freqüentes no trabalho. A maioria desses maus-tratos eram praticados por seus superiores.



### Números do assédio moral no Brasil

42% dos trabalhadores sofreram ou sofrem violência no trabalho

36% das queixas são de homens

64% das mulheres relatam ter passado pelo tormento

em 12% dos casos, envolvendo funcionárias, o problema começou com abordagem sexual

60% das vítimas entraram em depressão em decorrência do assédio

"É uma realidade cruel e com conseqüências dramáticas. Condutas dessa natureza trazem danos à saúde física e psíquica dos trabalhadores. Mas por medo de perder o emprego muitos silenciam", afirma.

De acordo com Margarida, responsável pela introdução da discussão sobre assédio moral no Brasil, as consequências dessa violência invisível podem ir além da demissão. Dados revelados pelo estudo mostraram que problemas como estresse, hiperten-

são, perda de memória, obesidade e depressão são distúrbios comuns entre as vítimas. Há mais um agravante. Com a saúde física e psicológica abaladas, o trabalhador muda seu comportamento social e familiar. "Ele se isola do convivio com os amigos e, em casa, se mostra mais agressivo com os filhos e a esposa. Nesse clima de intenso desgosto, muitos acabam buscando refúgio nas drogas e no álcool", observa.

Essa violência psico-

lógica está disseminada em todas as categorias e não faz distinção entre os setores público e privado. O que se verifica é que o problema é mais constante em algumas áreas. O estudo de Margarida mostrou que a violência é mais acentuada nas áreas de comunicação (o que também envolve educação), saúde e no mercado financeiro (principalmente bancos). Professores, jornalistas, profissionais

de saúde e bancários sofrem humilhações freqüentes no trabalho. "Sem falar que o sofrimento dos funcionários públicos é agravado porque eles não podem ser demitidos. Portanto, se submetem às humilhações e abusos por mais tempo. Como as administrações mudam a cada quatro anos, muitos esperam se livrar da tortura nesses momentos. Mas, às vezes, carregam o estigma e o sofrimento continua. Nesses setores, em geral, as chefias atuam como se fossem impe-



radores, donos da empresa", conta.

Segundo os estudiosos do assunto, os abusos cometidos no ambiente profissional nem sempre são percebidos pela pessoa assediada. No início, as piadinhas e brincadeiras são consideradas "normais" pela vítima. Com o tempo - e se nada for feito -, esse comportamento evolui para agressões mais explícitas. A vítima é isolada do grupo, tem seu trabalho

desqualificado e ainda é obrigada a executar tarefas inferiores. Ou, pelo contrário, recebe uma missão muito superior à sua capacidade. Tudo com o objetivo de levá-la a pedir demissão. Com isso. o funcionário vai se desestabilizando emocionalmente até não agüentar e desistir. Os efeitos da opressão psicológica são percebidos por manifes-

tações como distúrbios digestivos, tonturas, sentimento de inutilidade, diminuição da libido e choro. Normalmente, as mulheres discutem a situação com colegas e familiares, enquanto o homem guarda para si o sofrimento.

Os danos causados por esse terror psicológico podem provocar traumas. Em alguns casos, eles são irrecuperáveis. Mesmo afastadas do ambiente opressor, muitas pessoas continuam a carregar a an-

gústia de terem convivido tanto tempo com aquele tormento. Elas revivem os momentos de tortura em pesadelos durante o sono. Não raro se transformam em indivíduos inseguros, o que os impedem de voltar ao mercado de trabalho. "Essas pessoas começam a ter uma imagem negativa de si e até se culpam pelo acontecido", afirma Roberto Heloani, professor da disciplina de Psico-

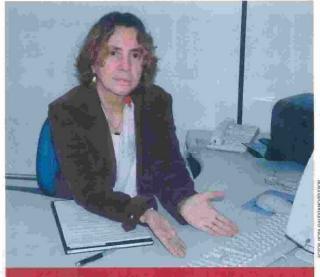
### Assédio Moral

logia do Trabalho da Fundação Getúlio Vargas (FGV), em São Paulo, e da Universidade de Campinas (SP), a Unicamp. O tratamento passa principalmente por sessões de psicoterapia. "Isso irá ajudar a vítima a se reestruturar novamente", diz Heloani

Esse cenário de violência, evidentemente, não é exclusivo do Brasil. Porém, um estudo da Organização Internacional do Trabalho (OIT) revela que o assédio moral nos países em desenvolvimento é uma "regra" e não uma exceção. Em menor proporção a

violência no trabalho é um problema nos países desenvolvidos. Um estudo do Fundo Europeu para Melhoria das Condições de Trabalho e de Vida, apontou que 8% dos trabalhadores da União Européia - cerca de 12 milhões de pessoas - já sofreram ou sofrem humilhações e constrangimentos no trabalho. Nas nações em desenvolvimento, no entanto, os maus-tratos, de tão frequentes e generalizados, tornaram-se uma prática "normal" dentro do ambiente profissional. E as perspectivas, de acordo com a OIT e a Organização Mundial da Saúde (OMS), são pessimistas para as próximas duas décadas. Nesse período, segundo as duas entidades, as depressões, angústias e outros danos psíquicos irão predominar como um mal causado pela globalização.

Na opinião dos especialistas, o atual cenário econômico – que visa lucros, estimula a produtividade desenfreada e a competição desleal – tem



Margarida: conseqüências podem ser doenças ou mudanças no comportamento social e familiar

provocado a degradação permanente das relações de trabalho. Com propostas ambiciosas para superar metas e principalmente reduzir custos, as empresas extrapolam os limites do sustentável. "É um modelo de gestão perverso que trata os trabalhadores como meros objetos. Extraem tudo o que é possível deles até esgotá-los. Quando não produzem mais o suficiente, a empresa encontra uma forma de se livrar deles", define a psiquiatra francesa Marie France Hrigoyen, autora de dois livros sobre o assunto. A pesquisadora é uma das pioneiras no mundo a classificar a violência no trabalho como assédio moral. Suas publicações ajudaram a colocar o tema no centro das discussões sobre as causas e consequências dessa violência psicológica.

Por aqui, o estudo de Margarida Barreto jogou luz sobre um problema até então desconhecido pelos brasileiros. Não porque esse tipo de violência inexistisse. Ela se mantinha invisível. "As pessoas achavam que era normal um chefe humilhar o funcionário. Não havia a compreensão de que essas agressões configuram uma violação dos direitos fundamentais", afirma a pesquisadora. Desde então o assunto tem se tornado alvo de investigação de diversas áreas do conhecimento, entre elas a medicina, a psicologia e o direito. As análises ajudaram a conceituar o assédio moral.

Dentro desse cenário é possível concluir que o mundo do trabalho está cada vez mais penoso e as condições que ele impõe estão se tor-

nando psicologicamente devastadoras. Vale ressaltar, entretanto, que esse ambiente é por si só um espaço de competição e pressão. E é importante que esse espírito de disputa exista. Afinal, estimula a criatividade e a produtividade de forma saudável. Ocorre que muitas empresas, com metas irrealistas de produção, estão transformando o ambiente em campo de guerra e seus funcionários em inimigos. "Apesar de vivermos uma época em que se valoriza o trabalho em equipe, as pessoas nunca estiveram tão sozinhas, isoladas. Os laços de solidariedade estão rarefeitos," acredita a psicóloga e pesquisadora Lis Andréa Pereira Soboll, professora de Psicologia do Trabalho da Universidade Federal do Paraná.

A psicóloga é autora de um estudo sobre o assédio moral no trabalho bancário, sua tese de doutorado. A pesquisa revelou que essa categoria é exposta a situações de humi-

### Situações que caracterizam a violência psicológica no trabalho

- Ter o trabalho desqualificado na frente dos colegas
- Virar alvo de piadas por causa do modo de vestir ou mesmo de falar
- Ouvir frases do tipo "lugar de doente é no hospital. Aqui é para trabalhar"
- Ser impedido de se expressar e dar opinião
- Passar a executar atividades inferiores à sua capacidade

- Receber ordens confusas e contraditórias
- Ter de trabalhar fora do horário de expediente
- Ficar sobrecarregado de atividades e ter prazo mínimo para entregá-las
- Não ser cumprimentado ou ser ignorado
- Ter o material básico para execução das tarefas retirado
- Ser ameaçado constantemente de demissão

FONTE; SITE WWW.ASSEDIOMORAL.ORG

lhação diárias. As reuniões de equipes se transformam em ambientes de
tortura psicológica. As horas que antecedem esses encontros são marcadas por angústias, tensão e mal-estar.
"Além da pressão para atingir as metas de vendas, o funcionário que não
consegue é obrigado a explicar para
todos os colegas, durante as reuniões, como conseguiu ser o pior vendedor daquele mês. Esse é apenas um
dos tipos de constrangimentos", conta a professora Lis. "Ficou evidente
que esse tipo de conduta abusiva é
uma política dos bancos."

Ela destaca, porém, que há uma diferenciação conceitual entre o as-

sédio moral pessoal e o assédio moral organizacional. "No primeiro caso, o alvo das agressões tem nome e sobrenome. O objetivo é neutralizar a pessoa em termos de poder no espaço de trabalho. No segundo caso, os abusos são direcionados ao coletivo e funcionam como estratégias para aumentar a produção ou manter as pessoas submissas de forma generalizada". explica Lis Soboll. E completa: "Nesse caso, a violência é uma política e se apresenta com um discurso que a tenta iustificar ou racionalizar pela lógica da razão econômica e dos resultados da empresa."

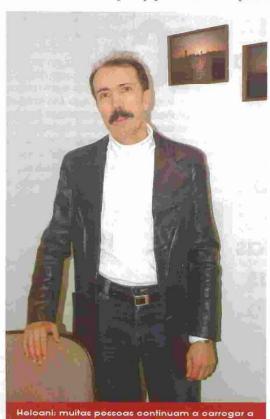
A boa noticia é que, apesar de ser um fenômeno relativamente recente, já há jurisprudência a esse respeito. Pelo menos 80 municípios e dez estados brasileiros já criaram projetos de lei sobre assédio moral. No âmbito federal, há propostas que sugerem a inclusão do assédio moral no Código Penal. Uma delas prevê pena de reclusão

para os assediadores e multa para as empresas. Há um entendimento de que tanto o assédio moral organizacional como o pessoal só acontecem no âmbito do trabalho se existir conivência da empresa. De acordo com a procuradora do Trabalho, Adriane Reis e Araújo, de Brasília, a Justiça tem interpretado dessa forma e responsabilizado também as companhias. Isso porque, em muitos casos, esses abusos são cometidos com o coletivo e não apenas com um empregado. "Dessa forma, a prática fica configurada como uma estratégia de gestão dentro de algumas empresas, considerando que o papel delas é zelar pela saúde física e mental de seus funcionários", diz a procuradora.

Um levantamento do Tribunal Superior do Trabalho (TST) mostrou que o assédio moral já foi examinado em quase todos os 24 TRTs do Brasil. No total, foram mais de 600 recursos referentes a processos só em 2006. As regiões Sul e Sudeste lideram o número de ocorrências. De acordo com a ministra Maria Cristina Peduzzi, do TST, a teoria do assédio moral se baseia no direito à dignidade humana, como prevê a Constituição. "Os fatos mais recorrentes, nesses processos, são a inação compulsória — quando o empregador se

recusa a repassar serviço ao funcionário —, humilhações verbais e coação psicológica visando a adesão do empregado a programas de desligamento voluntário ou à demissão", afirma a ministra.

Na opinião do professor Roberto Heloani, a punição às empresas e aos assediadores é importante, mas não pode ser a única forma de combater o assédio moral. "É preciso que se criem programas educativos, de conscientização, que envolvam a sociedade, os sindicatos e as empresas para que essas injustiças sejam coibidas", diz. Ele também ressalta que o papel do psicólogo é fundamental nesse processo. Muitos profissionais trabalham dentro das corporações. Portanto, podem agir na raiz do problema. "É importante saber discernir entre uma queixa comum e outra de origem psicológica. E, principalmente, dar apoio para que a vítima se reestruture e consiga buscar seus direitos", afirma ele.



angústia. "Elas têm uma imagem negativa de si"

As possíveis intervenções do psicólogo

- Ouvir com atenção e respeito as queixas do assediado
- Evitar o julgamento
- Dar apoio amosional para que ele consiga se expressar
- Investigar suas relações no ambiente de trabalho
- Identificar como se exercem as relações de poder
- Encontrar mecanismos que possam fortalecer a auto-estima do assediado

- Ensinar estratégias que ajudem a vítima a enfrentar o assediador
- Evitar que a vítima se isole do grupo e até mesmo da família
- Jamais forçar uma conduta prematura como, por exemplo, convencer a vítima a entrar imediatamente na Justica
- Tentar mediar a situação, conversando com o superior hierárquico, mas com consentimento prévio do assediado

FONTE: MARGARIDA BARRETO, PSICÓLOGA E MÉDICA DO TRABALHO

# O sofrimento dos OPERÁRIOS

Após 104
dias em uma
metalúrgica
do ABC
paulista,
psicólogo
revela o
impacto das
mudanças
no modelo
de gestão
sobre os
trabalhadores

onhecer o impacto das mudanças na organização do trabalho muitas vezes exige metodologias de pesquisa que implicam em participação ativa. Uma dessas experiências foi protagonizada pelo psicólogo Bernardo Svartman, da Universidade de São Paulo. Uma vez por semana durante dois anos, totalizando 104 dias, ele frequentou na condição de trabalhador uma metalúrgica prestadora de serviços para outras indústrias da região do ABC paulista, localizada na periferia da organização reticular da produção industrial. Todos sabiam que ele era pesquisador, mas Svartman vestia o uniforme e executava atividades diversas para acompanhar a rotina do trabalho. Colheu assim alguns dos melhores depoimentos para analisar o impacto das atuais

transformações do contexto fabril sobre o trabalho e o sofrimento gerado pela organização do trabalho. Depois de anotar em um diário de campo os episódios que vivenciou e registrar observações críticas, Svartman pôde apontar questões urgentes a serem enfrentadas. Uma delas confronta os resultados das novas formas de gestão com as mudanças ocorridas na produção.

Os dados garimpados evidenciaram algumas realidades conflitantes. De um lado, o discurso da participação na gestão. No dia-a-dia, entretanto, a metalúrgica mostrou ser conduzida por um sistema que alia a separação entre concepção e execução à vigilância e controle das atividades fabris. O pesquisador também pôde observar novas formas de precarização e de flexibilização do regime de contratação de mão-de-obra.

Na origem das mudanças verificadas pelo psicólogo estão transformações que tiveram início em meados da década de 70. Surgiram nessa época alguns elementos na organização da produção industrial, como o trabalho por equipe, o enxugamento dos estoques

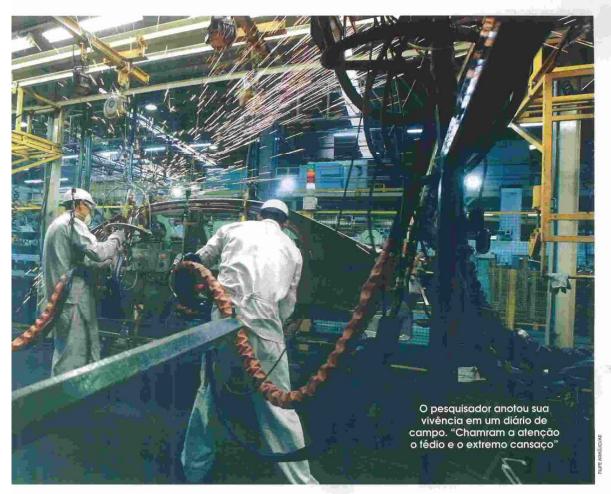


Simone sentiu na pele a exaustão fabril

### OS LIMITES DA REALIDADE

N o começo do século XX, a escritora e filósofa francesa Simone Weil inaugurou um novo modo de escrever sobre a realidade do outro: sentir na própria pele. Na década de 30, ela combinava o magistério com exaustivas temporadas de trabalho em fábricas e fazendas. Pensava que o método lhe permitiria encontrar "o tempo como condição e o espaço como objeto" de sua ação. Em 1934,

a filósofa militante tirou licença de dois anos do magistério para trabalhar na fábrica. Resistiu até agosto de 1935 na linha de montagem de carros da Renault, quando adoeceu por inflamação na pleura. No jornal que manteve durante esse período, o Journal d'usine, escreveu que "a exaustão me fez esquecer finalmente as verdadeiras razões pelas quais estou na fábrica; ela faz quase in-



e o controle de qualidade, com o objetivo da extinção total de defeitos. Em resumo, tudo para tornar a produção rapidamente adaptável às contingências do mercado. Outras características da "flexibilidade" almejada - também identificadas em campo pelo pesquisador - são a terceirização e a formação de redes. "Há uma empresa matriz na qual se concentram os profissionais mais qualificados, com melhores condições de trabalho e ganhos salariais, e outras periféricas, que executam partes do trabalho ou fornecem peças", descreve. No que pode ser entendido como uma espécie de periferia da

vencível a tentação que esta vida traz consigo: não mais pensar". No ensaio Expérience de la vie d'usine, afirma que a automação é boa se eliminar o trabalho penoso e servil, mas que a superautomação transforma o trabalhador qualificado em um intermediário entre o maquinário e as coisas a serem processadas: "coisas fazem o papel de homens, homens o papel de coisas. Aí jaz a raiz do mal".

produção os salários são muito menores do que os praticados nas empresas matrizes. Além disso, lá o maquinário costuma ser arcaico. O fenômeno de formação dessas redes de produção afeta tanto o setor fabril como o de serviços.

Mas, retornando à pergunta inicial, em que medida esse processo afetou o trabalho operário? Existe de fato mais espaço de participação e desenvolvimento de habilidades e competências no ambiente de trabalho? A fábrica onde a pesquisa foi feita é uma metalúrgica capacitada para estamparia, usinagem e serralheria industrial que atende encomendas realizadas por outras fábricas da região. "Um ponto inicial de interesse é que essa indústria se situa num dos últimos elos da cadeia produtiva metalúrgica: ela presta serviços diretamente para grandes multinacionais ou para fábricas menores que prestam serviços para as maiores. Dentro desse processo de terceirização, precisa realizar qualquer tipo de peça que lhe seja encomendada", descreve o especialista. Segundo Svartman, o que se viu foi enorme variabilidade da produção: da fábrica partiam estruturas complexas que mal cabiam nos caminhões, mas também pedaços de ferro delicadamente trabalhados que cabiam na palma da mão.

A princípio, a descrição da atividade da empresa sugere o uso de muita criatividade para superar as dificuldades durante a realização das encomendas. Mas, na prática, as coisas caminham bem diferente. "A criatividade, a coordenação e a maleabilidade parecem se expressar coletivamente, no resultado do conjunto da produção, mas não em cada uma das atividades individuais. Apesar de a fábrica realizar produtos muito diversos, cada operador de máquina parece repetir sempre os mesmos gestos", observa o pesquisador.

A fragmentação das atividades para acelerar a cadência da produção tem diversas implicações a serem analisadas. Pela lógica desse sistema fabril, alguns coordenadores conhecem o objeto que deverá ser produzido e ordenam aos operadores que mantenham suas máquinas em operação numa determinada velocidade, com uma certa ferramenta e matéria-prima. "Diante dessas máquinas, o sentido do trabalho está reduzido a mantê-las em rápido funcionamento. Muitos trabalhadores relataram que, em vários momentos,

as exigências de produtividade determinavam que as atividades fossem realizadas num ritmo extenuante", conta Svartman. Ele também notou que a qualificação dos profissionais permite grande rotatividade dos operadores, por exemplo.

Durante várias conversas com os trabalhadores, o pesquisador pôde perceber aspectos não visíveis do sofrimento gerado pela organização do trabalho. "Os pontos que me chamaram a atenção foram os relatos de tédio, de extremo cansaço e, em alguns casos, de uma espécie de sono - parecido com um transe vivido em algumas atividades repetitivas. Quando discutiam a entrada de uma nova encomenda, observando que isto acarretaria em aumento da cadência, sempre concluíam: mas o corpo se acostuma", descreve Svartman. Outro momento pouco comentado, mas muito complexo, é a realização de horas extras com a fábrica vazia. "Os trabalhadores disseram que, além do cansaço, o pior é a sensação de isolamento, de não estar com alguém por perto", acrescenta. Essa percepção está relacionada com a existência de um código de ajuda no chão-de-fábrica que é respeitado por todos, inclusive pelos encarregados. Os mais próximos sempre se prontificam a ajudar diante de dificuldades e imprevistos. "Essas negociações do dia-a-dia representam uma forma de proteção dos trabalhadores diante dos efeitos de um ambiente racionalizado e impessoal", analisa o psicólogo.

As observações sobre o funcionamento da fábrica feitas pelo pesquisador sugerem que uma indústria flexível - aquela capaz de adaptarse à demanda flutuante, tanto em relação a prazos como em relação a



Para os trabalhadores, pior que a fadiga é o isolamento, é não ter alguém por perto

tipos de produtos - pode perfeitamente basear a sua organização do trabalho em formas rígidas de separação entre concepção e execução das atividades. "Pouco espaço foi observado para a participação do trabalhador na gestão do trabalho, seja através da definição de tempos ou de processos de trabalho", indica Svartman. De acordo com ele, isso aponta para uma contradição nos textos dos que defendem avanços nas novas formas de organização do trabalho fabril. "A necessidade de enfrentar a concorrência termina por ser incompatível, no chão-de-fábrica, com verdadeiras melhorias da gestão e das condições de trabalho", diz. Na prática, as sugestões dos trabalhadores são aceitas na medida em que servem para melhorar ou diminuir o tempo de produção, e não com vistas a adaptar as condições de trabalho. Ou seja, é uma apropriação dos saberes e da inteligência dos trabalhadores para aprimorar os objetivos do antigo sistema. O estudo também confirmou que as empresas que oferecem melhores condições salariais, contratuais e de organização do trabalho apóiam essas possibilidades sobre o esquema de "terceirização".

Na visão de Svartman, cabe aos psicólogos sociais do trabalho investigar e discutir quais seriam as características da organização do trabalho que poderiam sustentar verdadeiramente a participação dos indivíduos na gestão da atividade laboral. "A possibilidade de governo do trabalho pelos próprios trabalhadores representa um importante critério pelo qual podemos observar se uma experiência de trabalho é aviltante ou satisfatória", pondera Svartman.

