

CADERNOS

CRP-06

2º ENCONTRO DE PSICOLOGIA E TRABALHO

- Conferências
- Debates
- Trabalhos

ΨΤ



GESTÃO
MOVIMENTO

INÉDITO:
PESQUISA

2º ENCONTRO DE PSICOLOGIA E TRABALHO

D. BANCO DA VIDA DA GENTE.

EDITORA SENECA EDITORA

R. SENECA, 100 - JARDIM BOTANICAL - SÃO PAULO - SP

Participaram das Iniciativas da Comissão de Trabalho:

Conselheiros

Carolina do Rocio Klomfahs
Fausto Afonso Duarte
Mauro Hollo

Psicólogos Convidados

Adriana Pena
Belenaura D. Rodrigues
Leda Maria Oliveira Regis
Luiz Carlos Fernandes
Marcel A. Ferrada Silva
Maria Aparecida Rangel
Sandra Mara Garbo
Sonia Regina Vazami

Apoio

Eliana Maria Boccato Manssur
Sueli Duarte Pacifico
Vania Moreira

A LUTA DA GENTE.

O SONHO DA GENTE.

A ALEGRIA DA GENTE.

A GENTE.

O BANCO DA VIDA DA GENTE.

"Ninguém pode persuadir outra pessoa a mudar. Cada um de nós vigia uma porta de mudança que só pode ser aberta pelo lado de dentro."

Marilyn Ferguson

SUMÁRIO

• APRESENTAÇÃO.....	9
• GUIA DE LEITURA.....	11
• PESQUISA.....	13
O Psicólogo que atua nas organizações: um esboço do seu Perfil Profissional	
• 2º ENCONTRO DE PSICOLOGIA E TRABALHO	
Mesa 1 – Formação Profissional do Psicólogo.....	17
Regina Heloisa Maciel.....	19
Odette de Godoy Pinheiro.....	22
André Ricardo Oliveira Nogueira.....	24
Gérlia Luiza Tavares de Almeida.....	26
Debates.....	28
Mesa 2 – Papel do Psicólogo nas Empresas Públicas, Mistas e Privadas.....	35
Archimedes Baccaro.....	37
Cléo Cid Carneiro.....	40
José Paulo Correia de Menezes.....	45
Debates.....	47
Mesa 3 – Ética Profissional.....	53
Brônia Liebesny.....	55
Mirsa Elizabeth Dellosi.....	57
Antonio Carlos Simonian dos Santos.....	58
Debates.....	60
Mesa 4 – Psicologia Organizacional e Recursos Humanos: Tendências e Perspectivas.....	67
Luiz Vicente Bezinelli.....	69
Lauro Escaño.....	75
Sigmar Malvezzi.....	76
Debates.....	82
• TRABALHOS.....	89
Projeto Perseu – Aconselhamento de Carreira.....	91
Luís Arnaldo Stevanato e Paulo Antonini	

Aconselhamento Profissional: Uma Possibilidade dentro da Empresa – Relato de uma Experiência	91
<i>Camila A. Gonçalves, Denise S. Nonoya, Elisabete de M. Lucoveic e Maria Célia A. Bimbato</i>	
Grupo Operativo – Uma Ferramenta para a Produtividade e Qualidade	92
<i>Leda Maria de Oliveira Regis</i>	
A Comunicação no Contexto Organizacional	93
<i>Hélio Beloto</i>	
Para Competir é Necessário Educar	93
<i>Angela Aparecida Simões</i>	
Programação Neurolinguística	94
<i>Adriana Pena</i>	
Movimentos Inconscientes dos Jogos de Poder na Organização e a Ética do "Bandido e Mocinho"	94
<i>Gecila Sampaio Santos</i>	
RH – Profissional do Futuro	95
<i>Silvia Maria Galiotto</i>	
Habilidades Gerenciais – A Realidade Brasileira	98
<i>Áurea Grigoletti</i>	
Modelo de Desenvolvimento Gerencial Brasileiro	99
<i>Luiz Felipe Cortoni</i>	
A Realidade dos Recursos e o Mito do Humano nas Organizações	100
<i>Maria Alice de Andrade</i>	
Assessor, Supervisor e Companhia: A Dança dos Papéis em DRH	101
<i>Gilda Leite de Oliveira</i>	
Queixas Psicossomáticas na Empresa: do Só Psicológico à Revelação Social	102
<i>Ana Cristina Limongi F. Gasparini</i>	
Traumas Acústicos	105
<i>Angela Maria Teixeira</i>	
Resistência à Mudança nas Organizações	110
<i>Maria Regina Moura Ribeiro e Arnaldo Pereira Ribeiro</i>	
Sociodrama – Educação – AIDS – em Empresas	113
<i>Ana Maria Fonseca Zampieri</i>	
P.P.A. – Preparação para a Aposentadoria	114
<i>Ana Perwin Fraiman</i>	
• AVALIAÇÃO GERAL DO ENCONTRO	117

APRESENTAÇÃO

A Comissão de Trabalho da Gestão Movimento decidiu, como ponto de partida, pesquisar as expectativas e necessidades dos psicólogos organizacionais para, com base nessas informações, elaborar um plano de ação.

Para compor a Comissão de Trabalho foram convidados psicólogos atuando na área, com interesse em participar da concepção e realização da pesquisa.

O trabalho em equipe foi rico e produtivo. Os resultados obtidos foram muito estimulantes. Dos mais de 6.000 psicólogos que desenvolvem atividades em empresas, 646 (cerca de 10%) devolveram os formulários preenchidos. Pudemos obter dados que nos forneceram pistas valiosas para a definição do perfil desta parcela da categoria incluindo seus anseios e expectativas.

Esse trabalho de prospecção estimulou-nos a organizar o "2ª Encontro de Psicologia e Trabalho" com o objetivo de propiciar – a partir de depoimentos de profissionais de diferentes formações e segmentos – debates, reflexões e troca de experiências sobre o nosso campo específico de atuação.

A realização de um evento com essa vocação era mais do que oportuna, se considerarmos o momento histórico que estamos vivendo, as transformações que estão ocorrendo na área organizacional em todo o mundo, com reflexos diretos na nossa atividade cotidiana.

Para compor a Comissão Organizadora do evento – além dos membros da Comissão de Trabalho – foram convidados psicólogos que participam de grupos informais de Recursos Humanos. Juntaram-se a nós representantes dos Grupos GRESP, PRO-DRH, SAFI E SEZOE.

Os assuntos de interesse mais votados na pesquisa transformaram-se nos temas das principais mesas do evento: FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO PSICÓLOGO; PAPEL DO PSICÓLOGO NAS EMPRESAS PÚBLICAS, MISTAS E PRIVADAS; ÉTICA PROFISSIONAL; PSICOLOGIA

ORGANIZACIONAL E RECURSOS HUMANOS: TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS.

Além disso, com o objetivo de estimular a participação dos profissionais da área na discussão dos temas "quentes" da conjuntura atual, solicitamos, através do Jornal do CRP-06, e aos psicólogos que responderam à pesquisa, que apresentassem trabalhos, como parte da programação do evento. A seleção das contribuições recebidas foi feita com base nas expectativas e interesses identificados na pesquisa.

O "2ª Encontro de Psicologia e Trabalho" foi realizado nos dias 3 e 4 de julho, no Centro de Convenções do Centro Empresarial de São Paulo. Dos 320 participantes, 75% eram psicólogos, 19% estudantes de psicologia e 6% de outros profissionais.

A avaliação geral do evento, extraída dos formulários preenchidos por cada participante, demonstrou que os seus objetivos foram plenamente atingidos. Houve consenso de que a iniciativa possibilitou, – além da reflexão a respeito do papel e propostas do psicólogo nas organizações –, o encontro de profissionais para troca de experiências, como também para a renovação e atualização de suas práticas.

A proposta desta revista é registrar todo esse percurso, desde a elaboração e análise dos resultados da pesquisa até a divulgação das palestras, debates e trabalhos apresentados durante o "2ª Encontro de Psicologia e Trabalho", incluindo também a avaliação feita pelos participantes no final do evento.

Cabe agora a cada participante refletir a respeito dos conteúdos apresentados, somá-los à própria experiência, criticá-los e incorporá-los à sua atuação no mundo.

Setembro de 1992

Comissão de Trabalho

GUIA DE LEITURA

Abaixo, algumas explicações quanto aos procedimentos adotados na edição deste *Caderno*.

Atendendo a reivindicação dos participantes do "2º Encontro de Psicologia e Trabalho", a Comissão de Trabalho do CRP-06, Gestão Movimento, decidiu produzir este material de referência contendo os resultados do evento.

Contatamos os palestrantes e lhes solicitamos o envio do resumo das suas respectivas falas.

Alguns atenderam o pedido, outros enviaram as transparências utilizadas durante as palestras e outros ainda não tiveram condições de nos dar retorno no prazo estipulado.

Optamos, então, pela edição de um resumo das exposições destes últimos, com base nas transcrições das fitas gravadas durante o *Encontro*. Também a partir das gravações, acrescentamos explicações às transparências, a

fim de possibilitar ao leitor um melhor entendimento e aproveitamento do texto.

Quanto aos debates, transcrevemos as fitas e editamos as intervenções. Consideramos este segmento indispensável à publicação, tão ricas foram as contribuições apresentadas. Às vezes serão encontradas perguntas com mais de uma resposta. Isso porque mantivemos a seqüência das intervenções, em que, nem sempre, os comentários se reportam à pergunta e/ou fala anterior.

A reprodução dos trabalhos apresentados durante o evento correspondem exatamente ao material impresso entregue à Comissão. A solicitação formal feita pelos organizadores, foi de que os interessados em expor seus trabalhos durante o 2º *Encontro*, enviassem com antecedência um resumo por escrito.

Apenas a apresentação de autoria e título foram sistematizados.

O Psicólogo que atua nas Organizações: um esboço do seu Perfil Profissional

A Comissão de Trabalho na Gestão Movimento realizou, em 1991, uma pesquisa com o objetivo de conhecer o Perfil do Psicólogo Organizacional, suas necessidades e expectativas quanto à atuação do Conselho Regional de Psicologia – 6ª Região.

A nossa proposta aqui é apresentar os resultados obtidos e delinear o esboço do Perfil Profissional do Psicólogo Organizacional.

Em 1991 contávamos com aproximadamente 29.400 psicólogos inscritos/ativos.

Segundo a pesquisa "Quem é o Psicólogo Brasileiro?" (1), 20,7% da categoria na 6ª Região, atuava na área organizacional.

Considerando este dado, teríamos em 1991 6.086 psicólogos organizacionais.

Tivemos como respostas à nossa pesquisa um retorno de 646 questionários (10,6%), o que é uma amostragem significativa.

1 - CARACTERIZAÇÃO DA CATEGORIA

SEXO	Nº	%
FEMININO	519	80,34
MASCULINO	127	19,66
TOTAL	646	100,00

No segmento da psicologia organizacional encontramos um número maior de mulheres (80,34%), do que de homens (19,66%). Este resultado confirma os dados encontrados na pesquisa "O Perfil do Psicólogo do Estado de São Paulo" (2), em que a predominância das mulheres no segmento de psicólogos organizacionais também é significativa.

IDADE	Nº	%
20 a 30 anos	281	43,51
31 a 40 anos	277	42,88
41 a 50 anos	66	10,21
51 a 60 anos	12	1,86
acima de 61 anos	3	0,46
sem resposta	7	1,08
TOTAL	646	100,00

Quanto à idade, percebemos que a maior parcela se concentra na faixa de 20 a 40 anos (86,39%).

Observando as trajetórias profissionais dos psicólogos nessa área, podemos supor que esta concentração corresponde possivelmente ao período da formação, estágios e primeiras experiências profissionais.

Por oferecerem oportunidades de estágio e trabalho a estudantes e recém-formados, as empresas viabilizam um ingresso mais rápido no mercado de trabalho, garantindo ao mesmo tempo uma remuneração para o custeio dos estudos, a continuidade da formação, como também o investimento na área clínica.

Em contrapartida, observamos que a partir dos 40 anos há um declínio significativo da participação nas faixas subseqüentes, o que pode fortalecer a hipótese do afastamento da atividade organizacional para a clínica e/ou educacional.

2 - DADOS DE FORMAÇÃO

ANO DE CONCLUSÃO DO CURSO

	Nº	%
de 1960 a 1970	9	1,39
de 1971 a 1975	38	5,88
de 1976 a 1980	130	20,12
de 1981 a 1985	220	34,06
de 1986 a 1990	231	35,77
depois de 1991	3	0,46
sem resposta	15	2,32
TOTAL	646	100,00

UNIVERSIDADES/FACULDADES

	Nº	%
- Instituto Metodista de Ensino Superior	68	10,53
- Universidade Paulista – UNIP	61	9,44
- Faculdade F.C.L. – São Marcos	57	8,82

- Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU	44	6,81
- Faculdade Paulista - Universidade Guarulhos	36	5,57
- PUC - São Paulo	34	5,26
- OSEC - Org. Santamarense E.C.	34	5,26
- PUC - Campinas	27	4,18
- Faculdade C.F.E. de Bauru	20	3,10

3 - DADOS PROFISSIONAIS

TRABALHA ATUALMENTE (2º SEM 91)

	Nº	%
Sim	555	85,91
Não	91	14,09
TOTAL	646	100,00

POSSUI ATIVIDADES EXTRAS

	Nº	%
- Clínica	105	16,25
- Educacional/Ensino	67	10,37
- Clínica/Educacional	5	0,77
- Outras	61	9,44
- Não exerce	408	63,17
TOTAL	646	100,00

CONCENTRAÇÃO DA CARGA HORÁRIA POR ÁREA DE ESTÁGIO

	Nº	%
- Clínica	256	39,63
- Clínica/Organizacional/ Educacional	200	30,96
- Organizacional	158	24,46
- Organizacional/Clínica	16	2,48
- Educacional	12	1,86
- Organizacional/Educacional	2	0,31
- Clínica/Educacional	2	0,31

Podemos observar que a maior proporção de psicólogos que atuam na área organizacional concluíram sua formação acadêmica nos períodos de 1981 a 1985 (34,06%) e 1986 a 1990 (35,77%). Informação esta que, associada ao fato de a maior concentração de psicólogos organizacionais estar situada na faixa de 20 a 40 anos, parece confirmar a hipótese de que um contingente significativo de psicólogos organizacionais optam pelo trabalho em empresa basicamente no início da sua carreira profissional, migrando ou combinando esta atividade com outras em diferentes áreas.

Podemos perceber também que 63,54% desta amostragem cursam faculdades/ universidades particulares, o que por sua vez parece indicar que a oferta de cursos noturnos viabiliza a conciliação entre trabalho e estudo para aqueles que optam por esta área.

Quanto à concentração da carga horária por área de estágio, observa-se que a área clínica foi a mais escolhida (39,63%). Apenas 24,46% optaram pelo estágio na área de psicologia organizacional.

A concentração dos estágios em área clínica parece ser decorrência da predominância dessa área nos currículos universitários e na imagem social da profissão.

No período da realização da pesquisa, a grande maioria dos psicólogos (85,91%) estava exercendo alguma atividade profissional.

Observamos que existe um percentual significativo (36,83%) de psicólogos organizacionais que exercem atividades extras. Dentre elas, há uma concentração maior na área clínica (16,25%) e na área de ensino (10,37%). Esse dado vem confirmar a hipótese levantada anteriormente de que, paralelamente à atividade exercida na área organizacional, há um investimento em outras áreas.

ÁREAS DE ORGANIZACIONAL ONDE POSSUI EXPERIÊNCIA

	Nº	%
- Recrutamento/Seleção	522	80,80
- Treinamento/Desenvolvimento	435	67,34
- Av. Desempenho/Acomp. Pessoal	341	52,79
- Desenvolvimento Organizacional	213	32,97
- Benefícios	176	27,24
- Outras Áreas	134	20,74
- Remuneração	132	20,43
- Qualidade Total	111	17,18
- Serviço Social	102	15,79
- Segurança do Trabalho	101	15,63
- Marketing e Pesquisa	87	13,47

Em relação às áreas de atividade, observamos que os psicólogos têm uma maior atuação em Recrutamento e Seleção (80,80%).

Em seguida, temos as áreas de Treinamento e Desenvolvimento (67,34%), Avaliação de Desempenho e Acompanhamento de Pessoal (52,79%) e Desenvolvimento Organizacional (32,97%).

Os dados revelados pela pesquisa nos permitem fazer algumas inferências sobre o desenvolvimento da carreira do psicólogo dentro das empresas.

Verificamos que a área de Recrutamento e Seleção é normalmente a porta de entrada dos psicólogos nas organizações, pois conforme nos mostra a história dessa profissão, a etapa da psicotécnica, caracterizada pela seleção do "homem certo, para o lugar certo, no momento certo para ajustá-lo ao trabalho" é ainda um dos papéis para o qual o psicólogo é mais requisitado nas organizações.

Já as atividades em Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Acompanhamento de Pessoal, e Desenvolvimento Organizacional, foram perdendo espaço gradativamente, entre outras razões, porque são áreas em que os psicólogos concorrem com profissionais de outras formações, como pedagogos, administradores, sociólogos etc.

CARGOS

	Nº	%
- Superintendentes/Gerentes/ Chefes de R.H.	123	22,16
- Psicólogo	111	20,00
- Analista/Assistente R.H.	80	15,41
- Seleccionador	44	7,93
- Consultor	24	4,32
- Diretores	21	3,78
- Analista Trein./Desenv.	20	3,60
- Proprietário Clínica/Consultoria	12	2,16
- Professor/Orientador	10	1,80
- GTE/Coordenador Recrut./Seleção	10	1,80
- GTE/Coordenador Trein./Desenv.	9	1,62
- Coordenador Seleção/Trein	6	1,08
- Escriturário/Adm.	6	1,08
- Analista Recrutamento/Seleção	5	0,90
- Recrutador	4	0,72
- Psicoterapeuta	3	0,54

Quanto aos cargos exercidos pelos psicólogos nas empresas, constatamos que a grande maioria exerce cargos técnicos (40,87%) e apenas 26,16% atuam no nível de coordenação.

Encontramos 15,41% de analistas/assistentes de recursos humanos, dado que confirma uma tendência de mercado, em que as organizações estão exigindo profissionais com um perfil cada vez mais generalista e menos espe-

cialista, exercendo uma função mais próxima à de assessoria.

Estes dados também confirmam uma das conclusões de Sigmar Malvezzi (3) na pesquisa "Papel do Psicólogo Profissional de R.H.: um estudo na Grande São Paulo", quando afirma que o papel do psicólogo organizacional era bastante diversificado, quer nas atividades como seleção, treinamento, avaliação, pesquisa, recrutamento, análise de cargos, prevenção de acidentes etc, quer na sua inserção em cargos operacionais, técnicos, executivos, de assessoria e de consultoria.

Essa pesquisa também assinala que os psicólogos mostram-se desorientados em relação ao seu papel, pois faltam-lhes parâmetros para avaliarem seu próprio desempenho, como também um modelo de como atuar.

Embora nossa pesquisa não nos permita aprofundar estas questões, acreditamos que esta "desorientação" continua presente, quando 10% dos profissionais entrevistados apresentam como expectativa em relação ao CRP, a orientação e assessoria quanto ao exercício profissional.

PARTICIPA DE ORGANIZAÇÕES/ASSOCIAÇÕES

	Nº	%
Sim	331	51,24
Não	315	48,76
TOTAL	646	100,00

Em relação à participação em organizações e associações, observamos um percentual significativo (51,24%) de profissionais filiados a grupos e associações, o que nos leva a crer que a participação em atividades associativas é reconhecida como sendo importante para seu desenvolvimento profissional.

4 - EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO CRP-06

Relacionamos abaixo as principais e mais freqüentes (nº de respostas) expectativas dos psicólogos organizacionais em relação à atuação e papel do Conselho Regional de Psicologia:

1 - Promover cursos, seminários, congressos, palestras, encontros e planejar publicações para os profissionais da área em todo o Estado de

São Paulo, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul (398);

2 - Exercer plenamente seu papel de órgão representativo da categoria, defendendo também os interesses dos profissionais da área organizacional junto às empresas, órgãos governamentais e sociedade em geral, lutando por melhores condições de trabalho e salários, e pela ampliação do mercado de trabalho (166);

3 - Divulgar a imagem institucional da psicologia, ressaltando a função social do psicólogo em todas as suas áreas de atuação (100);

4 - Atuar como órgão fiscalizador dos profissionais, das empresas e das atividades de psicologia organizacional (92);

5 - Atuar como um elo de aproximação e interação da classe, criando um espaço para troca de experiências (87);

6 - Orientar e assessorar os profissionais quanto ao exercício profissional (63);

7 - Dispor de uma bolsa de emprego para cadastramento dos profissionais à procura de emprego e divulgação das vagas disponíveis no mercado de trabalho (32);

8 - Regulamentar a ética profissional dentro das empresas, nas áreas de seleção, testes psicológicos e na relação com os estagiários (24);

9 - Ter uma maior atuação e preocupação quanto à formação acadêmica do psicólogo organizacional (20);

Em relação às expectativas apresentadas pelos psicólogos organizacionais pesquisados, a Comissão de Trabalho do CRP-06, durante a Gestão Movimento, pautou sua atuação justamente no sentido de procurar satisfazê-las. Os resultados obtidos nesta pesquisa serviram como guia precioso para as iniciativas que foram empreendidas durante seu mandato.

5 - CONCLUSÕES

Assim como nas demais áreas de atuação do psicólogo, também nas organizações é maior a proporção de profissionais do sexo feminino.

Percebemos que a partir da idade de 40 anos, diminui sensivelmente a frequência de profissionais atuando nas organizações. Em contrapartida, as empresas têm absorvido, a cada ano, um número maior de psicólogos.

Constatamos também que a grande maioria dos psicólogos que atuam na área, foram formados por faculdades/universidades particulares. Acreditamos que este fato seja decorrente não só da proliferação de cursos de psicologia a partir da década de 70, como também pelo fato destas instituições oferecerem cursos noturnos, viabilizando conciliar trabalho e estudo.

A concentração de estágios supervisionados na área clínica, confirma uma formação acadêmica mais voltada à prática clínica, dado este que volta a aparecer no exercício de atividades extras.

Observa-se uma concentração maior da atuação profissional em áreas e cargos técnicos.

A maior expectativa apresentada foi "promover cursos, seminários, congressos, debates, discussões, palestras e encontros e publicação de materiais de referência...", razão pela qual decidimos realizar o "2º Encontro de Psicologia e Trabalho" e publicar, conforme compromisso assumido pela Gestão Movimento, mais um Caderno CRP-06 apresentando os debates, reflexões e resultados do evento.

BIBLIOGRAFIA

1) *Quem é o psicólogo brasileiro?* Conselho Federal de Psicologia São Paulo, Edicon, 1988.

2) *O perfil do Psicólogo no Estado de São Paulo.* Sindicato dos Psicólogos no Estado de São Paulo. São Paulo, Contex, 1984.

3) Malvezzi, Sigmar - *O Papel do Psicólogo Profissional de RH: Um estudo na Grande São Paulo.* São Paulo, 1979, 130 p. Dissertação - Pontifícia Universidade Católica.

2º ENCONTRO DE PSICOLOGIA E TRABALHO

Mesa 1 – Formação Profissional do Psicólogo

Regina Heloisa Maciel

Psicóloga e Ergonomista, Professora Doutora do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo e Presidente do CRP-06

Odette de Godoy Pinheiro

Psicóloga e Diretora da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

André Ricardo Oliveira Nogueira

5º anista de Psicologia do Instituto Metodista de Ensino Superior. Monitor da Fundação do Bem Estar do Menor de São Bernardo do Campo

Gérlia Luiza Tavares de Almeida

Psicóloga, Professora Universitária na área de Psicologia Organizacional e Gerente de Pesquisa e Projetos de Desenvolvimento Organizacional em empresa privada

Walter Françaço Domingues

Coordenador

Psicólogo com especialização no Brasil, México e Estados Unidos, Professor Universitário e Consultor

Regina Heloisa Maciel

Farei uma abordagem sobre a formação do psicólogo em função da minha experiência na Universidade de São Paulo, onde leciono psicologia sensorial, percepção e ergonomia, sendo esta última minha principal área de interesse.

Falando mais especificamente sobre o psicólogo organizacional, gostaria de abordar três pontos principais. O primeiro é o que chamo de defasagem do aprendizado em relação à prática. O segundo é o estágio do psicólogo organizacional. O terceiro, que apareceu há pouco tempo no CRP, é a questão da habilitação X capacitação profissional. Esses três pontos se interrelacionam porque desembocam em uma prática profissional: um termômetro que indica como a formação está sendo feita, que viéses profissionais vêm sendo criados.