### NOS PORÕES DA SOCIEDADE

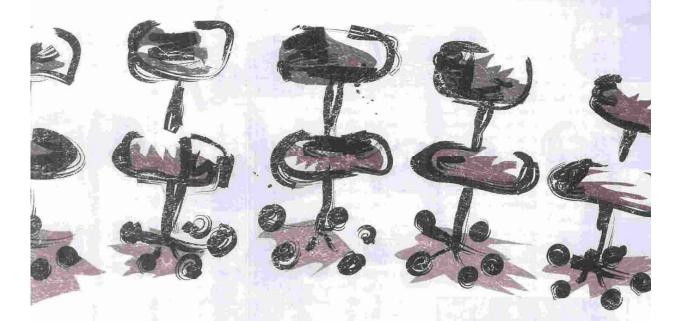
xperimentar na própria carne as condições de vida do biografado foi também a opção do jornalista alemão Günter Wallraff para escrever o livro Cabeça de Turco, publicado em 1985 no Brasil. O livro relata a situação de preconceito dos turcos que buscam sobreviver na Alemanha. Para encarnar o personagem do seu próprio relato, ele ganhou musculos, lentes de contato escuras e um sotaque turco. Colocou anúncios no jornal e empregou-se, sob o pseudônimo de Ali Sinirlioglu, como ajudante em uma fazenda e na empreiteira Adler, entre outros locais. A partir do cotidiano e da convivência com os trabalhadores, mostrou em detalhes



Wallraff se fez de turco e enfrentou problemas

como os operários não-alemães ficam com os mais perigosos postos e de que modo a não-observância das normas de segurança é uma constante nesses locais. O repórter também foi voluntário em testes farmacêuticos, motorista e quis trabalhar em uma usi-

na nuclear. Adoentado em conseqüência das condições de trabalhos anteriores, desistiu da idéta alertado por um amigo de que os efeitos da radiação poderiam ser fatais a ele. Antes de Cabeça de Turco, Wallraff escreveu o aclamado livro Fábrica de Mentiras, que relata seu trabalho com falsa identidade como repórter no mais lido jornal germânico, o tablóide sensacionalista Bild.



## COMO EMPREGAR SEM DISCRIMINAR

As empresas estão contratando mais pessoas com deficiências, mas sem o envolvimento do psicólogo elas continuarão despreparadas para recebê-los

iversas empresas vêm contestando no Ministério Público do Trabalho a viabilidade da lei de cotas para deficientes, aprovada em 1999 pelo Congresso Nacional. Já existem 191 ações civis e 1.772 pedidos de ajustamento de conduta no MP - todos solicitam isenção de multa por não cumprimento da lei e muitos já conseguiram ganho de causa e criaram jurisprudência. Essas ações e pedidos desafiam a legislação que promoveu uma significativa mudança no País: antes dela nunca tantos deficientes físicos obtiveram uma vaga no mercado de trabalho (leia mais deta-

lhes no infográfico). Para 2007, estima-se que 27 mil indivíduos com necessidades especiais conseguiram um emprego, conquistando assim status de cidadão. Além disso, pela primeira vez essas pessoas passaram a ser inclu-

ídas em estatísticas nacionais sobre o mercado de trabalho. São grandes conquistas para um país que se acostumou a tratar os seus deficientes de forma assistencialista.

A alegação dos empresários é de que não há mão-de-obra qualificada suficiente e que por isso o percentual de contratações que a lei exige (confira detalhes no quadro) é muito alto. O problema da falta de qualificação entre os deficientes de fato existe, mas os especialistas dizem que o argumento não pode ser usado para bani-los do mercado de trabalho. Na meta de inclusão de minorias, reforçam, é ne-

Carla: deve-se mudar o viés assistencialista dos programas cessário envolver todas as esferas sociais. No caso, um dos pontos fundamentais é modificar o conceito dos empregadores a respeito desse público. "Ainda há o predomínio de uma visão assistencialista. É preciso uma mudança no mundo corporativo", afir-





ma Carla Biancha Angelucci, psicóloga e doutoranda em Psicologia Social. Essa transformação do conceito tem de ser trabalhada dentro das corporações para que se acabe com o preconceito e o deficiente se sinta reconhecido pelo que produz dentro de condições adaptadas à sua realidade. "Existe a idéia de que o surdo pode ocupar função em local ruidoso, o cego em centro de revelação de raios X e o cadeirante, monitorando câmeras de segurança. Esses mitos têm de ser superados", completa Carla.

Dentro dessa tarefa, o trabalho dos psicólogos que atuam nos setores de recursos humanos das empresas é muito importante. "Num primeiro momento, o eixo de intervenção do psicólogo é ajudar o deficiente a superar o sentimento de culpabilização para que ele consiga se ver como um sujeito com direitos e capacidade de se realizar por meio do trabalho", diz Carla. Ela garante que a convivência é a melhor forma de dirimir preconceitos de ambas as partes. A competitividade nas empresas frequentemente dificulta o pro cesso de interação entre os profissionais. "É comum, sob forte pressão, que um grupo que tenha um indivíduo com deficiência ache que terá pior desempenho que uma equipe concorrente que não tenha", conta. E muitas vezes isso acontece porque a empresa não concede ao profissional com deficiência as ferramentas necessárias para que ele desempenhe o seu trabalho em igualdade de condições com seus colegas. "Da mesma maneira que um contratado ganha um computador com o programa Windows instalado, o deficiente tem de ter um programa de leitura de tela para poder trabalhar", explica.

A socióloga soteropolitana Melissa Bahia perdeu a visão aos 15 anos e hoje é consultora na área de inclusão de deficientes no mercado de trabalho.

Ela teve de batalhar para que seu material escolar durante a graduação fosse traduzido para o braile. Conseguiu e se formou. "O deficiente foi visto por muito tempo como um peso morto. Ainda há reflexo disso no mercado de trabalho", diz Melissa, que fez sua pós-graduação em recursos humanos para achar respostas à sua maior angústia: a inserção no mercado de trabalho. "O preconceito é velado. Ele se revela na falta de infra-estrutura das empresas para receber o empregado com deficiência",

emenda. Melissa também chama a atenção para os mitos que condenam o cego a trabalhar em revelação de raios X. Segundo ela, não se pode definir a função de um indivíduo a partir de sua limitação física. Se isso for feito, é preconceito. Os profissionais que atuam no RH devem ter isso claro e demonstrar dentro da organização que é necessário oferecer os instrumentos adequados ao indivíduo com alguma deficiência. E isso vale inclusive na hora

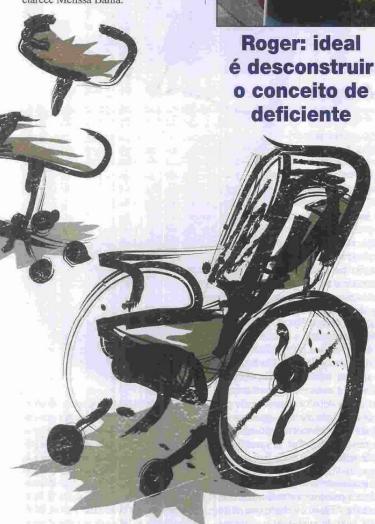
de seleção de funcionários. Mas é possível ir além. Como é comum que as empresas não saibam como fazer a inclusão desse funcionário, as corporações mais comprometidas com a questão estão recorrendo a consultorias e ONGs especializadas em selecionar - um processo complexo em função da deficiência apresentada pelo candidato -, treinar e inserir os trabalhadores no ambiente.

Pensar a relação entre os trabalhadores é papel do psicólogo. Trabalhar a auto-estima do funcionário

### Jucilene faz Psicologia, trabalha e também cuida do filho



com deficiência e estimular o sujeito a sair da própria comunidade e se confrontar com outros grupos humanos é fundamental. "Esse empregado deve deixar de se ver como aberração e passar a se ver como alguém com potencial criativo", diz Carla Biancha. Ter um emprego é muito importante para o deficiente físico. "Mas o deficiente não só tem de aceitar a sua deficiência como ajudar o seu colega a aprender a lidar com ele. Senão, não avança", escarece Melissa Bahia.



Por outro lado, as empresas precisam perceber que há beneficios em contratar deficientes. A observação é de Andrea Schwarz, sócia-diretora da I.Social, empresa do grupo Farah Service que faz assessoria para a inclusão de pessoas deficientes, entre outras atividades de prestação de serviço. Com o respaldo da I.Social, o grupo Pão de Açúcar fez adaptações da estrutura física das lojas para receber clientes com deficiência e também ajudou na contratação de funcionários com esse perfil. "Existem ganhos no clima interno da empresa. E aumenta a competitividade na disputa pelo

Inserção social de pessoas deficientes nas empresas

2007\* 27 mil\* 2006 19.978 mil 2005 12.786 mil

\*Estimativa. No primeiro trimestre de 2007 o numero de contratações toi de 4.151

Fonte: Secretaría de Fiscalização do Trabalho do Ministério do Trabalho e do Emprego

### Cotas para inclusão nas empresas:

Até 200 empregados de 201 a 500 501 a 1.000 A partir de 1001	2% 3% 4% 5%
---	----------------------

consumidor. Ele está atento às políticas de responsabilidade social das empresas", diz Andrea, que é paraplégica e co-autora do Guia São Paulo Adaptada, que lista as condições de acesso para deficientes de vários estabelecimentos comerciais da capital paulista. É preciso ter em mente que a melhoria nesse clima interno da organização parte da conscientização dos funcionários de que a empresa tem responsabilidade social. Mas não porque simplesmente cumpre uma norma, e sim porque valoriza a pessoa, independentemente de suas condições físicas.

Ainda falta bastante para que a inclusão social dos deficientes seja cumprida com eficácia. Segundo Carla Biancha, a lei é precária. Em sua opinião, a atual legislação não contempla um plano de carreira para o deficiente. Não prevê um programa de qualificação do serviço, de capacitação e escolarização. O consultor do Instituto Vivo Roger Martins Marques, 32 anos e deficiente visual de nascença, não se surpreende com a precariedade do que existe hoje. Ele se formou em informática e era o único aluno cego de sua turma. "O que acontece nas empresas é um perfeito reflexo do que se vê na sociedade brasileira. Tem de haver uma desconstrução cultural do conceito que se tem sobre o deficiente. E isso é um processo evolutivo. Mas a verdade é que não estamos mais na estaca zero", diz.

Roger trabalha diretamente com a questão da inclusão. Ele é supervisor de audiodescrição, uma técnica já muito usada no Exterior que faz a "dublagem" de peças teatrais. Ele é casado com Jucilene, também deficiente visual que cursa Psicologia, em São Paulo. Juntos, têm um filho de três anos, Gianluca. Jucilene trabalha na empresa Redecard. "Eu a admiro demais. Ela cuida da casa, do Gianluca e também é exímia cozinheira. As aptidões para certas coisas não têm nada a ver com a deficiência", comenta Roger,

confessando que é "quatro zeros à esquerda" quando o assunto é arrumação da casa. Mas para esportes radicais sobra disposição. Ele e Jucilene já praticaram rafting, rapel e saltaram de pára-quedas. A história do casal é um exemplo de como é possível tratar com igualdade todos os cidadãos. Para que isso seja estendido a outros portadores de deficiências, é essencial que empresários, governos e sociedade civil aperfeiçoem o modelo de inclusão que deu o seu primeiro passo criando a lei de cotas.

# QUANDO O

TRABALHO

Falta de autonomia, cobrança de resultados e extremo desgaste físico e mental. Com um mundo tão competitivo, é necessário haver maior intervenção dos psicólogos

saude do trabalhador vai mal. E o ambiente profissional é o principal detonador das enfermidades. Um estudo da Organização Internacional do Trabalho (OIT) revela que em todo o mundo 160 milhões de pessoas sofrem de males associados ao trabalho. Pelo menos 2,2 milhões de indivíduos morrem por ano em decorrência de doenças laborais e acidentes provocados pelas más condições de trabalho. Entre as enfermidades estão transtornos mentais (como depressão, ansiedade e síndrome do pânico), distúrbios osteomusculares (caso da Lesão por Esforço Repetitivo, a LER), cardiopatias, dores crônicas e problemas circulatórios. As categorias mais afetadas são as dos bancários, professores, profissionais de telemarketing e do comércio, motoristas de ônibus, controladores de vôos e trabalhadores da saúde.

Na opinião dos especialistas, vários fatores contribuem para esse adoecimento coletivo, tais como péssimas condições de trabalho, falta de segurança e autonomia e exposição frequente a situações de extremo desgaste físico e mental, provocados pela necessidade de cumprir metas. Esse cenário tem levado o indivíduo a viver uma luta frenética e desigual. Para a psicóloga Maria da Graça Corrêa Jacques, professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFR-GS), as transformações introduzidas nos últimos anos nos processos de trabalho, que geram maior competitividade e ansiedade, contribuíram para o sofrimento psíquico de homens e mulheres. Além disso, a pressão por qualificação é transferida individualmente para as pessoas e está associada ao conceito de empregabilidade. "Não causa surpresa que palavras

como guerra, sobrevivência, luta e combate
sejam freqüentes nos locais de trabalho", afirma
a especialista. E acrescenta. "Psicólogos que atuam junto à área de gestão
de pessoal e estão envolvidos na implementação
de programas de reestruturação produtiva precisam estar atentos às implicações psicológicas derivadas dos chamados modos
de gestão de excelência."

De acordo com a psicóloga Ana Cristina Limongi França, da Universidade de São Paulo, estudos sobre a relação entre o ambiente e as tarefas organizacionais e os casos de adoecimento e de perda de sanidade mental - que por vezes até levam à morte - possibilitam um novo olhar sobre as questões da saúde e doença no trabalho. A partir dos anos 90, com as discussões sobre qualidade e competitividade, foi dado um passo importante nessa compreensão. "Ficou evidente que não se podia falar de qualidade e produtividade de produtos e serviços sem reconhecer a necessidade de fornecer qualidade de vida no trabalho. Hoje, além dos esforços para combater a violência e a depressão, há o desafio de buscar condições efetivas do trabalho decente", diz.

Segundo a médica do trabalho Anadergh Barbosa Branco, pesquisadora da Universidade de Brasília, com a evolução tecnológica e a degradação das condições de trabalho nas últimas décadas, o homem passou a assumir várias atividades ao mesmo tempo, o que o obrigou a adotar jornadas dupla ou tripla para não ser superado pela máquina. "As em-

presas conhecedoras dessas 'fraquezas' optam pelo trabalho por produção, por metas, bancos de horas e alternativas pouco saudáveis", explica. Anadergh é autora de um estudo que revelou que a depressão é a doença que mais afeta os trabalhadores. A pesquisa foi feita com base nos benefícios concedidos pelo INSS entre 2000 e 2004. O resultado mostrou que 48,8% dos que se afastaram por mais de 15 dias apresentaram distúrbios mentais.

O problema, claro, afeta o mundo inteiro. Um recente estudo inglês apontou que é cada vez maior o número de trabalhadores jovens que sofrem de depressão e ansiedade causados pela alta pressão no trabalho. Foram avaliados mil profissionais como policiais, pilotos, professores e médicos — todos com até 32 anos.

Estudar a relação entre ambiente e trabalho traz um novo olhar para a saúde, diz Ana



Deles, 45% apresentaram problemas mentais. "Essa é uma idade em que os indivíduos estão se firmando em suas carreiras, portanto, as probabilidades de optarem por trabalhos menos estressantes são mínimas. Por isso é preciso fazer mais para proteger a saúde dos trabalhadores", declarou Maria Melchior, epidemiologista do King's College de Londres, e coordenadora do estudo.

Esse cenário poderia ser mais saudável se as empresas fossem além do mero cumprimento das leis. Hoje, no máximo, as corporações se preocupam em seguir a legislação visando, sobretudo, não ter problemas com a fiscalização. "As empresas precisam aprender que não podem ganhar sozinhas. A humanização do trabalho é fator importante tanto na promoção da saúde quanto na prevenção de doenças, particularmente as mentais e comportamentais. Trabalhador saudável e satisfeito produz mais e adoece menos", afirma Anadergh. Ela avalia que as doenças têm, em geral, fatores multicausais e podem sofrer agravamento devido à relação que o indivíduo tem com seu trabalho.

Dados da OIT indicam que os custos relacionados a doenças e acidentes do trabalho atingem 4% do PIB Mundial. Só no Brasil, as cifras relacionadas às licenças médicas, à rotatividade de funcionários, à queda na

Pesquisa de Anaderah mostrou que a depressão é o mal mais comum

produtividade e ao absenteísmo no trabalho dos empregados com registro em carteira chegam a R\$ 80 bilhões. Ou seja, 3,5% do PIB. E os números da Previdência e Assistência Social revelam que em 2006 cerca de 140 mil trabalhadores ficaram longe de seus empregos por mais de 15 dias consecutivos em função de doença ocupacional e acidentes de trabalho. Um outro levantamento da entidade mostrou que entre 2000 e 2005 só o setor bancário afastou 25 mil funcionários. Cada um ficou, em média, um ano e meio sem trabalhar. Um custo de R\$ 981,4 milhões de auxílio-doença. É verdade que esses dados não representam a totalidade do problema no país, pois dizem respeito apenas aos 29 milhões de trabalhadores formais. Os que vivem na informalidade, como motoboys, camelôs e feirantes não são contemplados pelas estatísticas. O que significa que essa realidade pode ser ainda mais cruel.

para atender a essa demanda. Nos casos mais graves, os servidores estaduais e municipais são encaminhados para os hospitais mantidos pelos governos. Dificilmente os profissionais de saúde dessas instituições reconhecem a relação de certas patologias com o trabalho. Segundo Maria da Graça, da UFRGS, é fundamental levar em conta essa associação. "O psicólogo deve estar sensibilizado e qualificado para o diagnóstico e a identificação dos nexos causais

> Um dos poucos serviços que prestam atendimento a essa população é mantido pela Prefeitura de São Paulo. O centro de atendimento é composto por equipes multidisciplinares

formadas por médicos, assistentes sociais, psicólogos, enfermeiros, fonoaudiólogos e terapeutas ocupacionais que dão suporte aos que procuram ajuda. Segundo o psicólogo Cássio Figueiredo, coordenador de desenvolvimento do Programa e Política de Saúde da Prefeitura, o atendimento é feito em parceria com o Ministério Público e a delegacia regional do trabalho. "Cuidamos não só dos trabalhadores doentes como também damos atenção aos desempregados. Nos dois grupos os diagnósticos mais frequentes são transtornos mentais e alcoolismo", relata Figueiredo.

A boa notícia é que essa situação pode melhorar. De acordo com o médico Marcos Antônio Perez, coordenador da área técnica de saúde do trabalhador, uma política criada pelo governo federal - e articulada com os Ministérios da Saúde, do Trabalho e Emprego e da Previdência Social - visa a redução de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho a partir de ações de promoção, reabilitação e vigilância na área da saúde. A idéia é capacitar os profissionais de saúde para garantir um atendimento de qualidade. A principal estratégia é a Rede Nacional de Atenção à Saúde do Trabalhador (Renast), um amplo programa de assistência aos trabalhadores que vai investigar as condições de segurança nos ambientes laborais. Outro braço desse projeto é o serviço sentinela, formado por um conjunto de serviços de alta e média complexidade dentro do sistema SUS.

O objetivo é atender as vítimas de agravos à saúde relacionados ao trabalho, participar da reabilitação e notificar os casos. Esse modelo de política pretende ajudar a identificar as enfermidades, desenvolver pesquisas e armazenar informações em um banco de dados. "Hoje o doente chega ao hospital com uma queixa e recebe remédios sem que se faça nenhuma relação com o trabalho. Isso irá mudar. Estamos capacitando profissionais dos serviços públicos para fazer esse tipo de diagnóstico, mesmo nos trabalhadores informais. Até em caso de uma dermatite será investigado se há relação com o trabalho do paciente", conta Perez. Em todo o país já existem 150 centros especializados em saúde do trabalhador como parte da rede Renast. "Não é apenas mais um serviço para atender doentes. Esses centros estão habilitados para diagnosticar e investigar a origem desses males e, principalmente, dar suporte aos hospitais com informações sobre os casos e acidentes", acrescenta.



# UMA HISTORIA DE DESAFINS

Como surgiu a Psicologia Organizacional e do Trabalho e para onde ela caminha

os dicionários, o trabalho é concebido como um conjunto de atividades exercidas pelo homem - seja na produção, gestão ou transformação dos recursos da vida em sociedade - em busca de um determinado fim. Mas suas implicações vão muito além disso. Ele tem uma conotação existencial na medida em que os indivíduos se sentem produtivos por

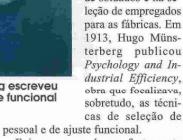
terem uma função, um emprego, uma rotina corporativa. É também fator de inclusão social, de reconhecimento pessoal. As relações entre o homem e o mundo do trabalho estão no foco da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), um campo da ciência que tem pouco mais de um século de existência.

A POT surge na segunda metade do século XIX, mas sua pré-história remonta à Revolução Industrial e

à instauração definitiva do trabalho assalariado. Nesse período, com o surgimento das fábricas, as relações sociais igualmente se transformaram. Com o tempo, as organizações passaram a centrar seus esforços na busca de adesões e na minimização de conflitos, fosse pelo acordo, fosse pela ameaça. Iniciava-se um período em que as células de produção necessitariam do auxílio de mediadores capacitados.

No século XIX, a psicologia apareceu como área inovadora na análise das condutas humanas, bem como fonte de técnicas aplicadas à busca do bem-estar mental. Esses conheci-

> mentos acabaram logo apropriados pelas grandes corporações industriais do Ocidente. Os instrumentos teóricos desse novo campo de estudo foram utilizados no recrutamento de soldados e na seleção de empregados para as fábricas. Em 1913, Hugo Münsterberg publicou Psychology and Industrial Efficiency, obra que focalizava, sobretudo, as técni-



Foi essa uma época fortemente marcada pelos estudos desenvolvidos por Frederick Taylor, o pioneiro da administração científica, destinada basicamente a estabelecer critérios para



Münsterberg escreveu sobre ajuste funcional



### Panorama

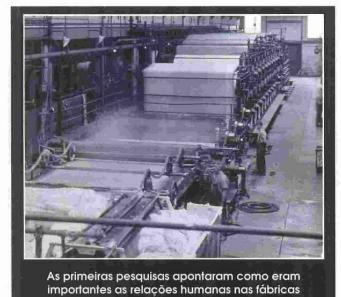
los e respostas do grupo de trabalhadores, ainda em processos destinados a elevar a produtividade. Em 1924, iniciou-se um estudo na unidade Hawthorne Works, da Western Electric, em Chicago. Avaliava-se, a princípio, a reação dos funcionários a alterações de luminosidade na fábrica. Três anos depois, a investigação ficou a cargo do australiano Elton Mayo, que fez descobertas revolucionárias.

Diversamente do que determinava dogmaticamente a lógica "científica" da eficiência, baseada em regras

e procedimentos objetivos, a produtividade dos trabalhadores parecia estar associada a um conjunto complexo de razões. Mayo chegou à conclusão de que eram mais importantes as relações humanas e os sentimentos. A satisfação estava associada à valorização da "função social" do indivíduo.

Enfim, Mayo percebeu que os fatores psicológicos e subjetivos tinham mais importância do que os fisiológicos. Iniciou-se um período novo no universo do trabalho, em que a produtividade estava também associada à interioridade do indivíduo, à sua coleção de valores e, principalmente, a seu desejo de aceitação, de pertencer harmonicamente a um grupo.