A defasagem da aprendizagem em relação à prática tem a ver com a situação atual do ensino, principalmente nas universidades. Quando os alunos chegam para fazer seu curso de terceiro grau, já chegam com certas deficiências trazidas desde a pré-escola. Ano a ano verificamos uma queda no nível do ensino. Óbvio que há diferenças entre as turmas, mas em geral sentimos que a situação vem se agravando. As deficiências passam, por exemplo, por questões da própria língua, dificuldades para escrever e se comunicar em português. Existem deficiências também em outras matérias básicas, cujo conteúdo o professor universitário subentende ser de conhecimento do aluno e na verdade não é. Nós sempre vamos diminuindo um pouco a qualidade dos cursos em função dessas deficiências.

Isso é um aspecto geral, que acontece em todos os cursos de todas as áreas. Mas especificamente no que se refere ao trabalho do psicólogo na área organizacional, percebo uma defasagem muito grande entre o que se ensina na universidade e aquilo que se faz realmente na prática, no dia-a-dia. No meu modo de ver, isso acontece porque existe uma incongruência bastante grande entre aquilo que se faz e as pesquisas realizadas. Há uma deficiência de pesquisas na área de psicologia do trabalho, pesquisas que tenham um certo rigor, que possam ser publicadas e evoluir no conhecimento acadêmico. Lógico que notamos

uma grande evolução no conhecimento prático, mas não no conhecimento acadêmico, até porque as pessoas que estão trabalhando não têm uma visão mais acadêmica de publicação de pesquisa e assim pòr diante. O conhecimento gerado por esse pessoal não chega na universidade e o professor acaba repetindo para os alunos aquilo que aprendeu há 10, 20 anos.

Em várias universidades, não na USP, temos visto alguns cursos onde há uma repetição sistemática dos testes que normalmente são feitos em seleção de pessoal, treinamento e só. Não se tem uma criatividade, um progresso, um desenvolvimento maior do ensino na área. Como conseqüência, quando o aluno desses cursos chegar à prática profissional irá se defrontar com coisas bastante diferentes e saberá que aquilo que aprendeu será utilizado, sim, porém, poderia ter aprendido muito mais coisas e não teve a oportunidade porque existe essa defasagem. Isso é uma incongruência porque temos um grande número de pessoas que trabalham na área de psicologia organizacional; o que não temos é uma visão mais acadêmica desses psicólogos no sentido de publicarem suas pesquisas na forma acadêmica ou nos veículos da academia para que os professores universitários possam usufruir desse material. Na medida em que não se publica, não se tem a preocupação de usar uma metodologia com mais rigor, que possa posteriormente ser aplicada ou utilizada por outros profissionais.

Essa situação cria um problema grande quando o indivíduo vai trabalhar. Como as pesquisas são poucas e, em geral, de baixa qualidade, o avanço fica prejudicado. Por isso que vejo uma grande defasagem entre aquilo que se ensina na universidade e a prática profissional. O conhecimento é tácito, mas não explícito, ou seja, quem trabalha na área adquire experiência e eficiência que não são passadas da forma tradicional – através de publicações – para as outras pessoas que trabalham na área. O profissional é bom, é eficiente, mas esse conhecimento não é transmitido, pelo menos não da forma acadêmica, o que possibilitaria sua melhor difusão.

Por outro lado, existe um desinteresse muito grande dos alunos, o que também prejudica o

ensino nessa área. Acredito que o desinteresse dos alunos seja uma consequência. Os professores da área ficam a maior parte do tempo fora da universidade, têm menos acesso aos alunos. Além disso, de antemão já existe um certo preconceito com relação à área. Então, o desinteresse dos alunos é muito grande. Poucos alunos seguem essa área ou fazem as matérias optativas, por exemplo, relativas à psicologia organizacional, à psicologia do trabalho. E quando cursam as disciplinas obrigatórias, fazem o mínimo necessário para passar. Quando o aluno diz aos colegas que se interessa pela psicologia do trabalho ou pela psicologia organizacional, sofre preconceitos, ouve coisas do tipo: "Não faça isso, é uma área retrógrada. Por que você vai trabalhar nisso? O negócio é ser clínico." O tempo todo vemos isso acontecer.

Em relação à ergonomia, especificamente, não são todos os cursos de psicologia que têm essa área bem fundamentada, nem mesmo a USP. Lá nós temos um laboratório de ergonomia, a área foi aberta há pouco tempo e a penetração entre os alunos ainda é pequena. Poucos se interessam por fazer o curso, o que é uma pena porque na psicologia do trabalho, ergonomia é uma das áreas que inova. Mesmo que o aluno consiga o emprego em seleção, treinamento, ainda assim ele poderia utilizar o conhecimento da ergonomia para inovar o seu exercício profissional e poder avançar no conhecimento prático e teórico em relação à psicologia do trabalho. Isso não acontece na USP. Não sei como são as outras universidades, mas acredito que o problema é o mesmo.

A ergonomia é multidisciplinar. Inclui, portanto, participação de engenheiros, médicos, fisioterapeutas, arquitetos, desenhistas industriais. Sinto um avanço muito grande desses profissionais em detrimento dos psicólogos. Isto acontece porque poucos psicólogos, principalmente aqui em São Paulo, se interessaram por essa área; poucos fizeram curso e/ou trabalham com ergonomia, o que dá um espaço bastante grande que vem sendo preenchido basicamente pelos médicos do trabalho, desenhistas industriais e engenheiros. Na verdade, vemos engenheiros falando de trabalho mental, médicos falando de psicopatologia do trabalho, desenhista industrial

trabalhando com processos cognitivos, processamento da informação etc, áreas essas tradicionalmente da psicologia, que permitem a pesquisa do psicólogo. No entanto, essa pesquisa, até por falta de pessoal, vem sendo feita por outros profissionais. Esse é um problema sério para o qual devemos ter estratégias de enfrentamento.

No segundo ponto, a questão do estágio, novamente voltamos para a universidade e vemos o desinteresse do aluno. Tal desinteresse resulta em um pouco envolvimento no estágio, o que passa a ser feito em um tempo mínimo, ou seja, poucos estudantes aumentam o período do estágio mínimo obrigatório em psicologia do trabalho. Para mim isso é uma medida muito concreta do desinteresse do aluno: ele faz o mínimo possível e ponto final.

Há também a questão da supervisão no estágio. Diferentemente de outras áreas, a supervisão no que se refere à psicologia do trabalho, em geral, é dupla. Quando o aluno sai da escola para fazer estágio em uma empresa, recebe a supervisão do psicólogo que trabalha na empresa e do professor que fica na universidade. Essa supervisão múltipla tem vantagens e desvantagens. Uma vantagem é que o aluno pode perceber dois pontos de vista diferentes: tem uma supervisão no local de trabalho e uma na escola, o que lhe possibilita contrapor opiniões e obter informações dos dois lados. Uma desvantagem é que ele fica perdido. Em geral, o supervisor que está na escola tem uma visão crítica do trabalho desenvolvido na empresa, até porque ele está fora. É muito mais fácil. No estágio o aluno está sob a supervisão de alguém acostumado àquele trabalho, e que, talvez até por causa disso, tem uma visão mais restrita da área como um todo. Assim, a informação que esse aluno recebe no estágio restringe-se àquilo que aquele profissional tem para oferecer no local de trabalho. Como esse profissional também está fechado naquele local, tem uma visão muito restrita sobre a área como um todo. Por outro lado, o professor na universidade terá uma visão de fora e vai passar ao aluno uma crítica, possivelmente conflitante com o que acontece no local do estágio.

Cheguei a discutir essa questão do estágio com outras áreas, porque esses problemas não

acontecem só na psicologia do trabalho, mas também na psicologia comunitária, na psicologia voltada para lidar com hospitais ou outras associações. Nas universidades está se tentando estabelecer um outro sistema de estágio, em que o próprio professor participe do trabalho na área, permitindo uma supervisão melhor dos dois lados e obviamente o aluno ganharia com isso. A crítica pode ser bem fundamentada para quem está fora, mas era necessário que o sujeito pudesse estar dentro para ter uma idéia de todas as variáveis. Então, o que se propõe hoje é uma supervisão conjunta, até no que se refere ao conhecimento do local de trabalho. O professor universitário iria à empresa para tentar melhorar essa situação. Não sei se tal proposta é totalmente viável porque uma empresa tem outros objetivos que não o ensino, mas seria extremamente positivo para o aluno.

Existe também, no caso específico da Universidade de São Paulo, a questão do aluno crítico. É muito difícil conseguir estágio para os nossos alunos. Primeiro, porque o nosso curso é período integral, o que implica um tempo muito pequeno disponível para o estagiário. Segundo, porque os nossos alunos acabam chegando ao local de trabalho com um posicionamento muito crítico. Eles já chegam dizendo: "Isso aqui é uma droga. Onde já se viu? A gente precisa ser mais crítico, fazer alguma coisa. Ele até poderia pensar tudo aquilo, e a própria universidade ensina assim, mas na verdade deveria parar para conhecer e depois tentar criticar. Alguém precisa adverti-los sobre essa situação, que é séria e tem sido motivo de recusa dos nossos alunos em relação ao estágio em psicologia do trabalho.

A questão da habilitação e capacitação profissional também está relacionada ao estágio. Vou contar um caso exemplar que aconteceu no CRP, uma discussão na Comissão de Ética e na plenária, que ilustra bem o assunto. Tivemos uma consulta, não uma denúncia, a respeito de uma psicóloga que estaria fazendo um trabalho novo dentro de psicologia do trabalho, um trabalho um pouco ligado à ergonomia e basicamente à segurança do trabalho. A psicóloga tinha formação e experiência em clínica. Ela foi convidada para fazer esse trabalho e aceitou. Posteriormente fez uma consulta ao Conselho a respeito de

alguns problemas que acabaram acontecendo. Isso gerou uma grande discussão no CRP sobre a diferença entre o que entendemos por habilitação e por capacitação profissional.

O nosso diploma habilita a qualquer coisa. O psicólogo é polivalente: pode trabalhar como psicólogo clínico, do trabalho, de instituições, da comunidade, da escola. Ele tem todas essas habilitações contidas em seu diploma e também na sua carteirinha do Conselho Regional de Psicologia.

Aí vem a seguinte questão: será que ele está de fato capacitado para fazer tudo isso? Será que um psicólogo que optou pela área clínica, fez aí a maior parte dos estágios, que tem experiência na área clínica, será que ele pode exercer uma função basicamente de psicologia do trabalho, psicologia organizacional sem nenhuma perda para a qualidade e eficiência do seu trabalho? Acho que não.

Existe uma diferença muito grande entre habilitação e capacitação. Na nossa área isso se complica muito dado o preconceito dos próprios psicólogos. É muito comum o psicólogo clínico colocar coisas do tipo: "Para fazer psicologia clínica é preciso especialização; é preciso que o sujeito faça um curso, que tenha 'supervisão', uma pessoa com quem discutir os casos, estudá-los para poder se capacitar a fazer o trabalho clínico". Já na nossa área isso não acontece. Todo mundo acha que basta o sujeito acabar o quinto ano da faculdade e pode pegar qualquer emprego na área de psicologia do trabalho, pode ser um selecionador ótimo, um treinador maravilhoso e vai acertar sempre. Isso é uma tremenda mentira, um preconceito muito grande.

Na nossa área existe um problema de capacitação profissional tão grande quanto na área de psicologia clínica. Não basta ter estudado cinco anos, é preciso de fato ter entrado na situação porque são milhões de variáveis. Não é só aplicar o teste; é preciso saber lidar com as pessoas, com a hierarquia, com a organização como um todo. Isso o sujeito só aprende estando lá, vivendo toda essa experiência e com supervisão, porque sozinho não consegue mesmo. Um psicólogo clínico que acaba o curso e abre o seu consultório, lógico que ele vai aprender, mas precisa de uma supervisão. Isso também vale para a nossa área.

A discussão sobre habilitação e capacitação profissional nos leva de fato à supervisão, do sujeito contar com a possibilidade de depois de formado ainda ter anos de experiência para poder adquirir o que chamamos de capacitação profissional: um conhecimento técnico da área que vai além da aplicação de teste, da verificação da possibilidade de fazer ou não treinamento e de utilizar, por exemplo, a metodologia de ergonomia.

Odette de Godoy Pinheiro

Como preâmbulo à minha exposição, gostaria de dizer que, a cada oportunidade, como a que me foi dada de participar de um encontro de psicólogos, faço um exercício de repensar questões e me posicionar em relação a elas. São momentos estimulantes e gostaria de compartilhá-los com vocês.

Traduzindo ao meu modo o tema desta mesa, diria que temos pela frente as seguintes questões: Qual é a relação da formação profissional com as exigências da sociedade? Qual é o papel da universidade ou instituição de ensino superior para esta formação? Quais os problemas específicos da formação do profissional psicólogo na área focalizada por este *Encontro*? Qual é a formação profissional possível no Brasil de hoje?

Como por um feliz acaso, enquanto me preparava para a palestra de hoje abri o "Jornal da Tarde" e em seu "Caderno de Sábado" (27 último) li esta manchete: "A Sorbonne vai à fábrica". O conteúdo do artigo me interessou menos do que o título, mas me levou a abrir o caderno e encontrar um interessante artigo de dois professores da USP. O artigo intitulado "Um desafio para a escola" começava com a seguinte citação: "Talvez não seja na escola, mas no nosso caminho para a escola que aprendemos as lições da vida". O título e esta citação nos levam a considerar que a formação dos profissionais está fora e não dentro da escola. Mas esta não é a conclusão, mas o desafio.

Existe, no entanto, a constatação de que passado o tempo em que o diploma era a garantia de ascensão social, nosso sistema educacional entrou em crise. Para que servem as instituições

de ensino, se as pessoas com diploma de curso superior ganham quase o mesmo que os não escolarizados? Os autores apontam para o exemplo de um professor estadual ganhando menos do que um motorista de ônibus na capital. Por outro lado, a questão da automação do processo de trabalho vem criando contingentes de profissionais que, embora qualificados, não conseguem se reintegrar no trabalho, pois não têm formação ou qualificação compatíveis. A aquisição de novos conhecimentos e tecnologias parece se dar fora das instituições de ensino e não dentro delas. Se o mundo do trabalho sofre estas alterações, de que forma isto nos afeta?

Há pelo menos dois artigos na revista "Educação e Sociedade" (abril de 1990) que aprofundam as questões e nos sugerem algumas saídas. São fortemente citados autores alemães, que a partir da década de 70 pesquisaram e teorizaram a respeito. E para não fugir ao nosso tema, focalizaria apenas um dos aspectos discutidos no artigo. Nos anos 80, segundo a autora, a introdução da microeletrônica vai afetar profundamente a utilização da força de trabalho e provocar conseqüências na sua qualificação. Os empresários adquiriram clareza de que qualificação profissional e certo nível de independência profissional são fundamentais para efetivação de um patamar mais elevado de automação que combinará a máquina e a ação humana. E há necessidade de um profissional capaz de detectar problemas diferentes, resolvendo-os de forma adequada e polivalente. São aquelas características com que a psicologia definiria o pensamento criativo (abstrato e flexível).

Outro aspecto da questão diz respeito às alterações das relações de trabalho advindas da presença dos computadores. Em meu trabalho administrativo na faculdade, pude sentir de perto as colocações feitas no artigo citado. A entrada do microcomputador na secretaria apareceu como extremamente ameaçadora, pois retirou o poder de quem detinha as informações, pôs em cheque a autoridade de quem não entende de informática e passou a exigir dos funcionários relações integradas e deixar clara a necessidade de um planejador e não de um burocrata para chefiar o expediente.

Vislumbrei algumas saídas no artigo. Embora a automação não nos ameace diretamente, dado que a nossa profissão lida com as relações humanas, ela é afetada pelas mudanças nas relações de trabalho. Mesmo não sendo da área, posso imaginar as novas necessidades de treinamentos e desenvolvimento dos recursos humanos. Se é esta a situação com a qual nos deparamos hoje, qual será a de amanhã? Serão organizações empresariais que garantirão a formação de seus quadros? Neste caso, a Sorbonne nem precisaria ir à fábrica, já que a fábrica se encarrega das especializações necessárias para cumprir as suas finalidades no mundo produtivo.

Qual será o papel da universidade ou da instituição de nível superior? Talvez as faculdades isoladas cumpram um papel de responder às exigências de mercado, correndo o risco de formar profissionais que rapidamente são deixados para trás. A universidade, no entanto, teria as condições de proporcionar conhecimentos de psicologia, sociologia e antropologia que possibilitem uma leitura ampla da realidade. Se a universidade assumir os seus objetivos de questionar, refletir e pesquisar, e não apenas transmitir conhecimentos, ela possibilitará novas perguntas ou novas respostas neste processo interminável de construir e desconstruir o conhecimento. Desta forma ela vai à fábrica sem perder a sua identidade. A universidade não tem respostas prontas, mas deve ser a enunciadora das verdadeiras questões. Para sair das generalidades, diria que à universidade não cabe formar profissionais no sentido de habilitá-los para os seus fazeres, mas fornecer as bases sólidas de saberes múltiplos que possibilitarão a aquisição de fazeres imprevisíveis. Ela poderá se abrir à comunidade em geral para partilhar com ela as suas indagações.

Chegamos agora à questão mais específica referente à formação profissional do psicólogo na área organizacional ou do trabalho.

Logo no início da criação dos cursos de graduação em psicologia, a área do trabalho aparecia como uma área com características muito próprias e como uma equipe que tinha dificuldade de se integrar ao curso como um todo.

Em geral os professores exerciam as suas funções fora da universidade, o que lhes garantia

(e ainda garante) melhor remuneração, tendo pouca disponibilidade para pesquisa ou para maior participação na vida acadêmica. A competência profissional pelo renome ou reconhecimento público substitui a produção acadêmica. Para a maioria dos alunos das décadas de 60 e 70, a área era tida como perigosamente aliada dos patrões (ou da classe dominante, se preferirem), que se opunha a todos os discursos de esquerda, bastante vivos no meio estudantil da época. Ao mesmo tempo, na época do milagre brasileiro começam a surgir as oportunidades de bons empregos nas organizações e muitos desses alunos militantes entram no mercado que se abre e para o qual não haviam se preparado adequadamente por falta de interesse e motivação. E muitos bons profissionais acabaram surgindo apesar disto, ou talvez por causa disto.

Já mais recentemente (década de 80) podemos sentir um movimento por parte dos alunos, que num sistema de cursos eletivos passaram em maior proporção a escolher estágios e disciplinas que pudessem dar uma garantia mínima de formação, dado que é a área que era vista como a garantia do primeiro emprego. O aluno tornou-se pragmático, procurando habilitações específicas.

Recentemente, passamos por um processo de reforma curricular e recuperamos a idéia de uma formação básica e obrigatória (nos sétimo e oitavo períodos) nas principais áreas de atuação profissional. Uma delas é a chamada área de trabalho e produção. Continuamos enfatizando na nossa proposta a importância de um estágio que possa trazer a realidade para as discussões teóricas, portanto a cada estágio corresponde disciplinas a elas relacionadas.

Nesta reforma nos deparamos com as exigências referentes ao currículo mínimo. Avalio como insuficiente as 500 horas de estágio supervisionado, dada a diversidade de campos possíveis de atuação do psicólogo. Se considerarmos que além da formação teórica de três anos é imprescindível "ir à fábrica", o estágio é o centro vital para a formação profissional. E para este estágio poder cumprir o seu papel, deveria existir em maior proporção do que a definida atualmente.

O outro grande problema se refere ao fato de condições reais de estágio, ou seja, locais para o mesmo. A lei que regulamenta o nosso curso exige a existência de uma clínica escola para a realização de estágio. As clínicas passaram a ser locais privilegiados, onde os alunos realizam as atividades mais valorizadas de atendimento de clientes num espaço protegido. Os outros estágios se realizam em outras instituições. Estas instituições se fecham em alguns momentos e por motivos diversos, como no presente, dificultando a entrada de estagiários. Enquanto isso, os estudantes continuam fazendo estágios remunerados, através dos quais ganham experiência, mas não as condições de refletir, questionar ou repensar as práticas profissionais ou fazer uma leitura mais ampla da realidade organizacional. Nestas condições, é mais um trabalhador alienado, que percebe só o pedaço correspondente à tarefa que lhe é proposta.

Qual a saída para essa situação? Temos nos perguntado por que não podemos diversificar as atividades das clínicas escolas, criando centros de estudo na área que prestassem serviços às organizações, garantindo ao mesmo tempo, estágio para os alunos. Sinceramente, por que os alunos podem atender *clientes indivíduos* e *não clientes organizações*? Chego a pensar que ainda temos a idéia de que os que pagam têm direito a serviços qualificados, ficando os que não pagam a serviço do ensino. Por que a inexperiência do aluno é aceita para atendimento em terapia e é inimaginável nas empresas? Podemos, pensando bem, levantar a hipótese de que o estudante ameaça menos com a inexperiência e mais com a sua capacidade de criticar ou questionar e, neste sentido, causa desordem na organização.

E agora chegamos à última questão referente à formação possível no Brasil de hoje. Se estamos falando de relação entre o ensino e a realidade social, temos que nos dar conta dos problemas advindos de um projeto de governo que se dizia capaz de nos conduzir à modernidade, mas que até agora nos levou à recessão, ao desemprego e à maior concentração de rendas nas mãos de uma elite, favorecendo a corrupção em todos os escalões do governo.

Se ficarmos presos às idéias de moderni-

dade, às necessidades de qualificação tecnológica para finalmente entrarmos no primeiro mundo, e se daí deduzirmos que temos que correr para pegar o trem, nos atualizando e nos especializando, estaremos nos colocando do lado errado. Este trem parece não ir para lugar algum.

Se entendemos que o psicólogo é um profissional da saúde, não importa a sua área de atuação, a sua formação deverá torná-lo capaz de intervir nas relações de trabalho, propiciando consciência e liberdade (em resumo, saúde).

E para ser um bom profissional, que desempenhe este papel no Brasil de hoje (triste país no momento presente), antes de mais nada deveremos garantir a formação ética.

André Ricardo Oliveira Nogueira

Fazendo uma reflexão sobre esses quatro anos de faculdade, posso dizer que uma das coisas que ficou marcada ao longo da minha carreira acadêmica foi essa preocupação com a formação profissional como um todo.

Quando entrei na faculdade, já encontrei grupos de pessoas que lutavam pela melhoria dos cursos da instituição. Tais grupos, constituídos por professores e alunos, foram abafados, de uma certa forma, pela própria instituição. Quanto aos motivos, creio não ser esta a ocasião certa para explorá-los. Eles vão desde falta de comunicação, de não entendimento do outro, até questões políticas mesmo.

À medida que o curso caminha, nós alunos percebemos uma série de deficiências. Falou-se aqui na questão do currículo. Nós sentimos que existe uma dificuldade muito grande de ligar algumas matérias no curso em termos do que elas podem contribuir para nossa atuação quando partimos para a prática. É uma complicação que não só eu, mas vários alunos sentem. Acredito que não deva ser um caso específico da faculdade em que estudo, a Metodista, mas de outras em função da própria situação em que se encontra o ensino no país. A formação também passa por questões sociais mais amplas, como a educação, a situação de trabalho das pessoas.

Existe ainda um outro problema: nem sempre os grupos que têm interesse nessa formação

se mobilizam a ponto de conseguirem realmente equacionar esses problemas. Refiro-me aqui a alunos e professores. Já falaram sobre a falta de interesse dos alunos. É um círculo vicioso. Há falta de interesse dos alunos, mas existe também todo o problema de formação que eles trazem do colegial e das séries anteriores.

Por outro lado, nota-se a falta de motivação dos professores no sentido de realmente estarem buscando, criando alternativas, dentro da estrutura acadêmica, para produzir novas práticas na tentativa de chegar um pouco mais perto do que seria o ideal em termos de formação. Ou seja, estar próximo realmente da realidade, tentando fazer esse movimento dialético de construção de conhecimento e procurando respeitar as características da própria região onde a faculdade está situada.

Não consigo pensar a formação em qualquer âmbito se não estivermos atentos ao local em que a universidade se insere e à população que está em volta dela e que imediatamente poderia ser objeto do seu trabalho, para a qual a universidade deveria se encaminhar. Fica a seguinte reflexão: às vezes pensamos as questões de uma forma muito ampla, mas nos esquecemos de que o começo está muito próximo. A Metodista, por exemplo, fica no meio de São Bernardo. Há uma série de empresas ali e não me parece que exista essa proposta de começar a fazer coisas no âmbito da região para depois pensar grandes questões e talvez criar esse movimento.

Um outro problema presente na formação é como o aluno chega para fazer o curso de psicologia, o que resulta de todo o ranço escolar que trazemos, de uma escola que não prepara, que não educa e nos deixa defasagens. Existem alunos que entram no curso para resolver seus próprios problemas. Tem pessoas com mais idade que entram para tentar compreender melhor sua família ou as pessoas que a cercam. É uma situação bastante complicada porque existe o risco de a pessoa só conhecer a realidade daquela profissão no quarto ano, já às beiras do quinto, quando vai para o atendimento nas clínicas. Aí ocorre um choque enorme. Sabemos que há conflitos e problemas mesmo nesse ambiente controlado – as clínicas – em termos da qualidade do que está sendo oferecido.