No final dos anos 50, Douglas McGregor, professor do MIT Sloan School of Management, analisou comparativamente essas dimensões da subjetividade ao apresentar análises de duas teorias, a X e a Y, existentes no campo da gestão de pessoas. McGregor afirmou que os estilos de administração dependem das visões que os gestores têm do com-



portamento das pessoas na esfera da produção. A teoria X funda-se na certeza de que o homem é, desde sempre, preguiçoso, desobediente, desprovido de ambições e, quando possível, avesso a responsabilidades. Nesse caso, os trabalhadores precisam ser controlados, vigiados e, quando necessário, penalizados. A Y, entretanto, indica que, de acordo com o ambiente, o trabalhador pode ser intra-empreendedor, criativo, disciplinado e auto-orientado para atingir os objetivos da empresa, muitas vezes assumindo espontaneamente responsabilidades.

McGregor destacou que o atendimento de uma necessidade básica gera um efeito que logo desaparece. Uma efetiva prática motivadora, portanto, dependeria de intervenções na esfera da subjetividade, como o reconhecimento do empenho e a disponibilização de meios para a autorealização. Ele mostrou ainda que as leis trabalhistas já cuidavam da satisfação das necessidades básicas, de modo que o comprometimento surgiria somente a partir do estabelecimento de uma relação de confiança

entre a empresa (gestores) e funcionários. O pesquisador afirmava que era possível alinhar interesses corporativos a interesses pessoais, de auto-realização dos trabalhadores. Na Europa e nos EUA, a partir dos anos 50, muitos administradores atribuíram aos psicólogos a função de criar esses acordos de cooperação e reciprocidade, algo que já existia, de certa forma, nas linhas de produção japonesas, regidas pelo sistema toyotista.

Entre as décadas de 70 e 80, as ques-

tões mais humanistas passaram a dominar os estudos de POT. A atenção voltava-se para a satisfação (ounão) dos indivíduos com suas atividades dentro das organizações. A proposta era tornar essa relação menos tensa e com menos conflitos entre gestores e empregados. Ou seja, promover a humanização do trabalho. A partir dos anos 90, os avanços tecnológicos transformaram mais uma vez o mundo do trabalho. Em ritmo veloz, a velha sociedade do patrimônio físico, industrial e material começou a ceder à emergente sociedade do conhecimento: informática e digital. A era da globalização trouxe novos desafios para a psicologia organizacional dos dias



atuais. Afinal, com o advento da internet, o aprimoramento das telecomunicações e as novas necessidades impostas pelo caráter cada vez mais competitivo do mundo corporativo – em que as disputas são globais e extremamente ágeis –, as relações entre as pessoas e o trabalho se tornaram mais complexas.

De fato, o ritmo ditado pela era digital em que vivemos é tão inten-

so que vem modificando as profissões e as funções dentro das organizações. Hoje, com o aprimoramento das máquinas e dos meios de produção, o homem tem desempenhado mais as tarefas de liderança, de busca de soluções, de criação. Por outro lado, o emprego ficou mais instável. No passado alguém podia pensar em entrar em uma empresa e lá se aposentar. E isso não mais

ocorre nos tempos atuais. Os desafios para o trabalhador e para as organizações são diários. O empregado tem de lidar com a realidade de que precisa estar em constante atualização em um mercado altamente competitivo: ele deve estar preparado para lidar com diferentes aspectos de sua atividade e não pode mais pensar que a função é imutável. O objeto do desejo no mundo corporativo é o conhecimento.

Todas essas transformações criam um cenário que exige mais atenção para as questões do mundo do trabalho. Portanto, é um campo vasto para a POT. O objetivo do especialista é promover e assegurar um ambiente saudável e produtivo, mas que contemple as necessidades tanto do empregado quanto da organização. Se antes a meta era desenvolver ferramentas para atender aos

anseios da empresa, na sociedade moderna busca-se fornecer meios para que as pessoas e as corporações lidem melhor com as mudancas. Se é fato que o trabalhador passou a ser visto por outro ângulo, menos instrumental, também é certo que os discursos vigentes encontram-se em descompasso com a prática de gestão na maior parte das empresas. Nas companhias que resolveram encarar o desafio da valorização efetiva dos colaboradores, o psicólogo tem hoje importância fundamental.

De acordo com André

Bruttin, professor de Psicologia Organizacional da PUC-SP, a grande tarefa dos profissionais é justamente estabelecer uma relação dinâmica de reciprocidade nas empresas, capaz de gerar um compromisso cooperativo entre proprietário e gestores, de um lado, e trabalhadores, de outro. Para isso, a tendência é de que o psicólogo seja, nos próximos anos, integrado às equipes de plane-

### A tendência nas empresas é de que o psicólogo esteja no planejamento estratégico

jamento estratégico das corporações, algo antes reservado aos administradores e ao pessoal técnico. "Podemos contribuir efetivamente, criando alternativas para que o indivíduo vivencie autenticamente os desafios da empresa, numa ação associada especialmente à oferta de condições que permitam a melhoria de desempenho", diz Bruttin. "Ainda que existam dissonâncias no discurso, muitas empresas já trabalham seriamente na busca dessas relações de reciprocidade, baseadas no crescimento compartilhado e no respeito mútuo."

Bruttin, que é também consultor e atende a grandes empresas, de bancos a montadoras de automóveis, acredita que vai longe o tempo em que o psicólogo servia apenas com bom recrutador de pessoal. Entre suas atividades, ele destaca a atenção ao pessoal do chão-de-fábrica, realizada por meio de cursos e de dinâmicas destinadas à geração de sugestões. Essa visão sobre a intervenção transformadora é compartilhada pelo professor José Carlos Zanelli, da Universidade Federal de Santa Catarina, um dos maiores especialistas do Brasil na área. De acordo com Zanelli, contudo, qualquer intervenção do psicólogo nesses processos deve le-

var em consideração a cultura da organização e a cultura regional e nacional. "Em cada lugar, as pessoas agem de acordo com padrões culturais muito singulares, que alteram suas respostas às propostas de interação", afirma. "Por isso, para auxiliar na criação de novos modelos de relacionamento, o profissional de Psicologia precisa ter profundos conhe-

cimentos, especialmente de padrões de comportamento e da subjetividade humana."

Zanelli adverte que não se pode confundir o fenômeno psicológico com o administrativo. "Ainda que a qualificação dos profissionais tenha melhorado substancialmente nessa área, é importante que o psicólogo compreenda as especificidades de nosso trabalho", afirma. De acordo com o professor, muitas empresas brasileiras ainda têm estruturas verticalizadas e pressupostos autoritários. "Mesmo assim, muitas delas conseguem ter coerência e consistência", diz. "O entrave maior é quando mantêm essa atitude e adotam, por conveniência, um discurso participativo." Segundo ele, nessas empresas ainda vale, acima de tudo, o lucro, e não há efetivo investimento em aprendizado, parti-

cipação e fixação de objetivos comuns.

Para o professor, o grande desafio do psicólogo na área é mostrar às organizações que esses paradigmas podem realmente ser modificados, com benefícios para quem empreende e para quem colabora. "Mas esse profissional precisa ser bem formado e colocar seus projetos em prática", aconselha. "Ele somente ganhará crédito e mudará esses ambientes quando provar que é capaz de colaborar na construção de empresas mais rentáveis e mais humanas."

### ANOTE NA AGENDA

m julho, em Santa Catarina, acontece o terceiro Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho (www.cbpot2008.com.br). A primeira edição ocorreu na Bahia, em 2004. A segunda em Brasília, em 2006. O encontro deste ano discutirá desenvolvimento humano e processos organizacionais, comportamento nas organizações e processos psicossociais no trabalho. O evento está ligado à Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Informações sobre a entidade – que faz parte do Fórum das Entidades Nacionais da Psicologia Brasileira – consultar em www.sbpot.org.br.

### CARA A CARA

SIGMAI





WANDERLEY

# OS RUMOS DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO BRASIL

Qual é a interface da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) com outras áreas? Como está a qualidade da produção brasileira nesse campo? Existe convergência de interesses ou conflitos entre os psicólogos e as empresas? Diálogos pediu a dois pesos pesados da Psicologia Organizacional e do Trabalho, SIGMAR MALVEZZI e WANDERLEY CODO, para responderem a essas questões. Malvezzi é professor doutor do departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de São Paulo e PhD pelo Department of Behaviour in Organizations, da University of Lancaster, Inglaterra. Seu objeto de pesquisa é a relação homem-trabalho como contexto para a compreensão do desempenho, do desenvolvimento profissional e da realização pessoal. Tem estudado como essa relação foi diferenciada e administrada nas

eras industrial e pós-industrial e qual tem sido a contribuição da Psicologia para o entendimento, prevenção e solução dos graves problemas e questões sobre o engajamento no trabalho. Codo pertence ao Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília. Desenvolve suas investigações sobre o trabalho como um modo de construção da individualidade, saúde mental no trabalho e identidade c diagnóstico das condições objetivas e subjetivas do trabalho. Interessa-se, particularmente, pela interface entre economia, sociologia, administração de empresas e psicologia do trabalho.

Na opinião de Malvezzi, o principal dilema da Psicologia Organizacional e do Trabalho está no enfrentamento dos aspectos emancipatórios e regulatórios da institucionalização do trabalho. "Como trabalhar um sem comprometer o outro? Como construir relações de reciprocidade dentro de um contexto individualista, competitivo e egocêntrico? Tal como outras ciências, a POT enfrenta essas questões básicas da sociedade atual", afirma. Codo situa a questão na expansão do mercado e na ação paliativa ou até mal intencionada. "É da Psicologia inteira, mas também da Psicologia Organizacional

e do Trabalho a imensa capacidade de atrair e gerar charlatães, aos borbotões. É que prestamos um serviço que se lastreia inteiramente na ignorância alheia. Nosso cliente nos contrata porque não sabe e porque sofre com o desconhecimento. Busca uma resposta, qualquer resposta. Atender o cliente rimando tolices ou fazê-lo se confrontar com a dura realidade, eis nosso principal dilema ético", diz.

### DIÁLOGOS — Como percebe a interface da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) com as outras áreas?

Sigmar Malvezzi - A POT é um campo especializado de conhecimentos sobre as estruturas, processos e problemas situados na interface entre a saúde, a administração, a política, a engenharia e a moral, produzidas pela institucionalização do trabalho. Como tal, a POT estuda o que o engajamento dos indivíduos no trabalho sob os pontos de vista emancipatório e regulatório. O trabalho como instrumento da realização do sujeito e como instrumento de produção. Tendo como objeto de estudo a fronteira entre o indivíduo, o trabalho e a sociedade, a POT estuda a condição humana, o comportamento, a realização, a adaptação, o desenvolvimento e o sofrimento, focando, nesse caso, a relação entre a institucionalização do trabalho e a vida humana como evento individual e coletivo. Como tal, a POT busca produzir conhecimentos potentes para explicar todas as cadeias de causalidades nas quais o trabalho afeta a vida humana e a produção de bens, serviços e valores. Em certo sentido, o objeto da POT é a vida humana em sua relação com o trabalho institucionalizado, através do qual a instrumentalização da produção e a qualidade de vida possam ser desenvolvidas a serviço da vida individual e coletiva. Wanderley Codo - Antes de responder, deixem-me celebrar um orgulho temerário que tenho de compartilhar estas linhas com Sigmar Malvezzi.

Orgulho porque ele é meu mestre e um dos maiores psicólogos organizacionais que conheço. E temerário exatamente pelas mesmas razões. Que o leitor saiba que estou apenas tentando aprender, com ele. Tenho trabalhado com a idéia de que a POT são duas áreas diferentes com um objeto comum. Vou partir da forma como tenho operado: com Psicologia do Trabalho, já que não me considero um psicólogo organizacional. Amiúde se encontra uma concepção de Psicologia do Trabalho como sendo a aplicação dos conhecimentos psicológicos à situação de trabalho. Para mim, Psicologia do Trabalho é uma Psicologia que busca a compreensão do ser humano, do individuo através do trabalho. Não se trata apenas de uma ciência aplicada, mas também de ciência básica. E isto orienta a preocupação com a interface entre a Psicologia do Trabalho e outras áreas da Psicologia. A Psicologia do Trabalho comparece em todas as áreas de atuação ou de investigação em Psicologia. Na clínica, por exemplo, o trabalho deve ser investigado como fonte de sofrimento e prazer psicológico e/ou como origem da saúde/doença mental, assim como a sexualidade, a infância, a família. Na educação, a Psicologia do Trabalho comparece nas relações, organização e condições de trabalho, do educador e/ou dos educandos, assim como a didática, a psicopedagogia. Por exemplo, onde houver um ser humano e um profissional tentando ajudálo ou compreendê-lo caberá e deverá ser incluído o trabalho. Seria absurdo

pensar a Psicologia sem o trabalho como o é pensá-la sem a sexualidade, ou a infância, se o trabalho é tão fundamental para a construção da identidade como é nestes outros territórios que a Psicologia frequenta. Essa é a relação entre a Psicologia do Trabalho e as outras áreas da Psicologia. Outra coisa é a interface que se pratica efetivamente na labuta diária dos psicólogos. Aqui reina a mais larga ignorância. Ainda existem clínicos que, ao receber um cliente que se queixa do patrão, pensam que, no fundo, ele deve estar se referindo ao pai. Os psicólogos sabem muito pouco sobre o trabalho e investigam muito pouco as relações entre a psique e o trabalho. Muitos de nós ainda nos contentamos apenas com o comer-beber-dormir-fornicar, fazendo uma psicologia do animal do homem, uma psicologia da vulgar necessidade, como dizia Karl Marx. Culpa dos psicólogos do trabalho que passaram muito tempo esquecidos de que é o trabalho que "hominiza" o homem, e ainda hoje esquecem de avisar os colegas.

### DIALOGOS – Como avalia a produção brasileira no campo da POT? É consistente? Quais os principais avanços? E as falhas?

Malvezzi – O Brasil tem longa tradicão na produção de conhecimentos sobre a institucionalização do trabalho e seu impacto na qualidade de vida e nos processos de produção. Tais conhecimentos são largamente reconhecidos nas principais instituições científicas nos quatro pontos cardeais do mundo.

A POT produz conhecimentos para explicar as cadeias de causalidades nas quais o trabalho afeta a vida humana





Onde houver um ser humano e um profissional tentando compreendê-lo, caberá e deverá ser incluído o trabalho

Pesquisadores e profissionais brasileiros estão sempre presentes nos congressos, nas reuniões de redes científicas, no corpo docente e de pesquisadores de universidades e instituições de pesquisa estrangeiras. Sou testemunha ocular de como a produção brasileira nessa área motiva os profissionais dos quatro cantos do mundo. Há prazer e alegria em se trabalhar com isso, escutar e ler pesquisadores brasileiros. No Brasil, a POT tem uma história que ultrapassa 80 anos. tendo ao longo desse tempo, estudado toda a gama de problemas e questões, dentro da diversidade de métodos e abordagens que caracterizam o conhecimento científico. Há produção significativa na área de seleção e desenvolvimento profissional, no campo dos instrumentos de avaliação e intervenção, na validação e crítica de conceitos, em réplicas e expansão de pesquisas que marcaram a história, na aplicação de teorias e na produção de dados empíricos. Lamentavelmente, a grande maioria dos trabalhos produzidos nesses 80 anos tem focado os aspectos da eficiência do desempenho para a produção (dimensão regulatória), investigado problemas humanos significativos, porém fora de seus contextos, e respondido a demandas sensíveis a elites, mais do que mergulhado na compreensão da relação homem-trabalho, na construção dos sujeitos e no empenho pela diminuição das desigualdades (dimensão emancipatória). Constata-se um viés em favor dos processos e problemas regulatórios do que em prol dos processos e problemas relacionados à emancipação do trabalhador. Nesse aspecto, a POT brasileira se iguala à POT dos quatro pontos cardeais. Apenas, a partir dos anos 60, a dimensão emancipatória ganhou espaço significativo na literatura da POT. Codo - A produção brasileira tem se ampliado muito nos últimos anos, mas ainda é insuficiente. Trabalho e saúde mental, trabalho e identidade são os lugares onde as maiores contribuições podem ser encontradas. Há muitas banalidades, do tipo "dê a mão para o colega ao lado e vamos construir uma grande corrente de amizade para que o trabalho seja feliz", porém cada vez mais se compreende a complexidade do trabalho e sua contribuição para a complexidade do humano. Ainda se encara a teoria com um certo muxoxo apressado que diz que "o nosso problema é a pratica!" Como alguém pode se orgulhar de intervir sem reflexão? E como refletir de costas para a teoria? A teoria da Psicologia do Trabalho que está se tentando - como fazemos eu e um grupo de gatos pingados - ainda é precária e desencontrada. Parece se desenvolver

como afirmações paralelas, com vocação de se encontrar apenas no infinito. Falhas? Muito do que se faz em Psicologia do Trabalho não parte nem leva em conta o trabalho. Constrói-se na ausência da categoria de análise que ocupa o centro da área. É uma ciência que perdeu a própria alma ou talvez nunca a conhecesse.

### DIÁLOGOS – Qual é hoje o principal tema em discussão?

Malvezzi – Não há propriamente um tema que se destaque, isoladamente. Estuda-se toda a amplitude de tópicos que constituem o objeto da POT, embora alguns modismos ofereçam alguma prioridade a certos processos e problemas por força do interesse generalizado na aplicação de alguns conhecimentos e na solução de necessidades e tensões específicas. Os anos 70, por exemplo, foram a década de estudo da participação e da qualidade de vida. Os anos 80 foram a era da busca de

compreensão da qualidade na produção e de como desenvolvê-la para enfrentar a competitividade. Nos anos 90, parte significativa da energia da POT foi dedicada ao processo de formação de equipes, com todas as variáveis que esse tema integra, como é o caso da liderança, da cultura e do vinculo com o

trabalho. Essa onda foi estimulada pela aplicação generalizada do modelo de células de manufatura. Já na atual década, início do século XXI, constatase um certo destaque na questão das competências, como resultado do enfraquecimento do vínculo de emprego, da fragmentação da produção e do desenvolvimento das redes. Permeando o desenvolvimento da POT no Brasil nos últimos 40 anos, constata-se significativo crescimento de pesquisas e conceitos nas áreas de saúde, qualidade de vida e identidade, expressando importante dedicação dos pesquisadores e profissionais à ampliação e exploração do campo emancipatório.

Codo – A verdade é que não sabemos mais o que é o trabalho. Na virada do século, ele virou de ponta-cabeça. Muitos de nós continuamos pensando o trabalho com a régua do século passado. Outros comparecem ao debate como carpideiras da velha e compreensível alienação da linha de montagem que hoje já poderia estar no Museu de Detroit. A produção passou a se organizar não mais pelo emprego, mas pelo

trabalho. O capital financeiro cresce avassaladoramente e engole o capital industrial, transformando este em um apêndice operacional daquele. Sindicatos perdem lugar para os "movimentos sociais" fluidos e baços apontados por Alain Tourraine. A vida passando célere e afoita pela janela e só o psicólogo não vê. Todos nós estamos atônitos, mas pelo menos estamos discutindo muito.

### DIÁLOGOS – Qual é a perspectiva da evolução da POT no Brasil?

Malvezzi – O crescimento dos cursos de pós-graduação *strictu sensu* estimulou muito a cultura da pesquisa, tanto na área das publicações científicas como na área da divulgação. Hoje, na imprensa laica, é comum a publicação de pesquisas empíricas para fundamentar argumentos de diversos ensaios. Os movimentos e produção nesse campo tendem a continuar e a se aprofundar. Os conhecimentos produ-

"Há produção significativa na área de seleção, no campo dos instrumentos de avaliação e na crítica de conceitos"



zidos dentro da POT têm sido crescentemente requisitados nos mais diversos cursos de especialização.

Codo – Evoluiremos se formos capazes de construir uma teoria da Psicologia do Trabalho, como aconteceu com a Psicologia de Descuvolvimento com Jean Piaget, como Freud com sua Psicanálise. Ou temos uma teoria ou estaremos condenados a buscar "formulinhas" para que as pessoas produzam mais e sorriam.

### DIÁLOGOS – De que maneira a POT pode ser aplicada para promover a dignidade, igualdade e integridade do ser humano?

Malvezzi – A missão da POT é – em trabalho comum e integrado a outras ciências – explicar a interface entre o trabalho institucionalizado, a sociedade e o indivíduo, mostrando as cadeias de razões que envolvem os fenômenos desse campo. Há uma crise na sociedade atual claramente manifestada no crescimento do individualismo e das desigualdades. É uma sociedade de paradoxos. "Nunca a mão-de-obra foi tão

### **CARA A CARA**

necessária para a produção de valor e nunca os trabalhadores foram tão vulneráveis." Mesmo no contexto profissional, os jovens de hoje crescem muito depressa e não sabem fazer escolhas, em um mundo no qual as trajetórias e estruturas se desmancham ou são enfraquecidas. E eles dependem de suas escolhas. A POT dispõe de uma riqueza de recursos para denunciar e explicitar as causas dessa crise. A POT tem uma potencialidade transformadora que ainda não foi amplamente explorada. Reconhecer e realizar essa potencialidade é o compromisso que se impõe aos Psicólogos do Trabalho neste início do século XXI. Nossa missão é produzir conhecimento capaz de colaborar na construção dos trabalhadores como sujeitos e na diminuição das desigualdades. Fora da igualdade e da emancipação é dificil pensar em dignidade e integridade.

Codo - Esta é a principal fantasia erótica da esquerda. O conhecimento

e este impõe dilemas éticos na interação entre os sujeitos. Um contexto cultural pragmático é uma condição propícia para a criação de relações assimétricas entre o eu e o outro. A instabilidade dos empregos e as rupturas nas carreiras constituem ilustrações vivas dessa assimetria que tem sido manifestada no desenvolvimento (nada sutil) de uma concepção desintegradora do ser humano que tem sido denominada de "o homem modular". Assim, vejo como dilema ético da POT o enfrentamento dos aspectos emancipatórios e regulatórios da institucionalização do trabalho. Como trabalhar um sem comprometer o outro? Como construir relações de reciprocidade dentro de um contexto individualista, competitivo e egocêntrico? Tal como outras ciências, a POT enfrenta essas questões básicas da sociedade atual.