Sinto que a nossa estrutura acadêmica, e acredito que não seja só na Metodista, ainda tem um caráter repressivo, embora em algumas situações isso possa ser colocado enquanto conhecimento que é transmitido. Não temos um esquema acadêmico que provoque discussões, apontando para tese, antítese ou uma teoria e outra teoria, principalmente na área de psicologia do trabalho. Ou temos a crítica radical, às vezes não muito bem fundamentada, ou existe uma defesa radical do referencial teórico, do referencial de trabalho, quando notamos que há lacunas. Não percebo esse esquema de incentivo a uma troca ampla, buscando abrir o leque teórico para que se possa tentar conhecer as questões práticas, talvez até com uma diminuição dessa cisão entre teoria e prática. Isso não aconteceu no meu curso. Acredito que outros tenham passado pela mesma experiência, variando de faculdade para faculdade.

Quanto ao conhecimento do aluno sobre o próprio curso, ainda não conseguimos trabalhar com psicologia dentro do próprio curso de psicologia. Não digo isso pensando que o aluno deve entrar no primeiro ano fazendo terapia para saber quais são as suas escolhas, saber o que é a psicologia. Tudo tem seu tempo. O aluno deve perceber suas necessidades ao longo da formação, mas nem sempre isso acontece. Às vezes acontece quando ele já está no quarto ano, indo para o quinto. Aí o aluno se vê obrigado a procurar alternativas porque fica numa situação muito complicada, há um choque.

Existe uma dificuldade na formação em conseguir provocar a perda e, ao mesmo tempo, a criação do aspecto acadêmico de lidar não tanto com a teoria, mas também com o aspecto intuitivo, “ferramenta” indispensável ao trabalho do psicólogo, independente de ser clínico, atuar na escola, ou na organização. Esse é o nosso material de trabalho e percebemos que isso quase não é abordado ao longo do curso, ao não ser no nível racional, falando-se de teorias.

Como exemplo de iniciativas que contribuíram para diminuir essa distância, cito aqui a minha própria experiência e a de alguns colegas da faculdade. Por volta do segundo ou terceiro ano, tivemos contato com a “técnica de grupos operativos” e montamos um grupo. Conversamos

com uma professora que se predispôs ao trabalho e passou a nos dar uma espécie de curso com esse referencial teórico. Passamos a fazer grupos de estudo, incluindo a técnica, com coordenadores e observadores. Eram pessoas que estavam saindo da formação no Instituto Pichón. Eles estabeleceram contrato com a gente e passaram a trabalhar nosso grupo.

O que ficou como resultado dessa experiência é que, apesar de estarmos desenvolvendo um trabalho na busca do conhecimento teórico, na busca de formação, tivemos a possibilidade de trabalhar uma série de outras coisas no nível emocional, diminuindo a distância entre a teoria e esse elemento com o qual precisamos lidar constantemente no trabalho, que somos nós mesmos. Parte dos alunos da minha classe não passou por essa experiência. Considero uma dificuldade para a formação a inexistência de um trabalho ao longo do curso a fim de demonstrar ao aluno a realidade da psicologia em toda a sua complexidade. Ele só vai conhecer essa realidade no quinto ano, e às vezes nem depois deste. Existe uma séria discussão sobre o pessoal que está saindo: o que está acontecendo com esses ex-alunos, onde estão se colocando.

Frente a essa situação, o que fica como alternativa? Promover uma reestruturação de currículo e a formação de grupos de estudo ou de vivência, já nos primeiros anos, com o intuito de preencher lacunas da formação, possibilitar uma aproximação do que seriam os quintos anos e os primeiros anos, sem provocar esse choque que hoje existe. É preciso implementar essa proposta de crescimento ao longo do curso, que é importante para a formação profissional como um todo, independente de que área vá se escolher. A própria Mesa colocou que uma formação geral sólida, no mínimo permite ao profissional ter pistas do que ele pode desenvolver, dos caminhos que pode trilhar.

Gérlia Luiza Tavares de Almeida

A questão da formação profissional é muito ampla, a meu ver maior do que uma reflexão sobre os currículos das faculdades de psicologia, das matérias de organizacional e sobre como é a atuação do psicólogo na empresa.

Há necessidade de uma análise global sobre vários pontos, principalmente sobre os processos de mudança que as empresas estão passando, para pesquisarmos e debatermos muito para propormos alternativas que conciliem as necessidades reais para todas as partes envolvidas.

Creio termos alunos de psicologia e também muitos profissionais com experiência no auditório, por isso vou expor algumas idéias/ experiências que adquiri pela minha dupla função de executiva em organização e professora universitária.

Atuo em empresas há mais de 15 anos, tendo iniciado como estagiária, e na PUC – SP há mais de 10 anos. Acredito ter uma visão razoável do que as empresas necessitam dos profissionais da área comportamental e de algumas falhas dos currículos das faculdades no Brasil, quanto à formação organizacional. Antecipando, em síntese acho que continuamos formando especialistas e para atuarem de maneira tradicional, e muitas vezes segmentada, nas áreas de *seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho* etc.

As nossas faculdades não acompanharam as demandas do mercado de trabalho (área organizacional), até porque o corpo docente na maioria é de outras áreas do campo da psicologia e/ou não tem uma atuação efetiva como funcionário/consultor nas organizações para trazer efetivamente para as faculdades as descobertas para uma atuação/aproveitamento muito maior dos psicólogos.

Muitas empresas, multinacionais e nacionais, estão em processos de mudanças nas suas estruturas, estilos administrativos, estratégias de negócios, e precisam de profissionais, em todas as áreas, com uma formação generalista. E hoje o valor que é dado à formação/desenvolvimento dos funcionários nas empresas é diferente do passado, quando o protecionismo e a baixa exigência da qualidade humana prevaleciam. Tenho entrevistado muitos executivos, os quais, na maioria, falam que não têm mais dúvidas de que “a preparação das pessoas, da força de trabalho, é um dos maiores desafios para o sucesso/insucesso dos seus negócios e que é através das *pessoas* que poderão se tornar mais competitivos, crescer ou apenas sobreviver às crises (que serão permanentes). O diferencial em

relação aos concorrentes não será apenas a tecnologia, avançados planos de marketing, mas sim a competência das pessoas, porque estas é que implementam as mudanças necessárias." Só que para estas implementações exige-se, além de conhecimentos específicos, habilidades que a Regina ressaltou na sua fala. E estas habilidades não desenvolvemos nas faculdades, porque é necessário vivenciar conflitos e outras dimensões que só encontramos no dia-a-dia do trabalho.

A fase dos especialistas já passou e hoje as empresas buscam profissionais com visão maior dos fatos sociais e entendimento do negócio da empresa (produto/serviço), estrutura, aspectos culturais e políticos.

Pergunto: como nós, profissionais de ciência do comportamento, responsáveis pelo desenvolvimento das relações pessoais e "saúde" do trabalhador, podemos cumprir nosso papel nas organizações, para contribuir às necessidades expressas de mudanças na administração, se atuarmos dentro de caixinhas (seleção, T&D) e ainda à parte do restante da empresa, com enfoque mais no indivíduo do que no grupo (organização); sem entendermos e/ou vermos fatos fundamentais ao nosso papel, como aspectos – muitas vezes não explícitos – da política e poder? E mais: trabalhar buscando a parceria com as outras áreas é fundamental ao profissional de organização e imprescindível à nossa formação para adquirirmos, somarmos conceitos de economia, marketing, produtividade, os quais, muitas vezes, não os temos no início da carreira.

Felizmente hoje muitas empresas estão se aproximando das escolas, mais do que estas, e algumas com um entendimento da sua responsabilidade social, de que a elas (empresas) compete o aperfeiçoamento técnico e profissional do aluno, futuro profissional no mercado de trabalho.

Essas empresas já buscam estagiários recém-formados e pesquisadores para desenvolverem alguns projetos na própria universidade. E esse é um caminho adequado para o estudante melhorar sua formação prática.

Um programa de estágio deve ter alguns critérios e o primeiro deles, pelo qual nós educadores precisamos lutar, é a compatibilização do horário estágio/aulas, para que todos os

alunos, independente do período diurno ou noturno, tenham flexibilidade de ficar na empresa quatro ou seis horas. Se muitas empresas ainda não aceitam esse esquema, acho que nós da área de recursos humanos/qualidade estamos falhando na negociação de alianças e como agentes contributivos às mudanças.

Uma outra etapa importante em um programa de estágio é a fase de integração dos alunos, que deve objetivar o conhecimento maior de que tanto estamos falando, do projeto/serviço aos aspectos da administração. Após a integração, introduzir fases conceituais e de desenvolvimento de atitudes para o trabalho visando facilitar as habilidades e desenvolvimento de potenciais para inúmeras outras funções/áreas que necessitam da nossa competência.

No grupo onde hoje atuo, nossos programas de estágio e *trainée* contemplam essas etapas. E posso garantir que os dirigentes vêem resultados possíveis, principalmente pela seleção natural que ocorre entre as duas partes (alunos e empresas).

Para os profissionais já atuantes que estão aqui no 2º Encontro de Psicologia, o meu recado é mais contundente. Entendo que nossa formação/preparação tem que ser contínua; buscamos efetivamente um espaço nas empresas para atuarmos como educadores, qualquer que seja o cargo, mais simples ou complexo, e aceitarmos que a *parceria* com as áreas da empresa como um todo – isso nem se discute mais – é uma exigência. Se as nossas funções ainda estiverem sendo vistas como místicas e/ou tivermos com uma postura de especialista da área, não sairemos do estágio de carreira que a maioria dos colegas se encontra. O caminho para nós é também de uma grande mudança de postura, para atuarmos, por exemplo, como Consultores Internos, pois a multidisciplinaridade é que irá responder às demandas das empresas e fazer os ajustes das pessoas, de acordo com suas habilidades e limites, com as turbulências e crises constantes nas empresas e Estado.

Para finalizar, outro resultado a que chegamos em uma pesquisa na Papel Simão, que é o valor pelo auto-desenvolvimento dos profissionais. Isso irá predominar nesta e nas próximas décadas. Para nossa formação há muita lógica,

pois se de fato estivermos mobilizados e cuidando do nosso crescimento integrado (pessoa e carreira), saberemos como levar as outras pessoas a se responsabilizarem, traçarem seus planos profissionais e de vida e persegui-los.

Debates

Pergunta: Não entendi por que falar da Papel Simão quando o tema é formação do psicólogo.

Gérlia Almeida: O que eu quis transmitir para vocês é o seguinte: não posso falar da necessidade de termos a possibilidade de estágio e de sermos *trainee* (o estudante formado ou até dois anos depois) sem entendermos qual é a empresa. Não poderia falar dos sistemas que temos lá hoje sem dar alguns dados da empresa; e frisei isso. Embora eu seja psicólogo e de uma área ainda com funções muito mais ligadas ao comportamento humano, preciso entender muito bem a empresa.

Selecione as empresas em que vocês queiram trabalhar buscando informações sobre os tópicos de que falei aqui: qual a missão da empresa, o faturamento, quais os valores humanos que prega e com os quais de fato é coerente. Procurem saber tudo isso antes de entrarem para não se frustrarem.

Enfim, não dá para falar de formação sem falar da empresa.

Walter Domingues: Se a Gérlia me permite complementar, já que a pergunta também foi destinada a mim, quero compartilhar com vocês a experiência de que os psicólogos estão um pouco presos dentro de uma "caixinha" chamada recursos humanos. Em função disso, eles às vezes esquecem que recursos humanos existem nas organizações para cuidar de todas as pessoas que delas fazem parte; e as pessoas estão por todos os lados na organização. Quando você critica uma organização, está criticando a pessoa ou pessoas que a construíram assim. Portanto, você está numa relação humana.

Os psicólogos precisam entender que, principalmente agora, às vésperas do terceiro milênio, com toda necessidade de qualidade e de preservação do meio ambiente, existem milhões

de outras áreas, que não são aquelas tradicionais de recursos humanos, onde a presença deles é absolutamente necessária, obrigatória, mas eles estão perdendo espaço para profissionais de outras áreas. Tais profissionais estão chegando na frente, estão fazendo seu marketing pessoal um pouco antes.

Quando entramos na faculdade, entendemos que a faculdade é do psicólogo e o psicólogo é da psicologia; e as empresas não fazem parte desse nosso "mundinho". Minha formação, por exemplo, teve o seguinte caminho: comecei em marketing, fui para a psicologia e acabei em um mestrado na área de administração. É preciso realmente conhecer essa realidade onde vamos atuar. Estamos lá para promover todo um equilíbrio, toda uma adequação na relação capital-trabalho e as pessoas precisam de nós psicólogos independente do setor em que trabalhem dentro da organização. Não é possível lidar com essas pessoas sem conhecer, por minimamente que seja, a realidade em que elas estão inseridas, tanto profissional quanto pessoalmente, pois separar o aspecto pessoal do profissional é absolutamente impossível.

Pergunta: Sobre habilitação X capacitação, primeiro vem a pessoa e depois o profissional, como uma consequência.

Regina Maciel: Exato. Em primeiro lugar vem a pessoa e não sei até que ponto a universidade, a formação de terceiro grau, independente da área, pode mudar isso. Creio que a formação não tem esse poder, mas é possível, dentro da universidade, fornecer informações e, principalmente, formar. E formar significa transformar a pessoa, sua maneira de perceber o mundo, a realidade. Na verdade, é isto que interessa dentro da universidade. Claro que este trabalho sempre será incompleto.

Quanto à capacitação profissional, na minha exposição referi-me ao que vem depois da pessoa, ao profissional especificamente. Alguém que se intitula profissional e vai agir em determinada situação precisa ter uma capacitação técnica, que vem depois do pessoal e inclui um conhecimento político da situação e dos atores sociais nela envolvidos. A condição de profissional implica ainda uma percepção da realidade que os

cursos deveriam dar aos alunos. A base é a técnica, mas existe uma capacitação que vai além dela. Exatamente a isso que eu me referia quando falei sobre a questão da habilitação e da capacitação. São duas coisas diferentes. Uma forte formação no sentido técnico de habilitar é importante, mas é importante também que a universidade dê ao aluno o que eu chamo de formação, que se traduz nessa visão de mundo, nessa percepção da realidade, dos atores sociais. Isso será importantíssimo em qualquer área.

Agora, tanto na área do trabalho quanto nas demais, existe ainda um terceiro ponto: as questões específicas de cada situação, ou seja, o contexto político e os atores sociais específicos. Esses três aspectos constituem o que chamo de capacitação técnica.

Regina Maciel: Há aqui uma crítica à posição dos professores universitários frente às empresas. Concordo com essa crítica. Raramente o professor universitário sai da sua universidade para estar mais em contato com a empresa. Quanto ao estágio, especificamente na área de psicologia organizacional ou psicologia do trabalho, acredito que não é dever exclusivo do professor fazer esse contato. A instituição deveria proporcionar o estágio de uma outra forma.

Há uma tendência no mundo, e isso vale para todas as áreas, de mudança na posição do professor universitário. O que tenho observado fora, e aqui no encontro novamente foi reafirmado, é uma aproximação entre a universidade e as empresas na busca de uma melhor compreensão da sociedade, da realidade como um todo. O Brasil está começando essa mudança agora e, para o futuro, devemos promover cada vez mais essa aproximação, chegando até mesmo a modificar o esquema universitário para proporcionar isso de uma forma institucional.

Pergunta: O que está se buscando mudar em função da crise econômica?

Regina Maciel: A crise é uma coisa que nos atinge, tem um impacto muito grande. Eu, sinceramente, não sei o que acontecerá. Estratégias para enfrentar a crise, nesse momento, são até certo ponto difíceis de se imaginar. O problema é muito grave e eu não teria condições de falar sobre ele agora.

Pergunta: É comum a seleção do quadro docente com titulações acadêmicas e sem competência para ensinar, sem o "dom de ensinar".

Odette Pinheiro: Eu não acredito no "dom de ensinar". Não é dom, é uma questão de capacitação como outra qualquer. O grande problema que enfrentamos é capacitar os nossos docentes. Capacitação docente não significa apenas pesquisar, escrever; com certeza também inclui ensinar e nós vamos desenvolver as condições para isso. Eu, por exemplo, não sei usar recursos audiovisuais. Acho que sou muito antiga. Além do mais, não há condições dentro da escola para fazer isto. De repente, descobrimos que o mundo anda rápido e ainda estamos com a lousa, o giz e o tal "dom", tentando explorá-lo ao máximo.

Tudo isto é uma utopia. Caberia investimentos maiores nessas empresas que são as escolas, na capacitação dos seus docentes. Não é só fazer mestrado e doutorado, mas também aprender a ensinar.

Pergunta: Como a PUC está inovando e motivando os alunos para a área? Por que não começar o estágio no segundo ano?

Odette Pinheiro: Gostaríamos que a prática do aluno começasse desde o início. Na minha exposição falei rapidamente que existe uma decepção com os obstáculos que apareceram para implementarmos a idéia de um maior número de horas práticas começando mais cedo. Existem questões acerca das exigências de um currículo mínimo que nos possibilita um planejamento de muitas horas práticas e muitas horas de supervisão em torno das 500 horas legais. Dificilmente justificaríamos o dobro de horas, exigindo, por exemplo, mil horas práticas de estágio supervisionado. Isso aumentaria os custos. Precisaríamos avaliar e reformular a proposta de um currículo mínimo e talvez com essa reformulação pudéssemos conquistar mais condições para antecipar essa prática. Por outro lado, o fato de tornarmos pelo menos um estágio obrigatório na área, e nós queremos melhorá-lo, representa um meio para os alunos conhecerem mais de perto a atuação do psicólogo e talvez se motivarem a partir dele.

Pergunta: Qual o produto do trabalho dos psicólogos nas organizações?

Odette Pinheiro: Este é um grande problema. Se você está fazendo estágio em uma empresa, lógico que a avaliação e a cobrança desse produto estarão diretamente relacionadas à missão da empresa. A avaliação, portanto, varia de empresa para empresa e cada uma faz um tipo de cobrança que caracteriza sua filosofia. A única avaliação possível, diferente dessa, é a do próprio estagiário e dependerá da sua formação na faculdade, da sua crítica.

Mesmo na condição de estagiário, o profissional pode ser cobrado porque o produto está relacionado com a sua missão. Ninguém fará uma revolução na empresa enquanto estagiário. Você vai estagiar de acordo com a proposta da empresa e a cobrança será correspondente. Se for possível selecionar o lugar do estágio, ótimo; se não, você terá que aprender que é assim e faz parte do seu estágio.

Pergunta: À universidade caberia a reflexão crítica e às empresas a andragogia, ou seja, a educação do adulto principalmente pelo trabalho. Não seria esta uma postura, uma conduta, visto que as organizações são muito diferentes umas das outras?

Walter Domingues: Acredito que sim. Realmente ainda trabalhamos muito em cima de princípios pedagógicos e não andragógicos. Pouquíssimas pessoas da área de psicologia conhecem a andragogia, sabem o que é esse assunto de educação, de formação de adultos. Cabe, sim, às empresas a andragogia. Percebemos profundas alterações nos sistemas de treinamento hoje nas organizações. Começamos a fugir dos esquemas tradicionais, realizando treinamento em Gramado, ao ar livre, coisas vivenciais, fazendo os treinadores em definirem o seu trabalho com as pessoas. Estão usando, inclusive, programação neurolingüística.

A simbiose entre a empresa e as escolas ainda precisa ser muito melhor trabalhada. Parece que as empresas estão mais preocupadas com o lucro e as escolas, com a teoria. Daí elas não conseguem se encontrar em lugar nenhum. Esse diálogo precisa ser urgentemente apressado e não criticado, como temos visto muita gente fazer.

Pergunta: O que os estudantes de diferentes faculdades podem fazer para se organizar quando das mudanças de currículo?

André Nogueira: Para nos organizarmos não só em termos de formação, mas também no âmbito de outras questões, e a própria discussão da formação tem um cunho político, precisamos nos predispor a algumas coisas. Ou seja, precisamos procurar as pessoas que estão realmente interessadas, os grupos que estão discutindo, que têm propostas e iniciativas. Se fizermos isso, conseguiremos o entrosamento.

Para citar um exemplo, em 1989 houve uma mobilização muito grande de estudantes na Metodista contra as altas mensalidades. Isso também implicava uma discussão sobre a formação porque os alunos contestavam o quanto era pago em relação aos serviços recebidos. Foi uma ocasião em que tudo dependia da predisposição das pessoas de participarem e de quererem levar aquilo adiante. De uma certa forma, eles venceram.

Tenho amigos que depois de uma palestra com José Ângelo Gaiarsa formaram um grupo. Fizeram um projeto com apoio do Gaiarsa e apresentaram-no à instituição. Recusado na ocasião, hoje esse projeto tramita nos corredores de São Bernardo esperando aprovação. Sei apenas que é uma proposta de trabalho com mães dentro de favelas. Não tenho maiores detalhes porque não participei deste projeto.

Um outro exemplo: no final do quarto ano havia um grupo de alunos muito preocupados com a questão da formação, buscando meios para diminuir a distância entre o que era oferecido no quinto ano e a formação acadêmica dos outros quatro anos anteriores. Havia uma conjuntura muito propícia para este tipo de discussão porque a faculdade estava iniciando o processo para se transformar em universidade – tem três anos para isso acontecer. Montamos, então, um projeto e desenvolvemos um estágio em psicologia social para atendimento de grupo operativo baseado no trabalho conjunto com o pessoal dos primeiros anos. Vinculamos o trabalho às questões relativas às próprias matérias, à grade curricular do curso como um todo.

Quando se trata de uma questão entre faculdades, devemos procurar os centros acadêmicos que estão mobilizados e trocar informações. Na proposta de currículo, precisamos abrir a discussão, buscar as pessoas interessadas e

as informações necessárias para que o debate possa evoluir e o resultado venha a médio ou longo prazo. Creio que a tendência é um resultado a longo prazo, porque esta é uma discussão que ultrapassa o âmbito da escola. Envolve, inclusive, o CRP.

Pergunta: Concordo que várias pessoas iniciam o curso de psicologia sem o menor conhecimento sobre sua atuação profissional. De qualquer forma, sinto-me obrigada a dizer que tive, através do Instituto Metodista de Ensino Superior, onde me formei em 1984, a oportunidade de realizar inúmeras atividades junto à comunidade local: escolas, prefeituras, clínicas psiquiátricas, aldeias SOS, Rondon e empresas diversas.

André Nogueira: Não temos a mesma experiência; e não foi por falta de buscar oportunidades. Aliás, além do meu próprio caso, tenho o *feed-back* de amigos que durante a graduação procuraram desenvolver projetos para bolsas de iniciação à pesquisa e não conseguiram professores que pudessem orientá-los, embora a Metodista tenha um centro de pós-graduação.

Uma coisa é haver oportunidades para uma pessoa ou grupos pequenos dentro de uma instituição. Outra coisa é dispor de uma estrutura realmente ampla que possibilite atividades em termos de formação. Parece-me que ainda não temos esse esquema na Metodista. Até caminhamos para que isso possa acontecer em função do processo de se transformar em universidade nos próximos anos e de contarmos com uma mobilização de professores e também de alunos nesse sentido.

Qualquer oportunidade é sempre bem vinda, mas não é essa a minha experiência nem a de muitas pessoas que conheço. Independentemente da situação, é bom colocarmos essas vivências para podermos equacionar melhor as dificuldades.

Pergunta: Aqui não há estudantes, há profissionais com anos de experiência.

Gérlia Almeida: Não é essa a minha percepção porque, diante das cerca de 20 perguntas que recebi, pelo menos 15 são de estudantes ou recém-formados. Estou à disposição para receber aqueles que quiserem conhecer melhor os trabalhos que estamos realizando na Papel Simão. Poderemos trocar idéias sobre alguns

trabalhos mais complexos que o de acompanhamento de estagiários e *trainée*, embora eu enfatize muito esses programas para a formação profissional do psicólogo, principalmente. Algumas pessoas fazem perguntas, por exemplo, sobre a pesquisa do perfil do profissional, do executivo, do empresário. Estou à disposição para depois responder em particular.

Pergunta: Sem falar um pouco dos profissionais da área de recursos humanos fica difícil entender o que estamos fazendo.

Gérlia Almeida: Verdade. Contamos não só com o quadro de recursos humanos, o quadro de especialistas em comportamento, mas também com o apoio da cúpula. Provavelmente eu não falei sobre o esforço que a empresa vem desenvolvendo há alguns anos para se profissionalizar, o que exige uma transformação, uma mudança de atitudes muito grande de todas as pessoas, de diretores a operários. Tal transformação de atitudes, claro, implica a necessidade de nossa competência.

Pergunta: O RH será todos na organização?