Codo – O charlatanismo. É da Psicologia inteira, mas também da Psicologia Organizacional e do Traba-

lho a imensa capacidade de atrair e gerar charlatães, aos borbotões. Resisto à tentação de dar exemplos por uma questão de pudor. É que prestamos um serviço que se lastreia inteiramente na ignorância alheia. Nosso cliente nos contrata porque não sabe e porque sofre com o desconhe-

cimento. Busca uma resposta, qualquer resposta. Na clínica, a angústia de alguém que sofre tanto com quem ama tanto. Na empresa, a ansiedade de ver um produto excelente mofar nas prateleiras sem atrair qualquer cliente. Ora, se o desiludido do amor ou do bom gosto do consumidor ouvir que o problema todo está no número de letras que tem o seu nome, shazam! O problema está resolvido, qualquer tolice que lhe digam resolve. Ou pior ainda: quanto mais mirabolante, melhor. Porque, além de resolver o problema da ignorância, ainda o faz de maneira a isentar de culpa o ignorante. O que quero dizer é que em Psicologia o charlatanismo é tão abundante porque resolve. Muitas vezes ainda comparece com mais competência do que a doida e relutante confrontação com a incômoda verdade. Atender o cliente rimando tolices ou fazê-lo se confrontar com a dura realidade eis nosso principal

DIÁLOGOS - Em relação à POT, o



"A produção ainda é insuficiente. Há banalidades, mas se percebe cada vez mais a complexidade do tema"

não é o promotor de dignidade e integridade de nada e de ninguém. O conhecimento é um instrumento que pode ser utilizado para que a economia e a cidadania e a moral conquistem a dignidade de todos nós, assim como já foi - e será - utilizado para usurpar do ser humano a dignidade humana. Mas é possível uma Psicologia do Trabalho que seja ela mesma mais digna e, por isso, promotora de dignidade. O que a Psicologia do Trabalho precisa fazer é não mentir. Revelar com franqueza e transparência o que sabe e confessar com humildade o que ignora. Saber mais e melhor sobre o ser humano e dividir o que sabe com os seres humanos.

### DIÁLOGOS – Quais os dilemas éticos da POT?

Malvezzi – A sociedade do século XXI é muito complexa e caminha rapidamente rumo a um pragmatismo perigoso. Esse tem sido um contexto difícil para todas as ciências, porque todo pragmatismo gera individualismo (e, consequentemente, narcisismo)

### que procuram as empresas e instituições?

Malvezzi - Desde o seu "berço" em 1889, a POT tem sido um instrumento crescentemente valioso para a sociedade. Se os conhecimentos produzidos pela POT fossem proibidos a regressão a estágios mais primitivos de produção e de emancipação dos sujeitos seria visível e compulsória. Por isso, as instituições e empresas equacionam e apresentam os problemas e necessidades, de acordo com seus interesses e objetivos. A POT tem sido aberta a todas essas demandas e para bem cumprir sua missão não pode desprezar essa diversidade de interesses ao seu redor nem deixar de ser uma fonte de esperança para todos.

Codo - São três grandes grupos de empresas e instituições quanto ao seu posicionamento com relação à Psicologia do Trabalho. Um primeiro grande grupo não quer e não procura nada de nós. Não sabem que existimos e quando sabem alguma coisa é mentira ou distorção. A eles é preciso informar quem somos, o que fazemos e o que podemos. Seria simples se eles estivessem interessados em nos ouvir. Mas eles não comparecem a nossas conferências quando são convidados. Quando vão, dormem nas palestras. Um segundo grande grupo quer de nós o que se quer de bruxos e duendes. Fórmulas mágicas, poções e elixires capazes de resolver todos os problemas como quem voa em cima de uma vassoura. A eles não é preciso dizer nada. Aos nossos colegas que vendem o segredo da produção feliz com qualquer tagarelice sim, temos muito que fazer. É preciso encontrar maneiras eficazes de combater o charlatanismo, que nunca foi tão largo nem tão lucrativo como é em nossa área. Um terceiro grupo, que vem crescendo cada vez mais, felizmente, é o de empresas e instituições que em algum momento e por alguma razão acordaram assustadas: Fazemos isso há anos e agora podemos perceber que não sabemos o que estamos fazendo". Ou "a solidez e o sucesso do que tanto nos orgulhamos nos parece agora a casa de palha do primeiro dos três porquinhos. Não resistirá ao primeiro sopro do lobo. Precisamos construir algo mais sólido". Ou ainda "queremos fazer algo, mas na verdade não sabemos exatamente o que nem para quê". Enfim, gente que percebeu que a complexidade maravilhosa do mundo do trabalho não se compreende com experiência apenas temperada com arrogância; gente que sabe que não sabe e nos chama para aprender junto com eles. A eles devemos emprestar o melhor de nossa curiosidade.

## PROBLEMAS DEMAIS

Orientar as pessoas a encontrar equilíbrio entre as horas dedicadas à vida pessoal, ao lazer e ao trabalho deve ser uma das tarefas do especialista nas corporações

Corporações e empregados hoje sabem que não adianta fingir que problemas pessoais ficam fora do trabalho

omo conseguir conciliar a vida dentro e fora do escritório? Dá para deixar os problemas particulares no portão da empresa e entrar livre, leve e solto para trabalhar? Hoje, tanto as corporações quanto os empregados admitem que não é bem assim. Dividas que se arrastam, o fim de um relacionamento amoroso, as preocupações com as notas cada vez mais baixas do filho na escola. Tudo isso ronda a cabeça do funcionario e dizer para simplesmente esquecer os problemas quando se trata de um conflito sério não traz melhoras para a pessoa. Por isso, investir em politicas de apoio ao funcionario pode ser vantajoso. Ao menos é nisso que acreditam algumas companhias nos Estados Unidos. Boa parte das grandes empresas de lá possui serviços de atendimento psicológico ou adotam flexibilização nos horários para atender às necessidades dos seus empregados. Acredita-se que funcionario feliz produz mais e melhor. Segundo a publicação americana Fortune, 95% das 500 empresas listadas em seu ranking de produtividade adotam programas de apoto psicoterapeutico aos funcionários.

Atualmente, existe uma imensa estrutura focada na qualidade de vida do trabalhador. Algumas empresas fazem compras de supermercado para seus filhos para a escola e disponibilizam academias de ginástica na empresa. Com isso alegam estar investindo na melhora da qualidade de vida dos seus funcionários. Mas como diz a expressão popular, quando a esmola é demais o santo desconfía: na verdade, toda essa estrutura permite que o executivo possa permanecer mais horas no trabalho e permite à empresa ob-

seus colaboradores, transportam

ter o máximo de suas equipes. É como se o objetivo fosse controlar o outro lado da vida do funcionario apenas para melhorar a produção.

A psicóloga Carmem Lúcia Arruda Rittner, professora da PUC de São Paulo, acredita que o Brasil está ainda no início de uma ampla negocia-

ção para equilibrar qualidade de vida pessoal e bom desempenho corporativo e atribui ao psicólogo organizacional o papel de intermediador fundamental nessa negociação. Não é uma missão simples. "Têm de ser considerados os interesses de todos os envolvidos: acionistas, gestores, colaboradores, forne-

tores, colaboradores, fornecedores e comunidade. Quanto maior a convergência obtida entre as diversas partes, maior a chance de sucesso", explica Rittner. Ela acrescenta que os conflitos têm de vir à tona e serem discutidos e resolvidos pelo grupo. "A redução do sofrimento desnecessário e de conflitos disfarçados entre colegas contribui para uma maior maturidade na solução de impasses."

A busca de um equilíbrio entre as horas de lazer e trabalho é uma angústia mundial. "O desequilíbrio é um fator de retenção de talentos", afirma a consultora Maria Elizabeth Johann. coordenadora do MBA Gestão de Pessoas com Ênfase em Estratégias da Fundação Getúlio Vargas. Ela desaconselha levar tarefas para casa e trabalhar nos finais de semana. "As pessoas que se dedicam ao espaço pessoal estão mais relaxadas e daí surgem os grandes insights", diz. Mas não é o que se vê nas empresas brasileiras. Pesquisa recente da Fundação Dom Cabral, em Belo Horizonte, revelou que os executivos brasileiros continuam sendo workaholics: 68% dos profissionais de nível de gerência utilizam seu e-mail e celular para trabalhar nos finais de semana e afirmam dedicar 74% do seu tempo à carreira.

Mesmo assim, os executivos declaram que a conquista do equilíbrio entre a vida profissional e familiar é a sua maior angústia. Foi essa a resposta dada por 31% dos altos funcionários das 500 maiores empresas nacionais. É um índice 6% superior aos resultados obtidos em levantamento feito no ano anterior. Foram entrevistados 1,211 profissionais.

O incremento tecnológico e o enxugamento das equipes de trabalho durante as décadas de 80 e 90 criaram um novo cenário no mundo cor-

estresse e pelo aumento da competitividade. Não por coincidência, nesse periodo começaram a surgir empresas formadas por equipes multidisciplinares que ofereciam atendimento psíquico às empresas. Uma delas é o EAP – Solutions, programa criado nos EUA, cadastrado pelo Conselho Federal de Psicologia e cujo modelo é imitado mundo afora.

Esses programas de

Desaconselha-se
levar tarefas
para casa.
Quem se dedica
ao espaço
pessoal relaxa
mais e daí
surgem insights

suporte psicossocial para empresas funcionam como um atendimento telefônico ao qual o funcionário recorre para procurar ajuda. Ele liga, passa por uma triagem e é encaminhado a um atendimento especializado, que pode ser psicólogo, advogado, psiquiatra ou serviço social. É gratuito para o funcionário e promete confidencialidade. Nas empresas que adotam esse serviço, as razões pelas quais os funcionários mais o procuram são endividamento, compulsão, estresse e depressão, conta a psicóloga Rita Passos, pós-graduada em Administração de Recursos Humanos e diretora da empresa de consultoria Solutions, "A saúde emocional é em

geral muito pouco cuidada, e existe uma mistificação em

torno dela", diz ela, "E
se o funcionário não
tem uma válvula de
escape, a saúde se
ressente e ele adoece.
E podem adoecer também as suas relações
pessoais e profissionais.
Ele se torna apático ou

muito ansioso, e isso mina relações e no limite pode comprometer o vínculo de emprego", lembra Rita.

Por melhores que sejam os programas oferecidos pelas empresas, a verdade é que o funcionário quer ter a chance de aproveitar o seu tempo fora dela, da maneira que desejar. E por isso, a discussão da qualidade de vida no trabalho não pode estar restrita a programas internos na área de saúde ou lazer. Precisa passar a uma esfera mais ampla, que inclui a discussão da qualidade das relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização. É o

que sustentam os especialistas em POT. Algumas 
empresas fazem palestras 
sobre qualidade de vida, 
oferecem programas de recuperação de alcoólicos, 
de prevenção e tratamento 
da obesidade e lançam campanhas antitabagista, mas 
nunca abrem espaço para 
que se discutam as condições de trabalho. A perspectiva corporativa e do RH é 
interferir no individuo e 
nunca no trabalho. Há, portanto, um importante desafio para ser enfrentado.



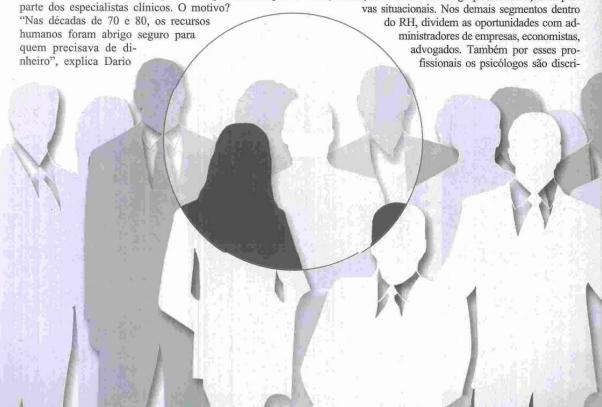
# O psicólogo da EMPRESA

As transformações nos departamentos de Recursos Humanos das companhias exigem um novo perfil de profissional. Mas, mesmo com as mudanças, os consultores de hoje ainda sofrem preconceitos

departamento de recursos humanos – em alguns lugares chamado hoje de gestão de gente – é uma área onde acontecem diversas operações essenciais para o funcionamento de uma empresa e para o próprio empregado. É também o ganha-pão de muitos psicólogos, que atuam principalmente na seleção, onde em geral participam do processo e aplicam testes, e nos treinamento e desenvolvimento. É um trabalho que exige muito estudo, preparação e atenção para um bom desempenho. Apesar disso, há queixas de preconceito por parte dos especialistas clínicos. O motivo?

Guimarães, consultor de transição de carreiras da *Right Management Outplacement*, uma das maiores consultorias mundiais de transição de carreira. Mas ainda hoje, segundo Guimarães, os profissionais dedicados a esse ramo de atuação são vistos com maus olhos. "Para os colegas, o psicólogo do RH é o pelego. É quem defende o patrão, aquele que 'passa mel' quando há insatisfação", conta.

Mulheres constituem a grande maioria dos psicólogos que atuam nesse campo. Em geral, eles ficam responsáveis por testes, condução de dinâmicas de grupo e elaboração de pro-



minados. "Levamos a pecha de não sermos objetivos nas questões. Além disso, sempre alegam que não temos visão estratégica, operacional e que somos mais reativos que propositivos", completa Guimarães.

O "seguro" universo de trabalho dos anos 70 e 80 ficou para trás e os departamentos de RH viveram profundas transformações durante os anos 90. Em busca de mais eficiência, orientadas pelo corte de custos e otimização, as áreas que tinham entre 30 e 40 profissionais passaram a ter um gerente e alguns analistas - responsáveis por contratar empresas, muitas vezes de ex-funcionários. Formava-se um novo padrão de trabalho, com serviços terceirizados. Além de redução de custos, houve aumento de competitividade e a criação de uma escala: grandes, médias e pequenas consultorias com relações interdependentes, com subcontratações entre si.

Hoje, de acordo com Dario Guimarães, dentro das empresas o profissional tem uma visão genérica do processo, com a possibilidade de migrar entre os subsistemas que absorvem os psicólogos (recrutamento e seleção, desenvolvimento, treinamento). Já como freelancers, os consultores trabalham em vários projetos ao mesmo tempo, com menos possibilidade de interferência no escopo e produção: sua função é entregar os serviços contratados. Consultores com dedicação exclusiva têm mais participação e desenvolvem projetos. Entretanto, nos dois casos - os freelancers e os consultores dedicados - a migração para outros setores no RH é muito mais difficil. Normalmente, nos dias atuais, os consultores ficam mais presos a seus sistemas de atuação. Se por um



Os psicólogos são discriminados.
"Dizem que não somos objetivos.
E alegam que não temos visão estratégica e que somos reativos", afirma Guimarães

seu campo. São muitas as áreas em que precisa agir e ele tem de coordenar a entrega de suas encomendas às consultorias. Em relação ao mercado de trabalho, não é raro o consultor prestar serviço à empresa e terminar contratado. Para os consultores há, basicamente, três faixas de ganho por hora: consultor júnior, pleno e sênior.

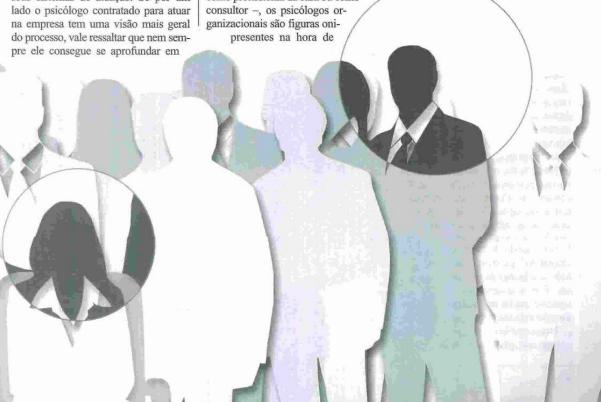
mente, três faixas de ganho por hora consultor júnior, pleno e sênior.

De todo modo – seja contratado como profissional da casa ou como consultor –, os psicólogos organizacionais são figuras oni-

aplicar testes, conduzir dinâmicas de grupos e elaborar provas situacionais. Eles contam com o auxílio de especialistas de outras áreas, caso de administradores de empresas e advogados, para formar um conjunto de saberes que se entrelaçam a serviço da organização e funcionamento empresarial.

A psicologia entrou nesta equação logo depois da Segunda Guerra Mundial. Naquele tempo, o psicólogo era a chave para otimizar a produção, alocando o funcionário para um posto mais indicado segundo seu perfil. Foi assim que a psicologia organizacional ficou com o trabalho de "classificar pessoas". Este papel criou uma imagem de recrutador no inconsciente coletivo, mas na forma de alguém que nega a promoção ou a vaga de emprego. Resultado: boa parte dos trabalhadores têm preconceitos também em relação ao processo de avaliação. Afinal, como recrutador, o psicólogo não pode revelar quais são os critérios de avaliação. De fato, frequentemente eles não ficam claros para os indivíduos que são avaliados. Para essas pessoas, não existe a figura do profissional que usa princípios bastante objetivos para realizar a seleção.

O critério é a capacidade de performance — quanto ele vai produzir no ambiente de trabalho. As abordagens são diversas. Prova situacional e dinâmica de grupo, entre elas. Hoje o que mais se usa é a abordagem comportamental. Pedimos para o candidato contar o que já viveu, o que fez partindo da premissa que o passado prediz o futuro. Os artigos e escritos do francês Christophe Dejours, fundador da linha



de psicodinâmica do trabalho, que estuda o conflito entre sofrimento e satisfação no trabalho, servem de referência nesta área.

Mas há outras questões neste estudo. Em Saúde Mental e Psicologia do Trabalho, os professores José Cláudio Heloani e Cláudio Garcia Capitão explicam claramente como o pós-fordismo lida com o controle da força de trabalho - e da subjetivação dos trabalhadores. "Houve uma maquiagem no que concerne ao controle. Agora o psicólogo não regula o processo, o controle é por resultados, o compromisso é com a qualidade e esse profissional deve voltar sua atenção para a autoregulação do trabalhador. Essa sim é sua função! Não há nada de mais democrático ou participativo nisso em relação à concepção taylorista/fordista. O que existe é a substituição do controle externo do desempenho pelo controle interno dos próprios funcionários mediante eficiente trabalho de comunicação no qual o psicólogo, sem dúvida, poderá vir a ser protagonista, pois compete a ele, agora, instruir as equipes nesse sentido." Para o consultor Dario Guimarães, a empresa quer o trabalhador 100%. Do ponto de vista financeiro, da saúde, dos relacionamentos afetivos. A razão? "Elas exigem produtividade o tempo todo."

Como se vê, essa manipulação da subjetividade, que acontece integralmente, não passa despercebida pelos psicólogos organizacionais. Se eles entram no mérito da questão, entram direto em uma relação de poder muito clara: o RH não é estratégico na política de administração de pessoas. "Fora do Brasil e da América Latina. temos exemplos de flexibilização das rotinas e exigências de trabalho. Mas nenhuma empresa fez isso porque é boazinha. Na verdade, os profissionais europeus e norte-americanos mais qualificados simplesmente fizeram uma 'fuga do trabalho' porque se recusaram a se sujeitar a determinadas condições das companhias", explica Guimarães. Naqueles contextos, a flexibilidade das relações promove liberdade, vinculação e produtividade.

No entanto, nas empresas brasileiras que possuem as tais "salas de descompressão" (locais feitos para relaxar, com sofás, jogos, TV, música) os funcionários as subutilizam. A razão é simples: quem vai até lá está fugindo do trabalho, "folgando" – e os usuários sofrem cobrança de seus pares. Este é o tamanho do controle que foi internalizado pelo trabalhador.

Nesse ambiente, se o psicólogo não tiver fortes refe-

### Clínica e consultoria em uma só profissional

ormada pela PUC-SP em 1981, a psicóloga Sandra Taiar trabalha nos dois pólos: tem sua clínica e também dá consultoria em empresas. Em sua trajetória, incorporou diversas linhas de trabalho e hoje pratica a clínica formativa. Há dez anos, por meio de um cliente, comoçou qua carreira como consultora. Sua aventura foi exatamente em uma empresa de recrutamento que estava dando seus primeiros passos. A companhia queria um tratamento diferenciado para sua primeira equipe de consultores. A demanda era o fortalecimento das pessoas e do grupo e o desenvolvimento das potências.

O conceito era simples: uma equipe estruturada produtiva e vincularmente produz seus sujeitos, bons produtos e a própria equipe. Ser estruturado produtivamente significa compreender cada etapa do trabalho e colaborar com os colegas - o que exige ser capaz de vincular-se (relacionar-se) com eficiência e o mínimo de conflito. Contemplar estas três direções era fundamental para formar um grupo-sujeito (que dirige seu processo produtivo) e não um grupo sujeitável (que fica exposto aos atravessamentos inerentes ao processo produtivo).

Com a aiuda de Arthur Moura. especialista em gestão de conhecimento e inteligência coletiva (www.ddic.com.br), Sandra utilizou as bases do pensamento formativo de Stanley Keleman e os princípios da inteligência coletiva. Fazer com que a realidade adulta de cada um tomasse corpo, por exemplo, e cartografar tomam processos, relações e papéis mais claros. Para quem estranhou o verbo, em linguagem kelemaniana, corpar quer dizer fazer corpo. Por meio de dinâmicas - como a roda de talentos, em que cada sujeito do grupo recebeu um brasão - foi criando as pertinências de cada um e a pertinência do trabalho. "Segui com eles as etapas do processo formativo: começamos no

poroso, passamos pelo enrijecimento e quando chegou ao adensamento, o trabalho acabou", lembra. "A profundidade e continuidade do trabalho depende do quanto é possível compor com a estrutura de poder constituída", completa.

A experiência da clínica não parou por aí. Foi desenvolvido um trabalho - também corporal - em um serviço de atendimento a mulheres vítimas de violência criado pela Prefeitura de Santo André. O objetivo era supervisionar e cuidar da equipe que atendia as mulheres, acolher os profissionais de saúde e ainda trabalhar o efeito da violência nesta equipe. "Era um grupo feminino, que ficava em uma casa, absolutamente sem segurança. Resultado: todas estavam aglutinadas para se proteger contra a onda de violência que pairava sobre elas", explica Sandra.

Durante um ano e meio, usando o processo formativo, Sandra e uma equipe de profissionais (com supervisão de Regina Favre, terapeuta, tradutora e transmissora do pensamento de Stanley Keleman) produziram a diferenciação das pessoas e das funções com trabalhos corporais. Cabe lembrar que nesta linha de pensamento e ação clínica não há descargas. Usando perguntas simples (1. O que você está fazendo? 2. Como você faz o que está fazendo?), o sujeito pode ampliar suas conexões neurais, sair do reflexo do susto (que impede respostas mais adequadas e o aprofundamento do corpo social) e complexificar as habilidades que se aprende (sentir, agir e pensar, tudo ao mesmo tempo agora). Complexificar, para quem estranhou, é criar mais complexidade.

Sobre estas bases, foi possível identificar e trabalhar as disfunções; formular, reformular e descrever o trabalho e seu sentido naquele grupo; valorizar as potências de cada uma e criar diferentes níveis de compartilhamento. Resultado concreto: com a mesma equipe de oito pessoas, no final da intervenção, a casa triplicou sua capacidade de atendimento.

Sandra conta que faz trabalhos es-





Durante um ano e meio, Sandra Taiar adotou o processo formativo de Keleman para produzir a diferenciação das pessoas e das funções

pecíficos, bem pontuais, em geral para pessoas que a conhecem. "Há muita discriminação dentro das consultorias em relação à abordagem corporal. O que tem mais apelo é criar evento de final de ano e o corpo não entra", explica. Segundo ela, como atua numa linha que não lança mão da catarse e que tem por norma criar ambientes confiáveis, o trabalho formativo é muito eficiente também em ambientes institucionais. "É um método eficaz para o desenvolvimento de equipes, a abordagem de conflitos e dificuldades de relacionamento", continua.

Com o olhar esquizoanalítico, as ferramentas de Keleman e mais um ou dois segredos que não conta, Sandra trabalha buscando aumentar a potência dos grupos, complexificando as formas e, como resultado, vivificando equipes. Ela reconhece, entretanto, que precisa fazer sem ameaças. O ambiente competitivo que é regra nas empresas costuma estranhar e até mesmo rechaçar este tipo de prática - que é corporal e simultaneamente aprofunda a percepção e, por isso, pode causar conflito ou ruptura, principalmente em estruturas muito rígidas. Por isso mesmo, só faz pontualmente - e garante seu sustento

rências teóricas, uma visão social profunda e bem estruturada e um conjunto de valores bem claros, ele tende a se perder. Quando isso acontece, o profissional se transforma no estereótipo que lhe é atribuído: vira tarefeiro, fica à espera das demandas. Para evitar o risco, a solução é focar na formação, com outros cursos e especializações.

A realidade empresarial está em profunda e permanente transformação para dar conta dos desafios da sobrevivência no mercado. Agora se começa a pensar em passivos e ativos intangiveis (como o conhecimento dos funcionários), responsabilidade social, ecologia, redes. Tudo isso é incorporado ao marketing, lidando com o imaginário para conquistar consumidores. "Os psicólogos nem sempre têm condições de lidar com esta realidade, porque são poucas as faculdades com foco em gestão organizacional", diz Guimarães.

Um exemplo prático. Em uma seleção para vendedores de loja em shopping center, a recrutadora recebeu três currículos de três amigos, que vendiam consórcio. Dois foram aprovados e o terceiro, recusado, com a resposta "não tem o perfil". Por contrato com a empresa, ela não podia revelar o motivo verdadeiro: uma cárie em um dente da frente.

Essa cena é recorrente no processo de seleção: "não tem o perfil" é a desculpa para evitar processos por discriminação. E há critérios realmente preconceituosos: idade, sexo, estado civil. As regras vêm das empresas – e quem faz o filtro são os psicólogos. Que sabem – mas não podem transmitir – as questões desumanas que estão presentes nos processos seletivos. "É uma saia-justa. É preciso tato com os candidatos e há a ética com a empresa, que não podemos abrir. Às vezes, há abertura para discutirmos junto ao solicitante", conta Dario. É uma questão de sobrevivência e, em geral, a solução é acatar o que o cliente solicita.

A área de recursos humanos está aquecida e o mercado deve aumentar. No entanto, o que ainda se vê é a glamourização da clínica (que leva um tempo maior para dar retorno financeiro) e uma legião de psicólogos que atuam no RH suspirando por trabalhar em outros campos.

Uma outra face da questão é a formação. Há poueas faculdades com boa formação em psicologia organizacional — o que permite ao profissional lidar melhor com as idiossincrasias e contextos empresariais. E os profissionais que escolhem este caminho acabam construindo seu conhecimento dentro das próprias empresas e consultorias.

Para completar há mudanças visíveis e profundas no modelo organizacional e de trabalho. Os novos conceitos valorizados são: o comportamento, o passivo intangível, o conhecimento como patrimônio. Fala-se em capital social, rede de relacionamentos, networking, micropolíticas. O trabalho hoje é o lugar da captura de subjetividade. "Antes a regra era mais clara. Havia horas, salário, competências e hierarquias bem definidas. Hoje os papéis não são tão claros e a qualquer momento o funcionário operacional precisa assumir papéis gerenciais", explica Guimarães. Este processo sem regras evidentes cria ambigüidade e termina em sofrimento para o sujeito que produz. Neste contexto, o papel da Psicologia Organizacional passa a dar sentido para o trabalho, para o momento. Isso exige autoconhecimento - e os funcionários não têm idéia do que seja isso.

Num seminário, onde uma headhunter conversava com profissionais, Dario testemunhou uma cena que diz tudo. Ela dizia que hoje o profissional tem de ser pró-ativo, bem-infor-

mado, atualizado, pois o conhecimento traz mais dinheiro e isso requer mudança e autoconhecimento. Um engenheiro que estava na platéia respondeu "Convivo comigo desde que nasci. Você quer dizer que não me conheço?"



# CRISE EM VIRADA PARA CRESCINIENTO

trabalho dá significado à vida. É assim que muita gente sente. O desemprego, por sua vez, envolve diversas nuances. Pode ser encarado como uma crise temporária ou, em casos extremos, levar alguém ao suicídio. A falta de trabalho pode se tornar uma questão bastante delicada para o desempregado, mas, quando lhe falta dinheiro para garantir o supermercado, normalmente ele passa para segundo, terceiro, quarto plano, a terapia com o psicólogo ou psicanalista. Muitas vezes o quadro se agrava ao ser acompanhado pelo desleixo de empresas que não honram a legislação trabalhista e fazem a demissão sem lhe dar a garantia plena de seus direitos. Nesse contexto, qual o papel do profissional de saúde mental e como ajudar essas pessoas a retornarem a um saudável convívio social?

O mercado de trabalho não dá conta da demanda. E esse é um dilema que atinge desde um recém-formado ou um profissional experiente próximo à meia-idade e à aposentadoria. A consequência é óbvia: o mundo globalizado é cada vez mais competitivo e mesmo a mais sofisticada especialização muitas vezes não garante o emprego. O resultado disso é um temor real de ficar sem trabalho ou o receio de não conseguir sair dessa situação, caso já esteja na rua, como diz a linguagem popular. Atender o desempregado sem cobrar honorários não vai resolver. Além de o profissional ter suas contas a pagar, esse tipo de "caridade", quando a pessoa mais precisa reagir, pode acabar criando um desconforto ao paciente. A dívida acumulada também será contraproducente e pode aumentar ainda mais a sensação de angústia.

A situação limite, porém, costuma estar a anos-luz

\_\_\_\_\_\_\_

da atuação da maioria dos profissionais da área de saúde mental. Em seus 33 anos de clínica, por exemplo, a médica psiquiatra e psicanalista Agelice Frant, com pósgraduação em Psicoterapia de Grupo, Família e Criança, traça o quadro que predomina entre os desempregados. O chefe de família, para quem o trabalho costuma representar a síntese da vida, fica em casa e cai em depressão. "É um luto. Ele não vislumbra uma mudança de horizonte", descreve. De uma maneira geral, as mulheres costumam reagir com mais coragem. Aceitam qualquer trabalho e são capazes até de ir para a rua vender produtos Avon. "Os homens, não. Eles não costumam pensar em descer do pedestal", compara.

A dimensão que o desemprego terá vai depender da personalidade de cada um. "Há quem fique mais seguro, confiante de que vai arranjar alguma forma de ser remunerado, seja ela qual for", observa. Segundo a médica, há casos de pessoas que correm para comprar um celular ou um bip, aparelhos que permitem a rápida localização da pessoa. Se a pessoa não costumava ligar seus aparelhos, passa a usá-los obsessivamente. Os casais costumam acirrar suas brigas e a relação vem à tona, com todas as suas imperfeições. "A vida, na realidade, é uma sucessão de crises. Quem se trata ou é mais estruturado terá mais chances para sair da crise. Tudo vai depender da bagagem pessoal de cada um", analisa Agelice Frant.

A falta de alternativa, de acordo com ela, costuma ser maior entre operários pouco capacitados, que só sabem fazer uma mesma tarefa. "Esses são os casos que terminam em alcoolismo. Quando trabalhei com um grupo no Instituto de Assistência Médica dos Servidores do Estado do Rio

A incerteza gera um estresse que dificulta as pessoas a criarem condições de sobrevivência.

Elas acabam perdendo o senso crítico 77

Heloísa Ayres, da Uerj



de Janeiro (Iaserj), eram todos alcoólatras", recorda.

Mas nem sempre é assim. As exceções existem, felizmente. A psicóloga Luciene da Silva Gomes apresentou, em 2006, em Brasília, os resultados de seu trabalho realizado com os funcionários da Volkswagen Brasil no ABC Paulista, durante o II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Financiado pela empresa, o objetivo do projeto era reestruturar o quadro funcional com um programa de requalificação profissional. Fizeram parte da experiência 300 funcionários, na faixa entre 20 e 50 anos, 90% do sexo masculino.

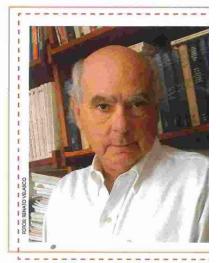
Eram pessoas que viviam o seguinte paradoxo: perderam o trabalho, mas não o emprego. Ou seja: continuaram empregados efetivos com as condições trabalhistas e salários inalterados, mas foram afastados de sua atividade. Trinta e sete por cento deles tinham nível superior, sendo 9% com pós-graduação, mestrado ou doutorado; 29% eram de nível médio e 21%, de nível fundamental.

O projeto foi estruturado de forma que os participantes realizassem um balanço de carreira, através de ferramentas que avaliaram suas competências. Nesse momento, foi possível diagnosticar que habilidades precisavam ser aprimoradas entre os participantes. "Com essa base, foi desenvolvido um Plano de Vida Profissional, além de iniciados cursos profissionalizantes e de aperfeiçoamento", explica a especialista. A mudança mais profunda, porém, ocorreu durante as atividades que resgataram as experiências vividas durante o projeto.

Apesar dos resultados positivos, a psicóloga destaca que 66% dos participantes consideraram a experiência traumática. "Hoje, no entanto, 87% possuem uma visão positiva do projeto. Vinte por cento disseram ter aprendido a lidar com mudanças, 28% adquiriram autoconhecimento e 21%, informações técnicas", comemora Luciene da Silva Gomes. Entre 57% houve uma mudança na forma de encarar a vida e, para 20%, a qualidade de vida mudou para melhor.

No item "o que estão fazendo por si", 80% disseram estar em busca de inovação e novos caminhos. Após uma análise dos dados, a especialista observou que as atividades permitiram aos participantes a compreensão do mundo real. O que era visto como experiência negativa passou a ser encarado como oportunidade de crescimento pessoal e profissional. "Durante três anos, o projeto investiu no desenvolvimento profissional e comportamental, para ajudar essas pessoas a enxergarem novas oportunidades de carreira e de vida", conclui a psicóloga.

O auxílio dos profissionais de saúde mental aos desempregados também pode ser efetivo na área acadêmica. A psicóloga carioca Heloisa Ferraz Ayres, mestre em Psicologia Social pela Universidade Estadual do Estado do Rio de Janeiro (Uerj), onde ensina, é responsável pelo estágio de Psicologia Organizacional e de Trabalho. Ela dá suporte à Empresa Júnior de Psicologia, uma iniciativa sem fins lucrativos sediada na Uerj. A experiência começou na França, durante os anos 60, e se espalhou pelo mundo. A base do trabalho é intro-



duzir entre os jovens participantes a vivência do espírito empreendedor, além de aproximá-los do mercado de trabalho.

Mas como ajudar? A resposta de Heloisa é simples: "O estudo acadêmico pode apontar novas formas de trabalho." É óbvio, para a especialista, que os jovens também acabam protagonizando a era do descartável, em que as pessoas trocam de carro como se trocassem de sapato. "Vivemos um mercado de trabalho extremamente competitivo, o que gera uma permanente sensação de insegurança. Nossa função é contribuir para a reflexão sobre a sociedade globalizada", acredita.

O que a especialista constata sobre o drama do desemprego não está longe do que pensam seus colegas. "A incerteza gera um estresse que dificulta as pessoas a criarem condições de sobrevivência à situação.

### OS AGENTES DA LIBERDADE

Muitos profissionais conseguem dar o melhor de si e contribuir de maneira criativa, mesmo quando o resultado não atende às expectativas, como foi o caso da psicóloga carioca Flávia Strauch, especialista em Terapia de Família e de Casal do Instituto de Psiquiatria da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Ela participou do projeto Agentes da liberdade para egressos do sistema penitenciário do Rio de Janeiro, iniciado há quatro



Mais programas
culturais e
oportunidades,
muitos ex-presos
aproveitariam
essas chances

Flávia Strauch, da UFRJ

anos, quando duas ONGs – Central de Oportunidades, no qual Flávia trabalhou, e Consuelo Pinheiro – foram escolhidas pela prefeitura para desenvolvê-lo.

Por três meses, de 50 a 70 "agentes da liberdade" foram pinçados para multiplicar sua experiência entre os mais de mil inscritos no programa. A idéia era aconselhá-los a voltar a estudar e a refazer a documentação, para que pudessem retornar à condição de cidadãos. Os egressos também eram estimulados a participar de passeios culturais

# Adquirir celular para ser localizado logo é uma reação maníaca. A pessoa se engana para se sentir potente 77

Alexandre Kahtalian, da Sociedade Psicanalítica do RJ

Cito o exemplo dos 15 alunos que tenho por semestre. Eles simplesmente não conseguem estágio e ninguém fica indignado com isso. Os seres humanos têm capacidade de se adaptar às situações e acabam perdendo o senso crítico. Nossa função é provocar a indignação", sublinha Heloisa Ayres. Para ela, a sociedade e a mídia lançam a responsabilidade do desemprego sobre o próprio indivíduo. "Mas o que ocorre, na realidade, é que vivemos uma grande exclusão social", define.

Para o médico psicanalista Alexandre Kahtalian, presidente da Sociedade Psicanalítica do Rio de Janeiro, o desemprego é ainda mais grave entre os profissionais que se aproximam da meia-idade e da aposentadoria. "É uma faixa em que a pessoa já teve filhos e adquiriu uma série de dependências econômicas", contabiliza. O especialista lembra que a partir da

metade dos anos 70 e durante os 80, houve uma forte migração dos profissionais de saúde mental da Argentina para o Brasil, impulsionada pela grave crise econômica enfrentada pelo país vizinho. "O que ocorre hoje é que não há mercado de trabalho para absorver essa massa de desempregados. A solução é mudar de área profissional e buscar atividades que ofereçam alternativas mais criativas e pessoais", sugere.

Ele tem observado dois tipos de situação: pacientes que reagem e conseguem encontrar alternativas ou aqueles que caem em depressão. "Nas duas situações, é importante que a pessoa busque auxílio. O desemprego é um gatilho, uma reação do sujeito que não vê como enfrentar uma determinada situação", acredita ele. Em relação ao deprimido, Kahtalian lembra que o caminho é ajudá-lo a sair da fantasia de que a culpa pela situação é exclusivamente dele próprio. A pessoa acredita que o ocorrido foi uma espécie de "castigo" por ter sido um mau colega, por ter se comportado de maneira agressiva ou por não ter sido bom o suficiente.

"Em geral não é isso que acontece", frisa o médico. Ele se lembra de
um paciente extremamente eficiente,
capaz de recuperar uma empresa de
marketing em Curitiba e, mesmo assim, acabou demitido. "Pude ajudálo a compreender que a demissão foi
causada por sua própria competência, que expunha a incompetência de
um grupo de colegas. Foram esses
colegas que articularam sua demissão. Depois ele conseguiu entender
que seu problema não era pessoal",
revela o especialista.

Uma coisa è clara para Kahtalian: quem luta mais ou se comporta de uma forma mais positiva diante da vida tem mais chances de atravessar a crise. Assim como Agelice Frant, ele tem encontrado desempregados que se apressam em adquirir celulares ou outras formas de serem rapidamente localizados. Mas encara o gesto de uma forma diferente da psicanalista: "É uma reação maníaca, porque o ato de comprar dá segurança. A pessoa se engana para se sentir mais potente, quando na realidade não pode se endividar."

A Sociedade Psicanalítica do Rio de Janeiro dispõe de um serviço social de atendimento a pessoas sem disponibilidade financeira para arcar com o tratamento. "É um serviço comunitário que tem sido muito solicitado. Não é de graça, cada um paga o que pode e é atendido como os demais pacientes", explica o médico. Segundo a responsável pelo setor, a psicóloga e psicanalista Rejane Armony, a cada três meses são atendidas cerca de 100 pessoas. Ao interessado, basta telefonar para a secretária e marcar a primeira entrevista. "São pessoas comuns, de classe média, que está muito empobrecida. Como não temos estatísticas, não posso dizer que os desempregados são maioria", comenta.

De qualquer forma, a apocalíptica visão de fim do mundo que pode ser proporcionada pelo desemprego só acontece para quem se entrega a ela. Cabe aos profissionais de saúde mental apontar os caminhos que levem o paciente a encarar a crise como mais um degrau para o crescimento.

em museus, teatros e cinemas, uma maneira lúdica de reingressarem ao convívio social. Esses agentes recebiam R\$ 600 mensais, contratados pelo município com um ano de carteira assinada. Os demais inscritos recebiam R\$ 100, para que pudessem pagar o transporte e participar das atividades.

O perfil dos participantes é um retrato de corpo inteiro da perversa condição de vida enfrentada por eles, todos moradores de comunidades carentes da cidade. A maioria entrou jovem para o crime, não tem o segundo grau completo ou sequer concluiu o primeiro grau. Noventa e oito por cento não tiveram a figura masculina dentro de casa e foram pais precoces. São quase todos ligados ao tráfico, onde se ganha dinheiro mais rápido e cujo único atributo exigido é a coragem. "Vi muito de perto essa situação. Mas, depois que eles saem do presidio, como conseguir emprego?", questiona Flávia Strauch.

É justamente aí que começa o desespero e foi esse o maior desafio da psicóloga, que acompanhou os agentes de liberdade com palestras e palavras de incentivo. Entre os mais de mil inscritos, 13% voltaram ao crime. "Outros não reincidiram, mas quando o trabalho de um ano ia chegando perto de terminar eles enlouqueciam. Começavam a brigar muito, a falar palavrões e a maioria estava endividada

com prestações que não tinha como pagar", lembra a especialista. A mídia chegou a produzir reportagens sobre os resultados positivos no período de outubro de 2005 a maio de 2006, quando a prefeitura cortou os recursos do programa.

Mas Flávia não desanimou. "Levei os 11 egressos que sobraram à Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan), onde conseguimos um espaço físico para continuar a atendê-los, embora não pudéssemos contar com nenhum respaldo", diz ela. O que tinha tudo para ser uma iniciativa digna de Primeiro Mundo, acabou de vez quando a especialista precisou se ausentar do projeto. "Depois disso soube que o rapaz mais antigo no projeto fora assassinado. Não consegui dar continuidade porque me senti muito insegura" lamenta.

Nesse caso, o saldo positivo foi a conclusão de que existem ferramentas para se encarar essa situação limite, sobretudo quando houver apoio público e ou da iniciativa privada. "Se houvesse mais opções de programas culturais nessas comunidades e se fossem oferecidas oportunidades, muita gente aproveitaria e o quadro de violência na cidade seria outro", constata a psicóloga.



### A HORA E A VEZ DA ECON

uem perguntar por Maria das Graças Marçal em um dos amplos galpões da Asmare, a Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável, em Belo Horizonte, provavelmente não encontrará ninguém. Se perguntar, porém, por dona Geralda não faltará quem a localize prontamente. Aos 57 anos, conhecida como Geralda desde bebê, por causa de uma promessa feita por

seu pai a São Geraldo, ela já ajudou a modificar a vida de milhares de pessoas. Catadora de papel desde os oito anos, dona Geralda vivia nas ruas da capital mineira em 1990, quando ela e outros sem-teto que dependiam da coleta de material reciclável começaram a sofrer uma série de ameaças por parte de inspetores municipais. Com o apoio da Pastoral da Rua, dona Geralda conseguiu reunir seus colegas de labuta e

fundou a instituição que hoje reúne 263 associados, beneficiando indiretamente 1.500 pessoas. Todo mês, eles processam pelo menos 450 toneladas de material recolhido das ruas. Seu modelo de associação já foi implantado em mais de 30 cidades. "Quem me descobriu e começou tudo foi a pastoral", diz. "Antes, eu era tratada como lixo."

Dona Geralda, na verdade, está com tudo, embora não esteja prosa.

Novas formas de produção e relação associações em todo o Brasil e representam



acordo com levantamento da Secretaria Nacional de Economia Solidária, existem no País cerca de 19 mil empreendimentos similares à Asmare, que movimentam por ano mais de US\$ 6 bilhões. São associações, cooperativas e empresas de autogestão que surgem como modo alternativo de produção e distribuição dos lucros. Por esse modelo de gestão, que prioriza o homem, despesas e

lucros são divididos entre todos os donos do negócio. "Compartilhar os resultados democraticamente faz parte da economia solidária", costuma repetir Paul Singer, o secretário nacional de Economia Solidária.

O psicólogo Márcio Ferraciolli, professor da Universidade Federal do Paraná, lembra que, embora o cooperativismo tenha uma longa trajetória no País, o movimento em torno da economia solidá-

ria se transformou em um fenômeno no Brasil a partir da década de 1990. "Devido ao subemprego estrutural, surgiu esse novo jeito de encarar o capitalismo, de evitar a exploração", diz Ferraciolli. "E o psicólogo, junto com profissionais de outras áreas, tem muito a colaborar, principalmente buscando entender a subjetividade daqueles que trabalham em cooperativa." Atualmente radi-

ra de Chapecó, o psicólogo destaca que entender a subjetividade é o primeiro passo para evitar a reprodução de padrões indesejados dentro da própria cooperativa. Por princípio, uma cooperativa é uma empresa de prestação de serviços que tem como meta atender às necessidades econômicas de seus associados. Ao contrário da empresa capitalista tradicional, nela a multiplicação do ca-

Cooperativas movimentam

IISS

6

bilhões

por ano. Por esse modelo de gestão, a prioridade é o homem pital investido não é prioridade. Por isso mesmo, em uma cooperativa não deve ocorrer exploração do trabalhador, o que representaria reproduzir os padrões indesejados aos quais se referiu Ferracioli. O caso extremo de repetição do modelo de exploração é o que ele chama de "coopergato", ou seja, a instituição que se aproveita da legislação diferenciada para obter benefici-

os fiscais, mas continua com o modo tradicional de produção. "Um grupo manda e outro, que tem menor poder aquisitivo, é explorado", diz Ferraciolli. Daí, uma de suas preocupações é refletir sobre a constituição da subjetividade, que não é inata e sim construída nas relações sociais e culturais. "O psicólogo é um dos profissionais que têm condições de instrumentalizar a pessoa para modificar seu jeito de pensar e agir nas relações de trabalho."

Com base em sua própria vivência, Paula Regina Martinello Kurcharski concorda que o cooperativismo representa um novo campo de atuação para o psicólogo. Ela comecou a participar de um dos projetos da incubadora de Chapecó, o Criarte, em 2003, quando ainda era estudante, aluna de Ferraciolli. Continuou o trabalho depois de formada, dois anos depois. Como integrante de uma equipe de cinco profissionais, que incluía dois assistentes sociais e dois filósofos, Paula atuou basicamente na organização dos associados de um grupo de 100 artesãos, que contava com o apoio da prefeitura. Uma vez por semana,

### OMIA SOLIDÁRIA

Entre os muitos prêmios que recebeu estão o da Fundação Ford e o da Fundação Getúlio Vargas, mas ela não reconhece as homenagens como uma vitória pessoal. Da mesma forma, credita sua participação em uma conferência internacional sobre desenvolvimento sustentável, em Nova York, como o resultado de um trabalho coletivo. A boa notícia é que experiências parecidas com a dela vêm se multiplicando pelo Brasil. De

cado em Curitiba, Ferraciolli participou há poucos anos da montagem da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da

Universidade Comunitária Regional de Chapecó, no Oeste catarinense. Como outras incubadoras vinculadas a universidades, essa organizou uma série de cursos e programas que ajudassem a fomentar a criação de cooperativas na região.