Gérlia Almeida: Somos todos. Não estou dizendo que não precisaremos mais de especialistas em recursos humanos, em comportamento, mas o nosso papel será outro. Seremos consultores internos das organizações. Acredito que enquanto área tradicional de seleção, de treinamento, devemos existir no Brasil ainda por cerca 10 anos, não mais que isso. Teremos papéis muito mais nobres dentro da empresa, o que demandará de nós uma educação dos gestores enquanto gestores de pessoas e não de recursos. Desapareceremos como área tradicional, não enquanto necessidade do nosso trabalho. Pelo contrário, cada vez mais seremos imprescindíveis.

Pergunta: Como deve ocorrer uma parceria entre os psicólogos e as demais áreas da empresa?

Gérlia Almeida: Até pela nossa formação e pela nossa competência em lidar com pessoas, isso exige mais é de nós mesmos. Precisamos saber ouvi-los como clientes, entender suas necessidades; não entrar já com instrumentos, métodos ou processos prontos. Não estamos lá para cumprir tarefas ou fazer aquilo que nos pedem, mas para entender qual as suas necessidades e orientá-los, sem tomarmos de-

cisões. Quando disse que nosso trabalho, o de RH, desaparecerá, significa que o trabalho, no futuro, será só de parceria.

Pergunta: Eu queria maiores esclarecimentos sobre programa de estágios e *trainée*.

Gérlia Almeida: Tudo começa a partir de um levantamento das necessidades em todas as diretorias, seja a de produção, a comercial, a financeira ou a administrativa, buscando verificar se na área administrativa, por exemplo, realmente precisa ser um psicólogo ou se pode ser também um pedagogo. Para vocês terem uma idéia, muitas vezes temos um engenheiro na área de qualidade; e nós estamos formando essas pessoas na área comportamental. Eis aí mais um papel imprescindível e fundamental para nós. Por que o engenheiro em qualidade? Pelo enfoque na especificação do produto. Só que isso não é suficiente; há necessidade da formação da sensibilidade, do entendimento do comportamento. Atender cliente não é simplesmente um esquema organizado, existe muito mais por trás disso.

Walter Domingues: Mesmo porque a própria função gerencial implica exatamente conseguir algum resultado através de pessoas, não só na engenharia mas em outras áreas da formação das chamadas exatas, que hoje estão enfrentando a sua maior dificuldade: trabalhar com gente. Nós precisamos ensiná-los a fazer isso.

Pergunta: Como lidar com a inovação do trabalho em parceria dentro de uma empresa política, altamente competitiva, que reforça a disputa entre áreas?

Gérlia Almeida: O grupo Papel Simão é uma empresa nacional, familiar, que está se profissionalizando há cinco anos e de forma mais acentuada nos últimos dois anos. Essa parceria é possível, sim, desde que haja uma preocupação na formação do indivíduo como um todo, não mais como "caixinha". Não se pode mais trabalhar com a idéia do "sou especialista nessa área, respondo pelos problemas dela, sou dona desse negócio".

Concordo plenamente com quem fez a pergunta porque a nossa educação, a nossa formação nas escolas é individualista, competitiva. Dificilmente conseguimos dar aula em grupos. Sempre optamos pelo individual. De repente, fala-se em parceria nas empresas, em trabalhos de time, de

grupos. Fala-se de um comprometimento com todo o grupo, não mais com o individual. Isso é uma mudança de cultura pela qual nós vamos passar e que, sem sombra de dúvida, permeará os currículos das escolas. As organizações não exigirão mais a competição, o resultado individual, mas trabalhos de grupo. Qualquer sistema de remuneração, de benefícios, é resultado de grupo. Portanto, exige parceria. O problema é que caímos nas empresas com toda uma formação anterior de educação nas escolas, de educação familiar, inclusive, onde somos sempre levados a produzir resultados individuais, a pensar no nosso pequeno espaço.

Pergunta: O que a faculdade pode fazer para combater a utilização do estagiário como mão-de-obra barata? Não deveria ser obrigatório um plano de estágio adequado à formação do psicólogo em qualquer empresa?

Gérlia Almeida: Sim. Eu conheço bem escola e empresa e, nesse ponto, acho que as organizações saíram na frente das faculdades.

Hoje, na PUC, eu não assino um estágio para os alunos de primeiro ou segundo ano. Oriento muito os alunos para brigarem pelo que vão fazer dentro da organização.

Só nos últimos anos as instituições de ensino estão se aparelhando para ter um contrato, um convênio. As empresas, principalmente as multinacionais, saíram na frente: já fazem isso desde 1980. Claro que não podemos deixar a realidade de lado. Precisamos perceber que essa iniciativa das empresas coincidiu com a crise econômica de 1982. Com a diminuição do contingente de recursos humanos, as empresas se viram obrigadas a buscar pessoal nas faculdades e se aparelharam para isso. Digo pela minha própria experiência, porque nessa época eu estava na Rhodia e nós já saíamos para as faculdades exigindo, sim, algumas habilitações dos estudantes, mas tínhamos preparado um plano de trabalho, um acompanhamento, uma efetivação. Não podemos – empresa ou universidade – assumir essa responsabilidade. Cabe a vocês assumir isso. Somos todos responsáveis pela nossa formação e pela nossa carreira enquanto profissionais.

Pergunta: O que o CRP tem feito em relação à formação, a publicações?

Regina Maciel: Na minha exposição falei a respeito de publicações acadêmicas, que são diferentes de publicações que o CRP pode fazer. O CRP tem produzido publicações não acadêmicas, que também são importantes. Nessa gestão lançamos os cadernos do CRP-06, que versam sobre temas específicos. Claro que ainda não surgiu nenhum caderno sobre psicologia do trabalho, mas é uma idéia e provavelmente teremos uma edição com os resultados desse encontro.

Essas publicações não acadêmicas estão abertas. Sentimos a necessidade de que isso exista, até porque no Brasil é difícil encontrarmos publicações de qualquer ordem, sejam elas acadêmicas ou não, que passem o resultado do trabalho de profissionais.

Eu estive recentemente em Brasília, na reunião da Associação Nacional de Pesquisas de Pós-Graduação em Psicologia (ANPEP), num grupo de trabalho sobre psicologia organizacional, e uma das grandes dificuldades é a questão das publicações. Desse grupo surgiu, inclusive, a indicação para que a ANPEP pudesse fazer publicações na área de organizacional.

Por outro lado, o CRP tem feito alguns trabalhos sobre formação, uma questão muito complicada para o próprio Conselho. Procuramos também promover uma maior aproximação com a universidade, abrir o diálogo. O CRP cuida da profissão, não tem nenhuma jurisdição, não está ligado à universidade, até porque a universidade é autônoma e deve se manter assim. O que pretendemos fazer em termos de formação, e temos feito, são encontros regulares para discutir a formação do psicólogo. São duas coisas que casam: o CRP tem uma visão do que acontece depois da formação e a universidade tem a responsabilidade pela formação. Podemos trocar conhecimentos e cabe à universidade tomar as medidas necessárias, acatar ou não sugestões. Esses encontros vêm acontecendo e recentemente participei de um em Assis, no interior do Estado, no qual estavam presentes representantes de várias universidades da região.

Pergunta: Existe preconceito com relação ao aluno pelo fato de ser crítico ou deixar de sê-lo. Isso está ligado à questão da capacitação e da habilitação?

Regina Maciel: Lógico que tem a ver. Devemos aproveitar o entusiasmo do aluno quando ele se forma, quando é estagiário e de fato se interessa pela área. Quando esse aluno vem entusiasmado, é claro que ele tem a tendência de querer mudar a organização. Entendo tal posição como típica do entusiasmo do jovem que está se formando e se interessa pela área. Isso deve ser aproveitado no trabalho porque com o tempo o comportamento muda. Criamos viéses e vamos nos adaptando à situação. Agora, o aproveitamento precisa ter limites. É necessário mostrar ao aluno que existe uma realidade e ele deve percebê-la e adaptar o seu entusiasmo, a sua vontade de mudança a ela. O supervisor ou o professor universitário têm que fazer isso.

Walter Domingues: Antes de encerrarmos, quero pedir a vocês uma reflexão. Estamos diante de um quadro bastante complicado da realidade nacional, com casos do tipo PC Farias, credibilidade do governo, uma crise que não acaba mais nesse país. Isto desmorona, de certa forma, o entusiasmo pela nossa própria formação. Pergunto a mim mesmo o que sentem as pessoas que estão começando sua vida estudantil hoje, e que amanhã estarão nas universidades, como elas encaram esse futuro. Pensam: "Vou estudar para que, se quem ganhará o emprego será o apadrinhado, se existe tanta corrupção, tanto coronelismo ainda aqui nesse nosso país?"

Quero deixar aqui essa oportunidade de reflexão para todos nós, para que não nos deixemos contaminar pela sinistrose que invade nosso país e que possamos dar a volta por cima e sejamos capazes de construí-lo de uma maneira cada vez melhor, já que o nosso trabalho, no mínimo, visa o bem-estar do ser humano, que não é só brasileiro, é mundial. Não vamos nos deixar abater por esse momento especialmente difícil pelo qual estamos passando.

A formação é um processo constante. Não é apenas o que acontece na faculdade ou desde o primeiro grau. Mesmo as pessoas já formadas, que estão trabalhando, certamente estão em um processo de crescimento constante. Mas a pergunta "Vou crescer para quê, se as oportunidades estão previamente determinadas, com cartas marcadas?" nos faz perder o entusiasmo. E

essa crença, essa esperança em nós mesmos, no nosso semelhante e principalmente no futuro, é a última coisa que pode acontecer porque

representa um dos maiores entraves à formação profissional em todas as áreas, não só dos psicólogos.

2º ENCONTRO DE PSICOLOGIA E TRABALHO

Mesa 2 – Papel do Psicólogo nas Empresas Públicas, Mistas e Privadas

Archimedes Baccaro

*Administrador e Sociólogo, Professor Universitário e
Doutor em Recursos Humanos, Assistente de Diretor
de Recursos Humanos em empresa mista*

Cléo Cid Carneiro

*Sociólogo, Diretor de Recursos Humanos em
empresa privada e Presidente da APARH*

José Paulo Correia de Menezes

*Psicólogo com especialização em
Psicologia Organizacional, Professor Universitário e
profissional de Recursos Humanos no setor público*

Bartira Cataldi Rocha Bertoni

Coordenadora

*Psicóloga e Pedagoga, Professora de pós-graduação
na área de Psicologia Organizacional e
Consultora em empresas*

Archimedes Baccaro

A Telesp é uma companhia mista, ou seja, parte das ações é do governo e o restante pertence a todos nós. Por ser uma empresa de segurança nacional, está ligada ao governo federal.

Apresentarei aqui um histórico sobre esta companhia mista com o objetivo de mostrar o trabalho do psicólogo na empresa ao longo desses anos.

Num primeiro momento, há cerca de 10 ou 15 anos, o psicólogo tinha as seguintes funções:

1. Entrevistar candidatos a preenchimento de vagas existentes, atendendo tanto empregados quanto candidatos externos, avaliando as condições necessárias para a posição em aberto.

2. Aplicar e apurar testes psicológicos, utilizando baterias adequadas, analisando o perfil psicológico do candidato frente às características do cargo e emitindo laudos.

Quando entrei na Divisão de Obtenção de Recursos Humanos, o laudo era uma coisa interna, não saía da Divisão. Começamos, então, a emitir laudos e passá-los ao gerente. Ao apresentarmos nosso trabalho ao gerente, foi possível mostrar a ele a importância do psicólogo dentro da organização. Explicávamos, inclusive, os procedimentos, o tipo de teste utilizado. Tudo isso para dar força ao nosso trabalho.

3. Projetar, montar e atualizar a bateria de testes psicológicos e de avaliação de potencial visando aprimorar o processo seletivo e adequá-lo às necessidades existentes. Por que aprimorar? Porque é uma empresa de telecomunicações e tem algumas funções para as quais não existe um teste específico no mercado. Construímos, então, determinados tipos de instrumentos.

4. Elaborar programas de avaliação de empregados, efetuando o acompanhamento de seu desempenho com o objetivo de subsidiar e diagnosticar o devido ajustamento profissional.

5. Participar de pesquisas e projetos relativos à área de recursos humanos, fornecendo colaboração nos aspectos que dizem respeito à sua especialidade.

Esses cinco pontos constituem uma cópia fiel da descrição do cargo do psicólogo de "ontem" na companhia. Depois aconteceu a evolução natural e pouco a pouco afirmamos a

importância do nosso trabalho dentro da organização. Nessa evolução, começamos a participar de algo extremamente importante: o planejamento, o processo de formulação da estratégia empresarial. Reconheceu-se a necessidade de o pessoal de recursos humanos participar do processo na evolução da organização porque cabe a nós moldar o perfil do novo técnico que está aparecendo no mercado face à automação dos serviços e outras inovações que estavam acontecendo a algum tempo atrás.