De sua experiência na incubado-

no trabalho já são praticadas por 19 mil um amplo campo de atuação para o psicólogo

### Cooperativismo

promovia encontros em cada um dos núcleos espalhados por comunidades carentes de Chapecó, que se dedicavam à produção de bijuterias, sabonetes, peças de tricô e crochê, além de pintura em tecido. "Para uma economia diferente ser possí-

vel, é preciso pensar e agir de forma diferente", afirma. "E quando começa a entrar dinheiro, começa a confusão. Um se acha injustiçado, outro quer ser o líder e por aí vai."

A construção de novas relações no mundo da produção não é, de fato, uma tarefa făcil. Trata-se de um processo demorado, que envolve necessariamente a geração de oportunidades de inserção social. Tem, no entanto, potencial para transformar a realidade. Um dos exemplos mais bem-sucedidos do País é a Cooperativa Agroextrativista de Xapuri (Caex), no Acre, que no começo de dezembro despachou para a Itália sua primeira safra de castanha orgânica, um total de 20 toneladas do produto. Do lucro obtido com a exportação, 25% será investido em beneficios como bolsa de estudo e planos de saúde para as 400 famílias associadas.

A trajetória da Caex, no entanto, foi marcada por uma tragédia de repercussão internacional: o assassinato do líder seringueiro Chico Mendes. em dezembro de 1988, seis meses depois da criação da cooperativa. À época, o extrativismo predatório e a transformação de extensos trechos da Floresta Amazônica em pasto para gado era a marca de Xapuri, terra de Chico Mendes. Embrenhados nos seringais, isolados uns dos outros, os moradores da região viviam em condições subumanas, trocando o que colhiam na floresta por produtos fundamentais à sua sobrevivência, como sal e ferramentas para o trabalho.

De lá para cá, esse cenário mudou completamente. A Caex, que

atualmente conta com duas usinas de processamento de castanha e borracha, desenvolveu o cultivo da castanha orgânica por meio de uma parceria com o governo do Acre e com o Sebrae (Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas). Mas sua

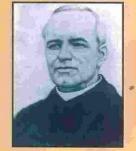
trajetória, similar à de outras associações criadas no Estado e pontilhada por reveses, só passou a ser uma história de sucesso a partir de 1996, no bojo de uma política pública de exploração sustentável da floresta e de conquista do mercado nacional e internacional.

Como alternativa de trabalho e de geração de renda para populações excluídas, as cooperativas estão se consolidando em todo o País como uma das facetas mais bem-sucedidas do movimento de economia solidária. Há, no entanto, muito o que fazer. Dona Geralda, da Asmare de Belo Horizonte, lembra que a cada dia aparece um novo desafío. E ela não está se referindo apenas a técnicas de produção ou a adequação à legislação. Dona Geralda também tem em perspectiva as pessoas. "Todos os dias nós recomeçamos. E cada pessoa nova que chega representa um desafio diferente, por causa dos problemas que traz. Eu mesma, no passado, cheguei a tomar dois litros de cachaça por dia. Hoje, não agüento tomar meia colher. Talvez por conta isso, tento entender e ajudar o outro." Embora afirme não conhecer nenhum caso de psicólogo atuando junto a cooperativas, ela confidencia que já pensou com carinho na idéia. "Seria muito bom contar com a ajuda de um profissional, nem que fosse como trabalho voluntário."

### UMA LONGA TRAJETÓRIA

uando se fala em cooperativismo e autogestão, o vinculo imediato que se faz é com a iniciativa privada.

Atualmente, a conexão é perfeita. Tanto que as cooperativas agrícolas são o segmento mais bem estruturado do ramo no Brasil. No passado, foi diferente. A primeira associação do gênero de que se tem notícia é a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, fundada em 27 de outubro de 1889, pouco



O padre Theodor criou associação

depois da extinção da escravatura. Tratava-se de uma espécie de banco de sociedade anônima, com previsão de caixa para socorrer seus associados em momentos de dificuldade e durante a construção de suas casas.

Apenas no começo do século XX é que, por meio de imigrantes, começaram a surgir cooperativas inspiradas em associações de crédito de agricultores da Alemanha e da Itália. A partir de 1902, duas iniciativas distintas colocam o Rio Grande do Sul na vanguarda do movimento. Uma, liderada pelo padre suíço Theodor Amstad. A outra tinha à frente o italiano De Stefano Paterno. Embora localizadas no mesmo Estado, devido às dificuldades de comunicação da época, essas cooperativas não chegaram a trocar informações ou experiências.

Esse cenário mudou completamente nos últimos anos, em especial depois de julho de 2003, quando foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária, cujo objetivo é facilitar a articulação entre as diferentes organizações e fornecer subsídios para a formulação de políticas públicas. Antes mesmo de completar cinco anos de existência, a secretaria tem se revelado fundamental para a expansão da rede de economia solidária existente no País. Nada mais coerente com sua proposta – a cooperação, termo que vem do latim "cooperatio", no sentido de prestação de auxílio para um fim comum.



Secretaria de Economia Solidária articula o setor

### EM TERRA DE CEGO, Quem tem um programa é rei?

Ações breves, interrupções e busca de resultados a curtíssimo prazo atrapalham os bons resultados de programa de qualidade de vida

Por ANA MARIA ROSSI\* =

Os programas de qualidade de vida configuraram-se uma tendência mundial na década de 1990. Um dos seus principais insumos foi a realização de pesquisas de clima organizacional, que começaram a trazer à tona o interesse dos funcionários em participar de ações que abrissem oportunidades de crescimento pessoal e melhoria no ambiente de trabalho. As pessoas queriam mais do que um plano de carreira, um aumento salarial ou a flexibilidade de horário. Passados mais de dez anos, já se pode ter uma visão abrangente dos rumos tomados na aplicação desse recurso.

No Brasil, menos de 5% das empresas brasileiras mantêm programas regulares de qualidade de vida. Hoje é muito comum encontrar ações pontuais feitas com a intenção de marcar eventos, como a semana da prevenção de acidentes. Outro formato bastante utilizado é a criação de convênios com academias e restaurantes "saudáveis". A multiplicação desse modelo sinaliza o estágio inicial de compreensão dessa atividade que tem prevalecido. Palestras e convênios são ações básicas, mas não podem ser tomadas por programas de qualidade de vida. Diversos trabalhos indicam que um dos pressupostos para direcionar corretamente as iniciativas no campo da qualidade de vida é oferecer os alicerces básicos para promoção de um estilo de vida saudável, feitos de modo a colocar ao alcance das pessoas as informações e estímulos que lhes permitam empreender mudanças. É diferente de disponibilizar dados sobre qualidade de vida, termo amplo que remete a inúmeras situações que não se têm controle direto, como o desgaste da camada de ozônio ou a violência.

Não é raro que esse desajuste na concepção leve ao comprometimento dos resultados. Programas também podem frustrar o desempenho esperado se a empresa está mais preocupada em ter o que colocar no relatório do que intervir de fato em qualidade de vida. Em geral, são ações deflagradas por gestores que pouco entendem sobre o tema e querem resultados imedia-

tos. Se a adesão não é maciça ou as mudanças não aparecem em 45 dias, trocam a atividade sem considerar as causas do insucesso e também que a modificação do comportamento necessita de reforço cognitivo e prática para criar novos condicionamentos.

Como lidar com essas variáveis? Pesquisas em empresas com baixa participação nas atividades tem revelado conflitos na emissão e na recepção das mensagens sobre ações de qualidade de vida. Uma das frases comuns de serem ouvidas nesse tipo de levantamento é: "Por que meu departamento não oferece essa atividade também?" Informações como essa colocam em cena dois problemas – ações segmentadas que não se complemen-



tam; pessoas que não aderem porque não foram comunicadas da ação.

A criação de um programa alicerçado em bases adequadas também não é, exatamente, uma garantia de sucesso pleno. Não se pode ignorar que existem aqueles que se manifestam para obter o benefício, mas depois não aparecem. E outros que participam presencialmente, mas não estão dispostos a mudar. Essa incapacidade às vezes é também sugestiva de falhas na seleção dos profissionais que ministram os cursos. De poeta, louco e especialista em gerenciamento do stress e qualidade de vida, cada um se acha mestre. Bastou ler um livro e participar de um workshop para que alguns consultores se introduzam num campo que, decididamente, é complexo e demanda conhecimento científico.

Portanto, dependendo dos pressupostos, um programa de qualidade de

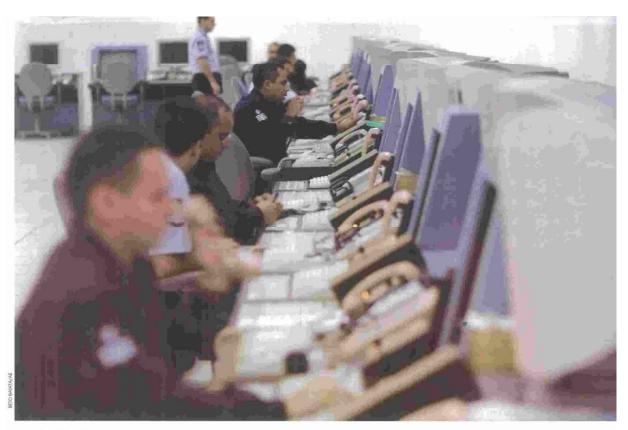


vida pode se diluir. Quando a ação é bem planejada e tem continuidade suficiente para as transformações se operarem no dia-a-dia das pessoas, o impacto é sensível. As pessoas sentem-se mais valorizadas, o que é bom para a autoestima e para a equipe. Do lado da empresa, o funcionário adoece menos, concentra-se mais e trabalha com mais prazer e qualidade. Estatísticas americanas indicam que, para cada dólar investido em programas de saúde e de qualidade de vida, as empresas eventualmente recebem cinco dólares de retorno.

A falta de um diagnóstico da empresa antes de decidir por ações de qualidade de vida também compromete os resultados desses trabalhos. Tampouco é comum a realização de avaliações após o programa. Isso se credita à mentalidade de redução de custos e também à falta de cultura empresarial. A cúpula decide por meio de observação e intuição. Porém falta perceber que nem sempre o que é importante é prioritário para os funcionários. Ainda que as pessoas desejem um programa de controle de peso, podem não ter tempo para usufruí-lo naquele momento porque a prioridade é a faculdade ou chegar mais cedo em casa por causa dos filhos. Além disso, há que se considerar o momento das organizações na tomada de decisões. Estudo em uma empresa fez ver que os funcionários queriam um curso de planejamento de finanças pessoais, algo que ninguém imaginava antes do diagnóstico.

Por fim, certamente a empresa precisa adaptar-se à realidade que prospecta. Pouco efeito na vida das pessoas tem aludir a um estilo de vida mais saudável oferecendo, em contrapartida, jornadas de 12 horas ou privação de condições materiais adequadas para realizar o trabalho, sacrificando ao máximo os funcionários. Neste caso, é como bater e dar a bolsa de gelo.

\* Ph.D. em Psicologia e especialista em gerenciamento do stress, presidente da Isma-Br (International Stress Management Association) e representante do Brasil na Divisão de Saúde Ocupacional da Associação Mundial de Psiquiatria (WPA).



Enfoque

### A VIDA DOS CONTROLADORES DE

## VÔO

### Pesquisador revela a intimidade de uma das categorias profissionais mais visadas de 2007

os últimos dias de 2007, a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), estatal que administra os aeroportos, deu início a um plano para evitar o caos nos principais terminais aéreos do País durante os feriados de fim de ano. Ela colocou mais fiscais nos aeroportos e criou núcleos para fazer um monitoramento mais detalhado dos vôos programados. Esse foi apenas o último lance da grande crise do setor aéreo agravada em 2006 com a queda do vôo 1907 da GOL, em 29 setembro, que não deixou sobreviventes. Por causa do acidente, oito controladores de vôo foram afastados para investigações de possível falha operacional. Eles tiveram suas funções exercidas por funcionários declocados de outras áreas. Um mês depois, a

categoria, que é subordinada à Força Aérea Brasileira (FAB), deu início a um movimento para pressionar o governo a atender reivindicações por melhores salários, menor carga horária e a contratação de mais profissionais. A maioria dos controladores não aderiu nessa época à operação-padrão iniciada em 27 de outubro. Um dia antes, teria havido uma pane no centro de processamento de dados do sistema de radares que regula a região Sul, o Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle do Tráfego Aéreo (Cindacta) 2.

Em dois anos, período marcado também pelo acidente com o vôo TAM 3054 (em 17 de julho, o pior da aviação da América Latina), a Aeronáutica chegou a atribuir toda a crise aos controladores de vôo. A avaliação fez o presi

### NAS ASAS DO MUNDO

o s controladores têm de separar o tráfego de aeronaves no espaço aéreo e nos aeroportos de modo seguro, ordenado e rápido. Eles dão instruções e informações necessárias dentro do espaço aéreo de sua jurisdição com o objetivo de prevenir colisões eritre aeronaves e entre aeronaves e obstáculos nas imediações dos aeroportos. No Brasil, apesar da grande importância desta função, ainda não há o reconhecimento desta atividade como profissão, até porque ela é ainda desconhecida da sociedade em geral, que só veio a tomar conhecimento de sua existência praticamente depois do acidente entre o Boeing da Gol Linhas Aéreas Inteligentes e o Embraer Legacy em 29 de setembro de 2006. No entan-

Estudo mostra que categoria, altamente especializada, tem grande interdependência de tarefas e hierarquia rígida

dente Luiz Inácio Lula da Silva adiar o processo de desmilitarização do controle do espaço aéreo por prazo indeterminado. Em 30 de março do ano passado, os controladores do Cindacta 1, centro responsável pelo tráfego aéreo nas regiões Sudeste e Centro-Oeste, iniciaram um movimento que durou cinco horas, se espalhou por outras regiões e praticamente parou o espaço aéreo do País.

Os conflitos e o universo dos controladores de vôo chamaram a atenção do psicólogo Jairo Borges, que aplicou os recursos da Psicologia Organizacional para ajudar a compreender o que vem ocorrendo com essa categoria profissional. "A Psicologia

Organizacional existe como área de conhecimento e como campo de intervenção. Pode oferecer respostas a questões relacionadas à interação entre esse fazer humano e a organização onde ocorre", diz Borges, graduado em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB) e com mestrado e doutorado em Sistemas Instrucionais pela Florida State University. Professor titular da UnB, ele coordena a pós-graduação e faz pesquisa, ensino e extensão em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Suas reflexões a respeito dos controladores de vôo foram realizadas a partir da interpretação de dados obtidos em entrevistas com pequenos grupos de profissionais, totalizando 13 pessoas.

As entrevistas de Borges revelaram uma categoría ocupacional altamente especializada, com grande interdependência de tarefas, controle rígido do tempo e registros de tudo o que ocorre. Mas ainda que exista flexibilidade para o ajuste dos turnos, a autonomia parece ser restrita apenas no componente técnico do trabalho, que é a base de poder utilizada pelos indivíduos. "Muitos dos freqüentes conflitos podem ser decorrentes de uma hierarquia bastante rígida, de um lado, e de características pessoais de autonomia cultivadas desde a época do recrutamento dessas pessoas e de uma especialização técnica decorrente de treinamento", analisa Borges. Por outro lado, o psicólogo encontrou sinais de uma mudança cultural em andamento entre os profissionais. Um dos motivos seria a necessidade de melhorar a imagem junto à sociedade. "Eles estão começando a valorizar menos os aspectos heróicos do trabalho e a submissão a decisões superiores, como forma de evitar o risco de envolvimento em acidentes", comenta o psicólogo.

O depoimento dos profissionais deu a Borges acesso aos desejos de mudança do grupo. A categoria, segundo ele, tem uma forte aspiração pelo aprendizado contínuo e grande disposição de aprender com base na análise crítica de erros. "Porém isso tem sido uma fonte de conflito com

"Eles estão começando
a valorizar menos
os aspectos heróicos
do trabalho e a
submissão a decisões
superiores como
forma de evitar o risco
de envolvimento
em acidentes"

Jairo Borges

uma hierarquia rígida e supostamente avessa a esse tipo de análise", avalia Borges. E ainda que os profissionais considerem seu trabalho rico em significado, temem suas conseqüências para a saúde. "Ouvi relatos freqüentes de que a atividade é estressante e produtora de várias patologias devido à complexidade cognitiva das ações, à constante exigência de atenção e de solução de problemas e às conseqüências potencialmente desastrosas decorrentes de erros de julgamento", revelou o es-

pecialista. Além disso, é frequente o relato do uso de estratégias de abstração da realidade, como imaginar que a tela é um videogame, como forma de reduzir essa complexidade e aliviar as inexoráveis tensões.

Os acidentes aéreos de setembro de 2006 e julho de 2007 intensificaram o medo de errar desses profissionais. "Existem evidências de uma elevada motivação, provavelmente pelo fato de o trabalho ser desafiador e rico em significado e de existir elevado suporte social nas equipes, mas há também fortes evidências de insatisfação com uma carreira sem muitas possibilidades de ascensão, salários baixos, hierarquia rígida, treinamentos insatisfatórios, falta de acompanhamento médico e psicológico e incompreensão organizacional sobre a natureza dos problemas da categoria", observa Borges.

Segundo o especialista, o comprometimento desses profissio-

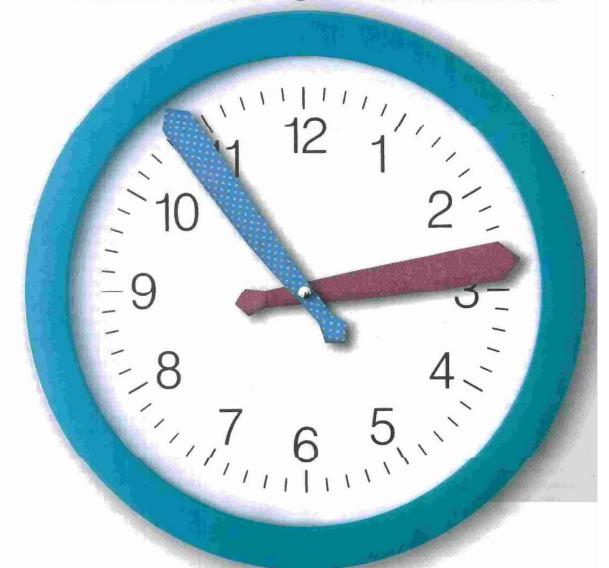
nais com as suas tarefas aparenta ser bastante elevado. "O comprometimento organizacional parece ser mais instrumental ou calculativo do que afetivo ou normativo", afirma. Borges também encontrou conflitos de gestão, "Podem ter ocorrido falhas na análise das mudancas no cenário externo e especialmente dos movimentos dos atores deste ambiente. E pode ter havido demora em colocar em marcha mudanças significativas nas práticas de gestão de pessoas que pudessem evitar uma crise que estava anunciada há muitos anos", concluiu o psicólogo. Vistos por uma perspectiva estruturante, dados como esses são vali-

osos para um segmento que está sofrendo os desdobramentos de uma crise ainda não solucionada. Exemplo disso é que, no final de novembro passado, a Força Aérea Brasileira demitiu sete e afastou das suas funções 11 controladores do Cindacta 2 (de Curitiba, no Paraná) que se envolveram com o movimento da categoria em março de 2007. Enquanto estiverem respondendo processo por crime na Justiça Militar, os controladores afastados realizarão apenas funções administrativas.

to, a atividade torna-se cada vez mais complexa devido ao crescente número de aeronaves e ao surgimento de modelos cada vez mais modernos e rápidos, os quais voam conjuntamente com outros mais antigos e lentos. Por isso, esses profissionais necessitam de habilidades como raciocínio rápido; controle emocional; raciocínio espacial e capacidade de

rápida adaptação às mudanças operacionais, além de conhecimentos de meteorologia, geografia e língua inglesa. Possuem enorme grau de responsabilidade e vivem sob imensa tensão, pois falha pode significar a perda simultânea de centenas de vidas. Dados da Isma-Br indicam que é a segunda profissão mais estressante. A primeira é policial e segurança.

# O preparo para o FIM DA CARREIRA



Organizações começam a oferecer programas de orientação para quem vai se aposentar. O objetivo é capacitar os funcionários a lidar com o término da atividade profissional

pés anos de trabalho, de um dia para o outro tudo muda. No dia seguinte à festa de despedida, a pessoa não levantará da cama com a cabeça ocupada com as tarefas do trabalho, não terá recompensas nem reclamações externas ao ambiente doméstico, não haverá a mesma rotina. O que fazer? Quando o indivíduo está preparado para se aposentar? Será que somente o tempo de serviço é suficiente para tomar essa decisão?

Diante do impacto causado pelo desligamento do trabalho na organização do indivíduo, diversas instituições e empresas têm investido na em um grupo de aposentados pela Usiminas na cidade de Ipatinga, em Minas Gerais. Ela viu que o desligamento da empresa causou um grande impacto na vida familiar, econômica e social dos ex-trabalhadores. Notou também um direcionamento da busca por uma nova ocupação em congregações religiosas e o envolvimento em trabalhos voluntários ou autônomos.

Outro trabalho, conduzido na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), mostrou também que as pessoas que tiveram sua formação educacional totalmente voltada para ser produtivo, para se dar bem no em consideração itens como classe social, idade, estado civil e nível de renda. Uma das constatações foi a de que as mulheres manifestam menos sintomas depressivos do que os homens.

É compreensível. Muito mais do que as mulheres, eles foram criados – e há a cobrança cultural de toda a sociedade – para dar certo no mundo corporativo. Têm sua imagem de sucesso e de auto-estima extremamente vinculadas ao trabalho. Já as mulheres, ao contrário, ainda continuam sendo vistas como "ajudantes" no orçamento da casa. Ou seja, se derem certo nas suas

Estudo aponta que indivíduos com formação voltada para serem produtivos e se dar bem no trabalho são os que mais têm chance de sofrer de depressão após deixar cargos

criação de programas de orientação para quem vai se aposentar. Seu objetivo é capacitá-los para lidar com as mudanças atreladas ao fim da atividade profissional e suas conseqüências. Através do trabalho se constrói a identidade social, que dá sentido à existência do homem, além das noções de organização de espaço e tempo, reconhecimento social e profissional e a remuneração, que lhe dá a independência financeira.

Um pôster apresentado por Bruna Silvia Braga Yuculano durante o II Congresso Brasileiro Psicologia: Ciência e Profissão, em setembro de 2006, analisou esses efeitos trabalho, são os que mais apresentam chances de sofrer com a depressão - doença que atinge 121 milhões de pessoas em todo mundo depois que deixam seus cargos. A pesquisa foi realizada pelo professor e psicólogo Jaime Lisandro Pacheco e se chama Educação, trabalho e envelhecimento: estudo das histórias de vida de trabalhadores assalariados focalizando as relações com a escola, com o trabalho e com os possíveis sintomas depressivos após a aposentadoria. Para chegar a sua conclusão, ele analisou a biografia de oito pessoas (três homens e cinco mulheres), levando carreiras, ótimo. Caso contrário, serão sempre boas coadjuvantes. Além disso, há um motivo de ordem bem mais prática. Mesmo que tenham deixado as funções na empresa, as mulheres ainda têm entre suas atribuições a tarefa de cuidar da casa e dos filhos. Portanto, ainda que sem o trabalho formal, não perdem sua "função" no mundo. Pelo contrário, muitas ainda podem sentir que, com a aposentadoria, na verdade estão retomando seu papel fundamental e principal na sociedade.

A mesma percepção não têm os indivíduos que desfrutaram de um grau de escolarização mais eleva-

### **Aposentadoria**

do, porém formatado somente para gerar "bons trabalhadores", pesso-as preparadas intelectualmente para serem bem-sucedidas em suas carreiras, mas para quem foi ensinado que a vida só teria valor – e elas só teriam valor perante o mundo – se ocupassem um lugar muito ao sol em comparação a seus companheiros de profissão. Esse conceito está especialmente impregnado no setor fabril, caracterizado por atividades repetitivas e que não exigem do trabalhar muita criatividade para serem exercidas.

Segundo o estudo, homens e mulheres que receberam a formação de que só trabalho é capaz de valorizar um indivíduo foram os sujeitos que apresentaram os sintomas mais fortes da doença assim que deixaram seus postos. Segundo o psicólogo Pacheco, seu estudo coloca em discussão a complexa relação entre a educação familiar e escolar, e como isso refletirá o futuro das pessoas quando envelhecerem.

Em outras palavras, o que as pesquisas mostram - tanto a que foi conduzida em Minas Gerais quanto a que foi realizada pelo especialista da Unicamp - é que, depois de deixarem seus trabalhos formais, os indivíduos necessitam encontrar outras formas de se posicionar perante o mundo externo. Precisam continuar ocupando um espaço que, durante anos, puderam usufruir e com o qual conseguiam algum nível de visibilidade. Essa constatação somente reforça a idéia anterior que se tinha a respeito do grau de influência do trabalho na vida das pessoas. É como se o valor do sujeito, do indivíduo, estivesse absolutamente vinculado ao que ele é capaz de produzir diante de uma sociedade na qual um dos principais

Resultados de uma pesquisa com grupo de aposentados pela Usiminas mostraram que o desligamento causou impacto na vida familiar e social.

Eles se ocuparam com a igreja ou com o voluntariado

valores é o trabalho, a competitividade e a capacidade de ser bem-sucedido no mundo corporativo. Mesmo que isso tenha custado o sacrifício da saúde, dos prazeres pessoais ou do tempo passado em família.

Diante desta situação, infelizmente sacramentada na sociedade mun-

dial, observam-se algumas iniciativas de reação. O objetivo é preservar o sujeito, é assegurar ao indivíduo algumas opções para que sua auto-estima não caia de forma a torná-lo uma pessoa doente. Nessa tarefa, o psicólogo tem exercido um papel fundamental. Boa parte de seu trabalho se dá em empresas que já perceberam a necessidade de garantir um futuro mais promissor e menos deprimente a quem prestou serviços à companhia durante anos. Uma das empresas que idealizaram um programa do gênero é a ECT - Empresa Brasileira de

Correios e Telégrafos.

Desde 1991, preocupados com o futuro de seus funcionários, ou melhor, com seus futuros exfuncionários, a ECT vem desenvolvendo ações que buscam soluções que possam minimizar os eventuais reflexos negativos decorrentes do caminho natural da aposentadoria. Mas foi em 2003 que, em âmbito nacional, ocorreu o lancamento do programa Ação Corporativa Nova Etapa de Vida. "O objetivo do programa é proporcionar aos empregados desde o seu ingresso na ECT a reflexão sobre a fase da aposentadoria, dando a oportunidade de construção de novas alternativas de vida pessoal, profissional e pós-carreira", explica Miriam Yvone Matos Alves, chefe do Departamento de Integração Social e Benefícios (DEISB) da ECT. "A perda do vínculo com o trabalho, à questão do status adquirido durante anos de dedicação e a dúvida sobre o que fazer com o tempo livre contribuíam para que, em alguns casos, as pessoas entrassem em depressão", conta Miriam, confirmando, na prática, o que os estudos psicológicos já apontam.

maneira muito mais sadia e positiva. A iniciativa está voltada para a responsabilidade social interna da

empresa", define Miriam.

Dois anos antes de se aposentar, o funcionário pode participar de uma série de atividades socioeducativas voltadas espectalmente para essas pessoas que, em breve, deixarão de trabalhar. "Não existe uma programação a ser cumprida, mas sempre são ministradas palestras ligadas às questões econômicas, saúde e metas de vida, principais motivos para a insegurança desses funcionários.

Também permitimos que os familiares possam assistir", detalha Miriam. As palestras são dadas por profissionais cujo trabalho está associado a cada uma dessas áreas. Aqueles que ainda não se sentem totalmente esclarecidos e, principalmente, ainda encontram dificuldade para construir metas de vida para os próximos anos, também podem ter conversas individuais com uma psicóloga. "São dez encontros in-

dividuais nos quais o funcionário, junto ao profissional, constrói novos objetivos para ele e para sua família", explica Miriam. Deize Ramos da

Silva, aposentada da ECT em maio de 2007, foi uma das beneficiadas do programa, que em 2006 teve a participação de 8.293 empregados nas atividades realizadas, entre: workshop, encontros, oficinas, palestras e reuniões temáticas, além de um atendimento personalizado. E ela ainda pensa em fazer muitas coisas. "Hidroginástica, natação, aprender a tocar violão, canto, yoga, biodança, aprofundamento profissional em psicodrama, trabalho voluntário e dedicar mais tempo cuidando da saúde e da minha família", lista Deize. "Para mim, o fato de trabalharmos em uma empresa que reúne muitos talentos por vezes nos deixa sem condições de utilizar grande parte do nosso potencial e o programa ajuda a despertar esse potencial adormecido", diz.

Outra iniciativa do gênero foi implantada pelo Projeto Travessia, a cena que muda, desenvolvido pela Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro. O trabalho, coordenado pelas psicólogas Márcia Stocker Pinto e Maria Teresa Milagres, objetivava dar suporte a empregados que estavam prestes a deixar seus cargos e se aposentar. Uma das funções das especialistas era auxiliar esses individuos na decisão do que fazer depois da aposentadoria, por exemplo. É comum que as pessoas manifestem muitas dúvidas sobre o que fazer: parar completamente e se dedicar a alguma atividade pessoal, normalmente postergada por causa dos afazeres com o trabalho, ou iniOs Correios criam ações para buscar meios de minimizar eventuais reflexos negativos. Com a ajuda de psicólogos, funcionários têm a oportunidade de construir novas alternativas de vida pessoal pós-carreira

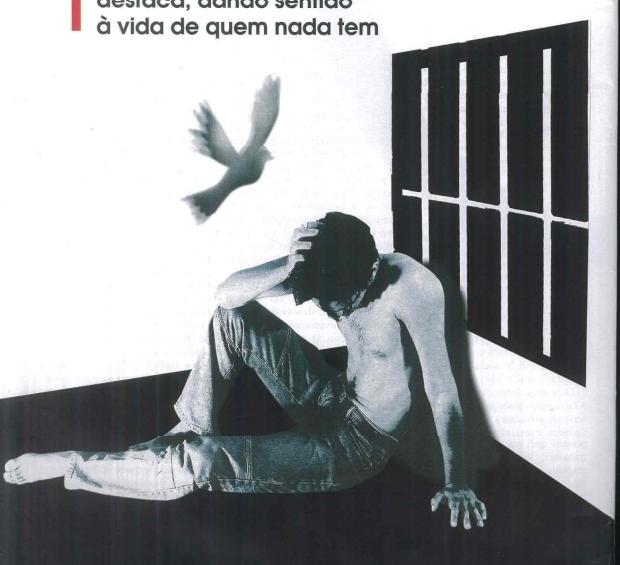
ciar uma nova carreira. Na visão da psicologia, é preciso que o idoso pense no sentido que o trabalho irá adquirir após a aposentadoria. E que ele também promova uma intensa reflexão sobre como pretende se desenvolver como indivíduo nessa nova fase da vida. Essa análise pode ser feita com o auxílio do psicólogo. Na área de pesquisas, até mesmo as empresas têm procurado conhecer as idéias de seus funcionários - e da sociedade em geral - em relação à aposentadoria. No último mês de maio, o Banco HSBC divulgou resultado de amplo estudo sobre a aposentadoria, realizada em 21 países do mundo. Para o presidente mundial do Grupo, Stephen Green, é do interesse do banco e da sociedade saber o que as pessoas pensam em relação à velhice para que se organizem e possam moldar suas expectativas do futuro. "O estudo mostra que estar na terceira idade não é mais um peso para sociedade e que ter 70 anos, hoje em dia, representa o mesmo que ter 50, 20 anos atrás. Estas pessoas estão muito mais saudáveis e produtivas e ainda fazem uma grande contribuição como voluntárias, trabalhadores e membros de família", afirma Green.

O Futuro da Aposentadoria – A Nova Terceira Idade revela ainda que brasileiro tem visão positiva do futuro, sente-se saudável, independente e produtivo, mas ainda sai precocemente do mercado de trabalho – uma contradição se tor considerado que a mesma pesquisa demonstrou que 71% das pessoas gostariam de continuar trabalhando o máximo possível, até quando se sentissem aptas para isso, e não simplesmente pela questão de ter atingido uma idade limite.



## PSICOLOGIA DO

Como se formassem uma empresa, criminosos ofertam "trabalho", fazem seleção de pessoal, pregam o crescimento pela eficácia e reconhecem quem se destaca, dando sentido à vida de quem nada tem



les não têm carteira assinada. Há muito tempo não possuem empregos regulares. Sobrevivem à margem da sociedade. Muitos estão à espera de qualquer oportunidade para ganhar dinheiro, mesmo que isso implique sair da legalidade. Homens assim - desempregados, com um histórico de abandono social e se sentindo inferiores por não conseguirem cuidar da família - são aliciados pelo que se convencionou chamar de crime organizado. Diversos não resistem ao apelo. Afinal, facções como Comando Vermelho (CV), do Rio de Janeiro, ou Primeiro Comando da Capital (PCC),

de São Paulo, sabem como acenar com uma chance de melhorar o padrão de vida. Mais do que isso: demonstram que, se cumprirem direito as exigências do novo "empregador", eles terão também reconhecimento, algo que lhes faz falta no duro cotidiano que enfrentam. Parte desse contingente acaba atrás das grades. E lá, na prisão, deixa claro quanto o trabalho é crucial para quem nada tem.

Foi isso o que comprovou um estudo feito pela psicóloga Deise Maria do Nascimento, da Secretaria de Segurança Pública e Defesa do Cidadão de San-

ta Catarina. Durante dois anos, ela entrevistou e coletou dados de indivíduos do presídio masculino de Florianópolis para pesquisar o significado do trabalho para esse grupo. O levantamento foi realizado em um período em que o PCC ainda não era conhecido nacionalmente como ocorre hoje - naquela época, notório era o Comando Vermelho. Porém já se sabia que o crime se organizava dentro das prisões. A análise dos resultados mostra que é preciso dar mais atenção para o conhecimento sobre o crime, o universo prisional e a marginalidade, que se impõe a uma parcela cada vez maior da população como um meio de se constituir como sujeito, ainda que pelo trabalho ilegal.

Em sua pesquisa, Deise, havia notado que a palavra "trabalho" era recorrente nas conversas com os presidiários. Alguns diziam que o desemprego era o culpado por estarem encarcerados. Sem dinheiro e amparo social, o que poderiam fazer? Outros alegavam que a criminalidade era a única saída para virarem o jogo. Ou seja, por meio do crime diziam ter obtido melhores condições de sustentar suas famílias e encontrado um sentido para suas vidas. Esses argumentos têm sua razão de ser. Como explica Deise, a sociedade capitalista determina que o trabalho esteja no centro da vida do indivíduo. Ele so-

### OS NÚMEROS DA PRISÃO

Penitenciárias ou similares no Brasil: **427**, sendo **387** masculinas e **40** femininas.

Total geral de presos no sistema prisional e na polícia: 419-551

Fonte: Ministério da Justiça/InfoPen – junho de 2007

mente se sentirá bem e reconhecerá seu papel no mundo se estiver trabalhando - e consumindo. De acordo com essa análise, em um ambiente de desigualdades que submete as pessoas a pesadas privações e as obriga a uma dura e sofrida batalha diária de sobrevivência, é compreensível que muitos acabem por enxergar na atividade ilícita uma forma de dar sentido à vida. "A questão de trabalhar e ser produtivo é muito importante. E sustentar a família faz com que a pessoa tenha reconhecimento. Essa necessidade também apareceu na pesquisa", reforça a psicóloga.

O estudo de Deise analisou o significado do trabalho para quem está na prisão. Ele identificou situações

em que a atividade criminosa foi compreendida exatamente como trabalho, revelando que a criminalidade pode se organizar em torno de um objetivo, com metodologia de recrutamento e estratégias de promoção de pessoal. Algo comum a muitas empresas. Um dos primeiros passos desse "processo" é buscar novos aliados. Mas para isso é necessário encontrar os perfis mais adequados à natureza da atividade. São, em geral, pessoas com pouca escolaridade, baixa qualificação profissional e dificuldade de sobrevivência ("compreendida como resultado de falha individual, como despreparo para o mercado formal de trabalho", esclarece Deise). Além disso, e comum que se procurem por indivíduos bem jovens. Muitas vezes, a vida criminosa se inicia entre os nove e os 13 anos. É nesse período que acabam indo para as ruas, atrás de algum rendimento para completar a renda de casa. Desse modo, deixam a inocência da infância e assumem responsabilidades de adulto. "As crianças ficam suscetíveis e expostas à violência. Junto com o trabalho infantil surge a necessidade de sobreviver nas ruas", diz. Em sua pesquisa, Deise acrescenta que as crian-

ças se inserem no processo de socialização, no contato com o mundo, por meio do mercado informal. Elas exercem atividades como venda ambulante ou com a prestação de serviços com ínfima remuneração. E para isso ocupam um espaço perigoso: justamente a rua. Com freqüência, o ingresso no crime coincide com o ingresso no mundo do trabalho.

Deise esclarece que há situações em que o recrutamento ocorre de forma organizada, com grupos mais experientes orientando as escolhas. Eles iniciam o novato ao lhe atri-

buir algumas funções. Filmes como Cidade de Deus e Tropa de Elite ilustram como se dá parte desse processo. Permeada de gírias como vapor (pequeno vendedor de drogas) e gerente (palavra usada nas favelas cariocas para o braço direito do chefe do morro), a aprendizagem da vida criminosa é gradativa, permitindo que os jovens compreendam a atividade em toda sua extensão. Nas entrevistas de Deise, os presidiários que relataram ter entrado na criminalidade dessa maneira contam que começaram com serviços de vigilância (em alguns casos, função do olheiro ou "fogueteiro") e que atingiram postos de chefia por méritos próprios, pela presteza e responsabilidade, por

### Sociedade

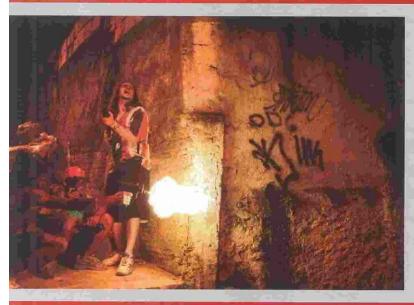
exemplo. Para os presidiários, há vantagens em fazer parte de um grupo organizado. Em seus relatos, dizem que desse modo puderam se nortear por referências, seguindo modelos representados pelos chefes, e tiveram a chance de empreender atos mais ousados. "Dentro desse ambiente, quando surge alguém com mais ousadia, ele é logo identificado pelas lideranças. Também é reconhecido aquele que já teve alguma experiência. Um jovem que pegou uma arma é tido como corajoso. É o discurso da coragem e da ousadia que mais aglutina pessoal. Nesse sentido, criam-se ídolos", afirma Deise.

A prisão, como reforça o estudo, é também um espaço de recrutamento, aprendizagem e aperfeiçoamento. É comum que cheguem às cadeias pessoas pouco habilitadas para o crime. Em 2005, o Ministério da Justiça in-

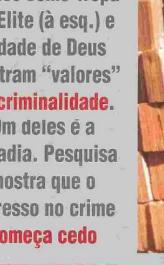
entes e famosos funciona como uma espécie de aperfeiçoamento. Eles são instrutores e "transmitem" o conhecimento da vida marginal em diversas áreas. Os "recrutados" passam a ter uma visão mais ampla das atividades e estabelecem novos contatos que servirão como referência após a soltura. E também recebem os códigos de conduta. Existem regras dentro da prisão. Uma delas determina que não se pode ficar com a mulher do outro. Quem obedece a essas normas sinaliza que sabe respeitar o mundo do crime e tem potencial de ser líder. Como os códigos são rígidos, a punição segue o mesmo padrão. Deslizes não são perdoados.

Pelas entrevistas feitas por Deise, nota-se a importância da realização pessoal e profissional. Ao ouvir as histórias dos reclusos, a psicóloga da Secretaria de Segurança Pública de tinha conseguido atingir. Pela via do crime, como salienta Deise, ele viabiliza seus talentos, tem êxito, se sente vivo e é dono de um espaço. Ele ocupa um lugar na sociedade.

Tal qual ocorre no mundo do trabalho, a atividade criminosa cobra seu quinhão de responsabilidades. Ingressar nas facções não é tão complexo, mas viver nesses grupos e sobreviver desse "trabalho" não tem nada de fácil. Pelo contrário. Isso exige fazer bons negócios, desenvolver estratégias, administrar corretamente ganhos e estar atento à manutenção de equilíbrio na conduta dos trabalhos. Segundo Deise, os entrevistados foram unânimes em dizer que se o criminoso abusar das drogas e gastar em farras, por exemplo, irá atrair os olhares da polícia e dos concorrentes. Além disso, é preciso estabelecer uma relação amistosa com seus



Filmes como Tropa de Elite (à esq.) e Cidade de Deus mostram "valores" da criminalidade. Um deles é a ousadia. Pesquisa mostra que o ingresso no crime começa cedo



formou que aproximadamente 66 mil presidiários poderiam cumprir penas alternativas. É um número significativo - estimativas de junho de 2007 apontam que há 419.551 presos no sistema prisional e na polícia. Muita gente vai parar atrás das grades por causa do "crime de bagatela", uma expressão para designar o delito feito sem ameaça, sem atitude violenta ou agressão física e sem abalar o patrimônio da vítima, como os praticados pelos "ladrões de galinha". No presídio, esses indivíduos são inseridos em um ambiente que os prepara a atuar de modo profissional no mundo do crime. "As pessoas isoladas são as mais facilmente recrutadas. A prisão é uma perversão e elas precisam a aprender a se relacionar de forma mais violenta", completa Deise. O convívio com criminosos experi-

Santa Catarina captou que o ingresso no crime foi o meio encontrado para atender às necessidades de manutenção da família e poder oferecer conforto a seus membros. Ao ver que esse objetivo foi cumprido, o criminoso sente satisfação pessoal e prazer. "Essa questão de trabalhar e ser produtivo é uma questão muito forte", esclarece. Por outro lado, ele pode obter a satisfação profissional ao verificar que sabe fazer bem a tarefa que lhe foi apresentada pelos grupos que o recrutaram. Se trabalhar bem, pode ter uma carreira de sucesso e até de repercussão na mídia. Se assim for, entre os indivíduos com que lida na vida criminosa, obterá respeito. Desse modo, é valorizado. O "trabalho" que arranjou para dar sustento e conforto à família garantelhe experimentar sensações que não

pares e conquistar a confiança do grupo. Como visto dentro da prisão, é vital demonstrar e conquistar respeito. "Construir uma trajetória honesta no crime significa respeito, aceitação e longevidade na atividade. O respeito se reflete nas vezes em que estão presos. Ser honesto, ter caráter, ter uma conduta correta é fundamental para uma carreira longa no crime e garantia de tranquilidade na cadeia. Um comportamento ético significa respeitar a comunidade, ajudar as famílias, não iniciar trabalhador no crime, não dar calote, não delatar", ressalta Deise em sua pesquisa.

É importante observar que os presidiários entrevistados para esse estudo não se colocam à margem da sociedade. E sim querem fazer parte dela. De acordo com Deise, apesar de terem o crime como ocupação, eles

não se sentem como um grupo alternativo. Eles buscam um meio de inserção e expressão no modelo social vigente. Para esses indivíduos, o crime se coaduna com o significado de trabalho. É a atividade criminosa que os humaniza e os constitui como sujeitos. Eles compreendem que o trabalho é uma categoria fundamental de integração com a sociedade, "que todos devem produzir o próprio sustento, pois isso é condição básica para estar inserido e poder se afirmar e se expressar no mundo".

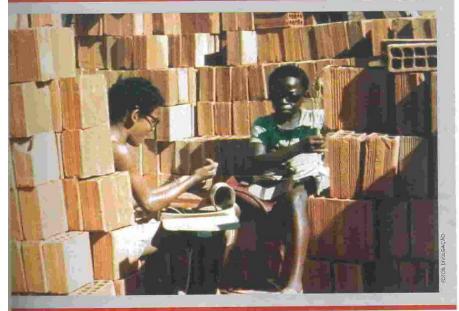
A pesquisa de Deise foi concluída seis anos antes da eclosão do nome PCC nas televisões brasileiras, quando em maio de 2006 a facção paralisou São Paulo com a onda de violência e boatos que tomaram a cidade. De lá para cá, mudou algo? "As organizações criminosas existem há muito tempo. Mesmo com a tecnolo-

escola e não se buscar as raízes de seus problemas - talvez uma crise na família - de modo adequado, é possível que ele, constrangido, se isole e deixe de interagir com o grupo. Poderá se agregar com pessoas que se assemelham a ele por algum grau de exclusão. "Vários fatores podem contribuir para que a criança não se sinta mais integrada àquela sociedade. Desse modo, ela acaba por sofrer uma exclusão moral e se torna vulnerável. Fica à margem e se dirige a outras crianças marginalizadas", diz. O resultado é que podem se voltar para o consumo de drogas ou serem recrutados para desempenhar atividades ilícitas. Criminosos experientes têm capacidade de identificar esses indivíduos fragilizados. Caso demonstrem alguma habilidade, como a esperteza, eles reconhecem essas qualidades. "Sendo vulneráveis, esvisto e estudado sob a ótica da arquitetura, da saúde pública, da antropologia e da psicologia. No primeiro caso, ele se estrutura em três espaços (a casa ou a família, o "cativo voluntário", que é para onde ele se dirige, e o "cativo involuntário", a prisão). Pode ser entendido como saúde pública na medida em que se insere no tecido social, contaminando as células sadias. É importante entender também que a industrialização e suas consequências sobre a sociedade têm um peso sobre alguns aspectos da criminalidade. Com a industrialização, a urbanização e a elevação nos níveis de pobreza, as pessoas tiveram de migrar para a periferia e favelas. A desorganização social levou ao aumento das necessidades sociais desses indivíduos. Mas sem mecanismos que pudessem ajudá-los, a eles se somaram frustração, opressão, miséria

e desemprego. Por outro lado, a exposição ao urbanismo, gerou nessa parcela da população uma crescente aspiração de crescimento. Tudo isso, segundo Gomes, deve ser levado em conta. "As facções nasceram nas prisões. Elas se organizaram primeiro para melhorar as condições físicas do cumprimento da pena. Hoje, são estruturas verticalizadas, com cúpula inteligente, chefia intermediária e grupos táticos operacionais que cumprem ordens. E seu nível de aliciamento está nas periferias", explica.

Em suas palavras, é preciso um envolvimento multidisciplinar, de policiais a neurocientistas, de antropólogos a psicólogos, para

compreender melhor o mundo do crime. A psicóloga Adelaide concorda: "A formação científica dos psicólogos é boa, mas falta uma sistematização. Os que trabalham com grupos de risco devem se engajar em projetos multidisciplinares. O crime se organiza em rede, diversifica sua ação e está funcionando, enquanto cada um de nós se isola em sua própria ciência." E Deise, a autora do estudo sobre os presidiários de Santa Catarina, alerta que é necessário colocar atenção sobre o significado do trabalho para a população dos presídios e para os grupos de risco. "O desejo do trabalho está instalado em todas as pessoas. Como realizar essa necessidade sem que o indivíduo caia na criminalidade? A psicologia tem de ajudar a buscar outras formas de lidar com o crime", conclui.



gia e a internet, não me parece que os métodos de recrutar pessoas tenham se sofisticado. O que ocorre é que ficou mais explícito para o público o modo como essas facções atuam. Dá para ver que eles se organizam", comenta.

E qual o papel dos especialistas diante desse cenário? Para a psicóloga clínica e forense Maria Adelaide de Freitas Caíres, presidente da ONG Ação Ciência e Saúde Social, a prevenção é essencial. "O crime organizado tem como alve preferencial ao crianças desmoralizadas socialmente", afirma. Por isso, é preciso perceber quanto meninos e meninas em idade escolar estão vulneráveis. E isso vale para todas as classes sociais e para os estabelecimentos privados ou públicos. Um exemplo: se o estudante não está conseguindo ir bem na

ses jovens são envolvidos de modo sedutor", acrescenta. Segundo Adelaide, as pessoas vivem em uma cortina de fumaça. Problemas psicológicos entre os jovens muitas vezes são tratados como questões secundárias pelos pais, educadores e profissionais das escolas. Por isso, ela coloca especial empenho em projetos sociais para orientar educadores. "O conhecimento faz a diferença. Trabalho para capacitar os educadores para serem mais sensíveis às fases do decenvolvimento das crianças e para perceberem como ocorre a socialização desses jovens", conta.

Na opinião do professor José Carlos Gomes, responsável pelo núcleo de criminologia da Academia de Polícia Civil do Estado de São Paulo, a criminalidade não é mais uma questão apenas policial. O crime pode ser

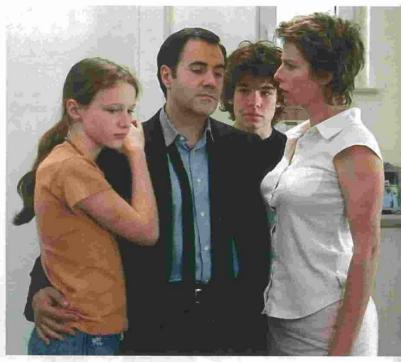
## MUITO ALÉM DO

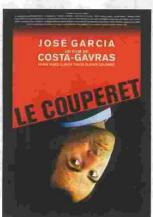
O Corte,
filme de
Costa-Gravas,
discute os
conflitos
provocados
pela perda
do emprego

POR LUIZ CHAGAS \*

onforme a ótica, O Corte (Le couperet, Bélgica, França, Espanha, 2005), do cineasta grego Constantin Costa-Gravas, pode ser entendido tanto como uma comédia de humor-negro quanto uma crítica ácida e contundente dirigida à globalização e a seus efeitos colaterais. O filme conta a história de Bruno Davert (José Garcia), um engenheiro químico ligado à indústria do papel que após 15 anos de dedicação à empresa é expelido em nome de uma reestruturação e consequente relocação da empresa - no caso, na Romênia. Após dois anos de busca infrutífera por um novo emprego, Davert passa a eliminar fisicamente seus possíveis concorrentes, período durante o qual as contradições de sua posição social e a desestruturação da (sua) família se tornam nítidas.

Costa-Grava dirigiu 20 filmes e tornou-se conhecido internacionalmente pela trilogia Z (1969), A Confissão (1970) e Estado de Sítio (1972), filmes de forte cunho político que combinavam com o clima pos-maio de 1968 e faziam a delicias dos censores dos terceiro e quarto mundos. Foi colega e contemporâneo dos colegas italianos Lina Wertmüller e Elio Petri que elevaram atores como Gian Maria Volonté e Giancarlo Giannini à categoria de líderes supremos das massas... que frequentavam cinemas de arte. Costa-Gravas conciliou sua atuação



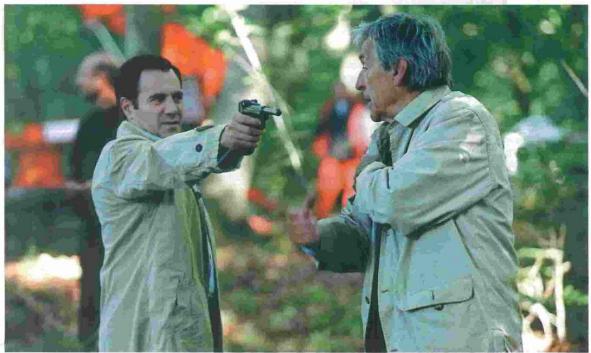


Costa-Gravas é co-autor do roteiro inspirado no livro *The Ax* (O Machado). Nele, o protagonista não é vítima inocente política em defesa dos oprimidos da América Latina com a consagração na América Latina com Missing — Desaparecido, um Grande Mistério (1982), drama que focaliza a abdução de um cidadão americano por parte da ditadura chilena com direito à cenas que reproduziam o massacre do Estádio Nacional ocorrido no dia 11 de setembro (!!) de 1973. Estrelado por Sissy Spacek e Jack Lemmon em interpretações memoráveis, o filme conquistou a Palma de Ouro em Cannes e o Oscar de roteiro de adaptado, entre outros lauréis.

Sob a perspectiva do cineasta engajado, O Corte pode ser comparado a Monsieur Verdoux (1947), filme no qual Charles Chaplin abandona os bons fluidos emanados pelo seu imortal Carlitos para assumir-se um assassino serial de velhotas endinheiradas. No decorrer de sua mais recente produção, o protagonista em nenhum momento é apresentado como uma vítima inocente. Nos momentos de angústia, entre um assassinato e outro, Davert recorre à memória do pai, que era um bom homem, mas precisou matar quando lutava na Segunda Grande Guerra. E a vida é assim, conclui. Para conseguir o quer, "sua vida

## TRABALHO





de volta", o executivo desempregado publica um anúncio de oferta de emprego e fica esperando os currículos dos quais, após uma análise elitista, sarcástica e tão indiferente quanto a que ele próprio foi submetido, seleciona cinco. Cinco alvos. Nesses crimes, Costa Gravas, co-autor do roteiro inspirado no livro The Ax (O machado) de Donald E. Westlake, fez um filme extremamente minucioso. Para ter uma idéia do requinte, toda a publicidade irrompe em teasers despersonalizados - sem marca - mostrando mulheres, carros e outros objetos de desejo, em fotos de Oliviero Toscani, o mago da Benetton, amigo pessoal do diretor.

Vale tudo. Se alguém interfere, é morto junto. Pode ser atropelado, sufocado por gás, a tiros, tanto faz. Em 
um dos casos, Davert só não é identificado porque a filha da vítima tinha um caso com um homem mais 
velho que, preso por engano pela polícia, se suicida levando a culpa de 
tudo. Por sinal Betty, a filha de Davert, também gosta de se exibir para 
estranhos grisalhos enquanto Maxime, o irmão que vive irado porque a 
TV a cabo e a internet foram desligados para enxugar o orçamento, é

O personagem
Bruno Davert perde o
emprego, vive em
atritos com a família
e age de modo
extremo. Ele elimina
seus concorrentes

preso por roubo e comercialização de softwares. Dinâmico e capaz, o empresário desempregado apressa-se para encobrir da polícia as provas de outros roubos — inúmeros — "como um bom chefe de família". E nessa linha de desconstrução familiar Marlène, a mulher de Davert, arruma dois empregos, como enfermeira parte do tempo e bilheteira de cinema em outra, e acaba por confessar ter retribuído o carinho demonstrado por um estranho". Mas em sua cruzada letal o desempregado segue impávido.

O leitmotiv é "me tiraram a vida! Éramos uma tribo e hoje somos concorrentes!" Berra a plenos pulmões para um terapeuta de casais, negro. Que despreza tanto quanto uma entrevistadora para uma vaga, mulher. Tanto quanto a peruca de um outro desempregado. Davert não é um santo. Como o mecânico que o atende para um conserto também não é. Para não perder o pedido, e consequentemente correr o risco de perder o emprego, o tal mecânico oferece-lhe um orçamento menor do que oferecerá à seguradora, "para que ninguém saia prejudicado". Mente. Como um outro, querendo furar um bloqueio promovido por uma greve de lixeiros, mente dizendo que está buscando a mulher no hospital para depois de atravessar cair na gargalhada. Davert continua impávido rumo a seu alvo último, Ramon Machefer, um executivo narcisista que aparece a toda hora na televisão. Para Davert tudo acontece para beneficiar os acionistas - sua demissão e de outros 200 significou 16% de bônus. Machefer ri debochado, "Eles - os capitalistas - não estão acabando com os empregos, em sua burrice estão acabando é com os consumidores, vão para a Romênia produzir para quem?" Mas Davert não quer saber. Quer assumir o lugar de Machefer. E assume. Será o próximo alvo.

\* Luiz Chagas é jornalista e escritor

### A CLÍNICA DA ATIVIDADE DE YVES CLOT E A FUNÇÃO PSICOLÓGICA DO TRABALHO

Por FÁBIO DE OLIVEIRA\*

É no contexto de uma produção brasileira consistente e comprometida com os trabalhadores que devemos situar a aproximação da Psicologia do Trabalho desenvolvida no Brasil àquela feita na França. Esse crescente intercâmbio ilustra-se, por exemplo, pela recente publicação do livro A função psicológica do trabalho, de Yves Clot, professor do CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) de Paris.

Uma das contribuições centrais de Clot é conceber a Psicologia do Trabalho como uma "psicologia do desenvolvimento". O que isso significa? Que se busca compreender como a atividade de trabalho real é produzida e evolui, isto é, como saberes e práticas coletivamente construídos, que permitem a transformação das prescrições em trabalho real, desenvolvem-se e como uma psicologia comprometida com os trabalhadores pode contribuir para esse desenvolvimento.

São essas preocupações que orientam o dispositivo de produção de conhecimento e de ação denominado clínica da atividade. "Clínica" compreendida na perspectiva de um olhar para a particularidade com o objetivo de sua transformação, como ação para restituir o poder do sujeito sobre a situação.

O compromisso com o desenvolvimento da atividade de trabalho implica fortalecimento da profissão e do coletivo de trabalhadores, o que tem claras implicações políticas, na medida em que interfere justamente naquilo que

A Função Psicológica do

TRABALHO

Yves Clot

confere aos trabalhadores o seu poder de barganha nas relações entre capital e trabalho. E não imaainem que se trata de uma mera proposta de valorização da "mão-de-obra". Mais do que isso, desenvolver o oficio, no sentido apresentado pelo autor, representa a reapropriação do conhecimento sobre o trabalho por parte dos

trabalhadores, significa a ampliação da consciência sobre as engenhosidades construídas no dia-a-dia, justamente aquelas engenhosidades que desfazem a idéia de ser a atividade de trabalho mera realização mecânica de prescrições.

Para adentrar esse território dos saberes práticos, do conhecimento cotidiano, Clot parte da ergonomia - que nos legou os conceitos de trabalho prescrito e de trabalho real - e a faz avançar. Novamente, o autor oferecenos mais uma contribuição importante ao chamar a atenção para o que ele

### A atividade engloba o que foi concretizado e possibilidades não realizadas

nomeia como real da atividade. Para além do valor heurístico de compreender-se a distância existente entre o que foi planejado (o trabalho prescrito) e o que acontece no dia-a-dia (o trabalho real), Clot sugere que a atividade não engloba somente o que foi efetivamente realizado, mas também as possibilidades não realizadas ou impedidas de se realizarem. A atividade realizada é, portanto, o que resulta do conflito entre várias acões possíveis dentre as

> quais os indivíduos devem escolher. Esse conflito é a fonte do desenvolvimento possível da atividade e o objeto de sua clínica.

> Ora, o que garante que o prescrito se torne real, que as disfunções latentes dos sistemas produtivos e os acontecimento imprevisíveis sejam contornados é o conjunto das experiências coletiva-

los trabalhadores, ao que Clot vai chamar de gênero profissional. O gênero profissional diz respeito aos saberes compartilhados sobre os meios e os instrumentos, um saber coletivo, tácito e subentendido, que é parte da dimensão intersubjetiva do trabalho e guia a escolha entre os possíveis. Fle diz respeito a uma memória coletiva que permite aos indivíduos realizar com eficiência seu trabalho e na qual se reconhecem como membros de um coletivo e de uma profissão. É ao gênero, por exemplo, que os trabalhadores recorrem ao lidar com as dificuldades do exercício de suas atividades. como a postura que visa a preserva o corpo, as táticas para evitar a distração etc. A incorporação do gênero profissional faz a diferença entre o novato e o trabalhador experiente. O gênero é vivo e se modifica através da incorporação dos estilos individuais.

A inovação da metodologia da clínica da atividade refere-se às estratégias de como tornar o gênero profissional e os estilos objetos da reflexão dos próprios trabalhadores. Isto é, a clínica da atividade busca justamente tornar visível o real do trabalho.

Concluindo, a função psicológica do trabalho está na possibilidade que confere aos trabalhadores de se inserirem em um coletivo e fazer mais do que poderiam sozinhos. A clínica da atividade busca contribuir com esse processo.

"O trabalho só preenche sua função psicológica para o sujeito se lhe permite entrar num mundo social cujas regras sejam tais que ele possa ater-se a elas. Sem lei comum para dar-lhe um corpo vivo, o trabalho deixa cada um de nós diante de si mesmo. Trata-se exatamente do contrário do que é necessário ao advento de uma mobilização subjetiva" (Glot, 2006, p. 18).

mente acumuladas pe-

Psicólogo da Universidade de São Paulo e editor da publicação Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (http:// /pepsic.bvs-psi.org.br/cpst), do Centro de Psicologia Aplicada ao Trabalho que visa difundir a produção científica na área da Psicologia do Trabalho e dos processos organizativos a partir da leitura da Psicologia Social.



Conselhos Regionais de Psicologia

www.pol.org.br

#### CONSELHOS REGIONAIS DE PSICOLOGIA

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA — 1º REGIÃO
ENDEREÇO: SRIVN QD. 702 ED. BSB RÁDIO CENTER SALA 1031-B
BAURO: PLANO PILOTO
CIDADE: BRASILIACEP: 70.719-900 UF: DF
TELEFONE: (61) 3328-3480 / 3328-3017 / 3328-0400
E-MAIL: CRP01@TERRA.COM.BR
JURISDIÇÃO: DF/AC/AM/RR/RO

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA – 2º REGIÃO ENDEREÇO: RUA AFONSO PENA, 475
BAIRRO: SANTO AMARO
CIDADE: RECIFE CEP: 50050-130 UF: PE
TELEFONE: (81) 2119-7272
FAX: (81) 2119-7262
E-MAIL: CRPPE@CRPPE.ORG.BR
JURISDICÃO: PE/FERNANDO DE NORONHA

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA – 3º REGIÃO ENDEREÇO: R. AGNELO BRITO, 141 ED. VERSALHES SL.03 TÉRREO BAIRRO: GARIBALDI CIDADE: SALVADOR CEP: 40.170-100 UF: BA TELEFONE: (71) 3332-6168 / 3245-4585 FAX: (71) 3247-6716 E-MAIL: CRP03@UFBA.BR / CRP03@VELOXMAIL.COM.BR JURISDIÇÃO: BA/SE

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA — 4º REGIÃO
ENDEREÇO: RUA TIMBIRAS, 1532 — 6º ANDAR
BAIRRO: LOURDES
CIDADE: BELO HORIZONTE CEP: 30.140-061 UF: MG
IELEHONE: (31) 2138-6767
FAX: (31) 2138-6767
E-MAIL: CRP04@CRP04.ORG.BR / DIRETORIA@CRP04.ORG.BR
<PARA E-MAILS URGENTES
JURIDIÇÃO: MG

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA - 5º REGIÃO ENDEREÇO: RUA DELGADO DE CARVALHO, 53 BAIRRO TIJUCA
CIDADE: RIO DE JANBIRO CEP: 20,260-280 UF: RJ
TELEFONE: (21) 2139-5400 / 3872-3756 / 3872-7150
FAX: (21) 2139-5419
E-MAIL: CRP05@CRP05RJ.COM.BR / GERENCIA@CRPRJ.ORG.BR
JURISDICÃO: RJ

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA — 6º REGIÃO
ENDEREÇO: RUA ARRUDA ALVIM, 89
BAIRRO: JARDIM AMÉRICA.
CIDADE: SÃO PAULO CEP: 05.410-020 UF: SP
TELEFONE: (11) 3061-9494 / 3061-9617 / 3061-0871
FAX: (11) 3061-0306
E-MAIL: DIRECAO@CRPSP.ORG.BR /
ADMINISTRCAO@CRPSP.ORG.BR / INFO@CRPSP.ORG.BR
JURISDIÇÃO: SÃO PAULO

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA - 7º REGIÃO
ENDEREÇO: AV. OSVALDO ARANHA, 1423 SALA 102
BAIRRO: BOM FIM
CIDADE: PORTO ALEGRE CEP: 90035-191 UF: RS
TELEFONE: (51) 3334-6799
FAX: (11) 3334-6799
E-MAIL: CRP07@CRP07.ORG.BR / ORIENTAD@CRP07.ORG.BR
JURISDIÇÃO: RS

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA – 8º REGIÃO ENDEREÇO: AV. SÃO JOSÉ, 699
BAIRRO: CAJURU
CIDADE: CURTIBA CEP: 80050-350 ÚF; PR
TELEFONE: (41) 3013-5766
FAX: (41) 3013-5766
E-MAIL: CRP08@CRPPR.ORG.BR
JURISDIÇÃO: PR

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA - 9º REGIÃO
ENDEREÇO: AV. T-2 , QD. 76, LOTE 18, N.º 803
BAIRRO: SETOR BUENO
CIDADE: GOIÁNIA CEP: 74210-070 UF: GO
TELEFONE: (62) 3253-1785 / 3253-1079
FAX: (62) 285-6904
E-MAIL: DIRETORIA@CRP09,ORG.BR
JURISDIÇÃO: GO/TO

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA — 10º REGIÃO
ENDEREÇO: AV. GENERALÍSSIMO DEODORO, 511
BAIRRO: UMARIZAL
CIDADE: BELÉM CEP: 66.055-240 UF: PA
TELEFONE: (91) 3224-6690/3224-6322
FAX: (91) 3225-4491
E-MAIL: CRP10@AMAZON.COM.BR
JURISDIÇÃO: PA/AMAPÁ

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA — 11ª REGIÃO ENDEREÇO: RUA CARLOS VASCONCELOS, 2521 BAIRRO: JOAQUIM TÁVORA CIDADE: FORTALEZA CEP: 60115-171 UF: CE TELEFONE: (85) 3246-6879 / 3246-6887 FAX: (85) 3246-6924 E-MAIL: CRP11@CRP11.ORG.BR JURISDIÇÃO: CE/PI/MA 2º Â 6º 8H ÂS 17H

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA — 12º REGIÃO
ENDEREÇO: RUA PROFESSOR BAYER FILHO, 110
BAIRRO: COQUEIROS
CIDADE: FLORIANÓPOLIS CEP: 88080-300 UF: SC
TELEFONE: (48) 244-4826
FAX: (48) 244-4826
E-MAIL: CRP12@CRPSC.ORG.BR /
DIRETORIA@CRPSC.ORG.BR
JURISDIÇÃO: SC

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA — 13ª REGIÃO
ENDEREÇO: AV. MANOEL DEODATO, 599 ED. EMPRES. TOWER
SL 301
BAIRRO: TORRE
CIDADE: JOÃO PESSOA CEP: 58040-180 UF: PB
TELEFONE: (83) 3244-4246
FAX: (83) 3244-4151
E-MAIL: CRP13@UOL.COM.BR
JURISDIÇÃO: PB/RN

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA - 14º REGIÃO
ENDEREÇO: AV. FERNANDO CORREA DA COSTA, 2044
BAIRRO: JOSELITO
CIDADE: CAMPO GRANDE CEP: 79004-311 UF: MS
TELEFONE: (67) 3382-4801
FAX: (67) 3382-4801
E-MAIL: CRP14@TERRA.COM.BR / GERENCIA@CRP14.ORG.BR
JURISDIÇÃO: MT/MS

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA – 15º REGIÃO ENDEREÇO: RUA PROF. JOSÉ DA SILVEIRA CAMERINO, 291 (ANTIGA RUA BELO HORIZONTE).

BAIRRO: FAROL

CIDADE: MACEIÓ CEP. 57055.430 LIE: A1

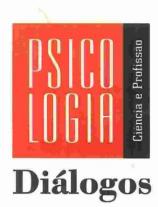
TELEFONE: (82) 3241-8231 / (82) 9306-1964

FAX: 82) 3241-3059 FAX COOP. (82) 336-5555

E-MAIL: CRP15@CRP15.ORG.BR

JURISDIÇÃO: AL

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA – 16º REGIÃO
ENDEREÇO: RUA FERREIRA COELHO, Nº 330 - SALA 805 A 807
BAIRRO: CENTRO
CIDADE: VITÓRIA CEP: 29055-250 UF: ES
TELEFONE: (27) 3324-2806
FAX: (27) 3315-2807
E-MAIL: CPP-16@INTERVIP.COM.BR /
EMILIA\_BARBARIOLI@YAHOO.COM.BR /
SECOES@CRP04,ORG.BR
JURISDIÇÃO: ES





Conselho Federal de Psicologia

Conselhos Regionais de Psicologia

www.pol.org.br