Na obtenção de recursos humanos, existe uma filosofia na companhia de aproveitamento de pessoal. Nesse sentido, cabe a nós identificar, ao nível interno, empregados que venham a prover as posições de trabalho em aberto, considerando o potencial, desempenho e características psicológicas que atendem ao perfil estabelecido. Esse reaproveitamento – somos uma empresa de 24 mil empregados em todo o Estado – funciona também para mostrar que as pessoas têm capacidade para desempenhar outras funções que não as já conhecidas.

Nessa área de obtenção de pessoal surgiu há pouco um fato novo: promover a seleção pública ou concurso público. Até agora, nós simplesmente fazíamos o processo normal de seleção. Doravante, possivelmente esse ano, a partir de setembro ou outubro, teremos a primeira seleção pública de forma a nortear a contratação de pessoal preconizada pela Constituição.

Temos um "Banco de Transferência", cuja função é promover a movimentação de empregados, de forma a atender àqueles que necessitam mudar de local de trabalho, verificando aí a qualidade de vida e outras coisas nesse sentido através do acompanhamento e avaliação dos empregados. Não é simplesmente trocar de posição por trocar, mas trocar alguém que realmente vá produzir de uma forma mais salutar, de uma forma melhor no seu novo local de trabalho.

Na área de "Planejamento de Treinamento e Desenvolvimento", nosso objetivo é criar condições para adaptação e progressão funcional do empregado, compatibilizando as necessidades empresariais às necessidades individuais, de modo a proporcionar motivação e satisfação ao longo de sua vida profissional. E ainda: constituir

planos/programas de qualificação técnica, científica e de desenvolvimento gerencial, fortalecendo e ampliando a espessura profissional e cultural dos recursos humanos.

Um outro ponto que trabalhamos são os benefícios. Promovemos programas especiais de atendimento a empregados e dependentes, através de ações preventivas e terapêuticas, que propiciem o bem-estar biopsicossocial, tais como: assistência ao excepcional; dependência (álcool/drogas); Aids; orientação ao casal, gestante e família; saúde e longevidade. Desenvolvemos vários trabalhos, por exemplo, com a terceira idade. É muito interessante trabalhar com esse pessoal, desfazer aquela idéia de que depois dos 40 anos não servimos mais para nada. Ao contrário, essa é a fase em que o sujeito começa realmente a trabalhar.

Na área de medicina e segurança do trabalho, buscamos propiciar a preservação da integridade dos recursos humanos, assegurando condições ambientais e ergonômicas adequadas à saúde, eficiência e produtividade.

Fazemos também um trabalho de clima e moral de grupo. Sou gerente desse projeto, no qual desenvolvemos um trabalho fantástico para verificar constantemente como está a empresa em termos de clima e moral de grupo. Isso não é simplesmente mais um relatório. É um trabalho mais elaborado, que constitui subsídio para o corpo gerencial tomar posição e também para o sindicato.

Temos ainda a pesquisa do perfil gerencial, que é um trabalho à parte feito juntamente com a Telebrás.

Realocação/Recolocação de recursos humanos representa um trabalho muito importante em função da própria situação de desemprego em massa que o país atravessa. É uma forma de recolocar no mercado, de forma salutar, alguém que foi demitido. Enfim, é um meio de não deixar o sujeito perdido, dar-lhe uma orientação nesse momento.

Contratamos uma consultoria para fazer um diagnóstico no sentido de nos ajudar a definir uma linha de trabalho. Qual era a proposta? Era realmente mudar. Para mudar, precisamos ter uma base. Para onde caminhamos? Estabelecemos nossa visão, a visão da área de recursos humanos, para trabalhar a partir dela. A visão da companhia

na área de recursos humanos é assegurar que cada colaborador seja devidamente valorizado, através de ações que possibilitem a otimização da qualidade de vida e que facilitem o desenvolvimento e a auto-realização, propiciando, assim, condições favoráveis à elevação dos níveis de qualidade e produtividade da organização. É uma integração com o todo, não simplesmente com uma parte.

Como uma ressalva, lembraria que estamos vivendo uma época de competitividade/ qualidade, de buscar ser o maior e o melhor do setor, não se aceitando trabalhar na média. Há algum tempo a Telesp estava em 16º lugar no ranking e hoje nós somos a terceira empresa. Somos a terceira por quê? Porque as pessoas estavam com toda a força para mudar, as pessoas quiseram mudar.

Para essa visão ser realmente colocada em prática, temos o seguinte pressuposto básico: a alta administração tem como responsabilidade nortear e compartilhar da mudança da cultura gerencial, assegurando um ambiente que valorize e desenvolva as pessoas que compõem a organização. Neste sentido, a fim de que as ações propostas possam atingir seus objetivos, o presidente e as demais diretorias devem ter uma atuação forte, principalmente a diretoria de recursos humanos, que viabiliza a maioria dos projetos em andamento e a iniciar, bem como os projetos futuros, já pensando em termos de visão empresarial. Então, existe um comprometimento, uma mudança política da cúpula da organização. É importante dar continuidade ao trabalho, não parar por aí. As pessoas precisam perceber que é bom, procurar melhorar e não parar por aí.

Mais uma ressalva: a complexidade do mundo moderno, as mudanças tecnológicas. Um ano hoje corresponde a 10 ou 20 anos se comparados àqueles das décadas de 50 ou 60.

Quanto à atuação do psicólogo junto à alta administração, esse trabalho consiste em: assessorar o corpo gerencial na legitimação, através da palavra, postura e atitudes, da "visão" da companhia, favorecendo a identificação do referencial que norteará a busca conjunta e integrada de ações que contribuam para o alcance das metas da organização; patrocinar programas que envolvam a participação dos colaboradores,

principal fonte de motivação, e a melhoria da eficiência/eficácia/efetividade, por exemplo os programas de qualidade e produtividade; favorecer uma aproximação positiva entre a cúpula e a base da empresa; patrocinar programas de desenvolvimento e educação gerencial que possibilitem mudanças comportamentais e a formação de líderes.

Temos ações em desenvolvimento para um trabalho motivado, a saber: implementação de um modelo de administração participativa; criação de novos programas de desenvolvimento e educação gerencial voltados à formação de líderes; desenvolvimento de programas de treinamento para disseminar a "visão do negócio" da empresa, na qual todos devem estar envolvidos e não somente os superiores; plano de vida funcional, ou seja, estabelecer caminhos e ações que permitam à empresa definir o programa de vida do empregado coerente com suas potencialidades e aspirações para o desempenho de papéis e alcance de resultados, desde o seu ingresso até o desengajamento; avaliação de desempenho, evitando que 20 anos de experiência correspondam a um ano na escala de aproveitamento real; Plano de Carreira, possibilitando flexibilidade dentro da minha organização; Programa de Sucessão, que lhe permite saber para onde você vai; Programa de Desenvolvimento e Aprimoramento de Talentos - e hoje dizemos que não somos mais gerentes de recursos humanos, mas de talentos; Programa de Incentivo à Saída de Empregados que permite a oxigenação da empresa; realização de CENSO para identificar a qualidade de vida dos empregados e subsidiar as ações necessárias à sua melhoria, buscando saber também como é o nosso empregado, como ele está fora da empresa, o que podemos, ou se podemos, fazer alguma coisa para ajudá-lo.

O Heráclito tem uma frase, de 450 anos antes de Cristo, que retrata bem tudo isso: "Nada há de permanente, exceto a mudança." Estamos em constante mudança.

Vocês sabiam que Adão e Eva eram psicólogos? Quando eles saíram da mordomia, do paraíso, a Eva disse o seguinte: "É, Adão, agora nós temos muitas mudanças pela frente. Temos muita coisa para fazer."

Na realidade, o psicólogo da companhia tem ações diretas na área de recursos humanos, administração /manutenção/ treinamento/ desenvolvimento, junto à cúpula e à empresa como um todo. Ou seja, o psicólogo está presente em todos os momentos.

Então, com o que está preocupado o psicólogo da companhia hoje?

1º) Excelência pessoal: assegurar que as pessoas na empresa sejam elas próprias todo o tempo e busquem excelência pessoal/elevados níveis de comprometimento com suas visões de vida.

2º) Premissas-coerência entre discurso e ação: assegurar que todos na empresa consigam trabalhar de uma forma mais transparente as premissas que guiam suas ações, que a relação entre chefe e subordinado, por exemplo, não seja um tapete no avesso. Às vezes é muito difícil trabalharmos com as pessoas porque não sabemos muito bem como elas são. Precisamos acabar com isso através de ações, não é simplesmente criticar.

3º) Resgate do diálogo: assegurar que todos na empresa reaprendam a dialogar de forma profunda ao invés de discutir.

4º) Pensamento sistêmico: otimizar a capacidade de pensar de forma sistêmica na empresa como um todo.

5º) Compartilhamento da visão: assegurar visão compartilhada entre todos na empresa, visando fundamentar senso de parceria em relação a objetivos comuns, que motivem as pessoas a buscarem aprender como um time coeso.

6º) Abordagem educacional global: assegurar que as pessoas na empresa sejam treinadas/desenvolvidas, e tenham condições para auto-desenvolvimento, numa abordagem de educação e não de adestramento. É ensinar o sujeito a pescar, não dar o peixe para ele.

7º) Valores: assegurar que valores "negativos", prejudiciais à aprendizagem coletiva, sejam erradicadas da empresa; e que os valores "positivos" sejam efetivamente internalizados por todos. É a questão da transparência, do colocar-se como colega e amigo, não como adversário, o que é um trabalho muito difícil de se desenvolver.

8º) Superando barreiras: ações específicas que possam ajudar a empresa a suplantar as

barreiras à aprendizagem coletiva embutidas na cultura da empresa.

Se fizéssemos uma síntese do papel do psicólogo na nossa empresa a partir da imagem de um carro, teríamos o seguinte: a força da Direção seria a empresa; a força do motor, que são os recursos humanos. A função dos psicólogos é justamente fazer esse meio de campo. Isso eu acho fundamental, é o que dá força: você trabalhando com o grupo, com as próprias pessoas de recursos humanos e, ao mesmo tempo, com a direção. Os oito itens apresentados materializam exatamente essa proposta.

Finalizando, podemos dizer que precisamos ser mais eficientes porque hoje existe uma busca do cliente pela qualidade. Temos que consolidar, temos que ser orientados para o mercado interno e externo. Só assim conseguiremos realmente alguma coisa maior. Esse é o papel do psicólogo numa empresa mista.

Cléo Cid Carneiro

Ao invés de abordar de uma maneira muito segmentada o papel do psicólogo na organização, prefiro fazer algumas colocações instigantes para a discussão.

Falaremos sobre o papel do profissional com formação em psicologia dentro da empresa. Por que não falar sobre o papel do psicólogo? Porque não devemos segmentar a organização em termos de formação acadêmica. Não temos engenheiro numa organização, não temos advogado; temos administradores, economistas; temos pessoas com determinados tipos de formação que contribuem para o desenvolvimento da organização. Nenhum economista faz economia dentro da empresa. Nenhum psicólogo faz psicologia dentro da empresa e assim por diante. É melhor que tratemos do tema focando o papel do profissional com formação em psicologia dentro de uma empresa.

Uma outra afirmação instigante: *o papel do profissional com formação em psicologia na empresa é vender os produtos dessa empresa*. Aliás, esse é o papel de cada profissional dentro da empresa. No caso da Telesp, por exemplo, trazido aqui pelo Archimedes. A telefonista que

atende está vendendo o produto da empresa, está vendendo uma imagem institucional, está vendendo o serviço da empresa. O psicólogo quando está, por exemplo, aplicando um teste, está vendendo o produto da empresa, vendendo a imagem institucional da empresa para o candidato.

Numa percepção um pouco mais ampla, o papel de todos aqueles que trabalham em uma organização é contribuir para o seu desenvolvimento através das próprias pessoas que estão ali. Então, o profissional com formação de psicologia, o profissional com formação de economia, de administração, todos eles estão lá para contribuir para o desenvolvimento da empresa através do desenvolvimento das pessoas que nela trabalham.

Como a minha formação em recursos humanos é treinamento, aprendi que, depois de fazer uma apresentação inicial, devemos estabelecer os objetivos: o que eu espero e o que vocês podem esperar dessa conversa? Quais os objetivos dessa minha conversa? O primeiro deles é estimulá-los à reflexão sobre a contribuição de cada um de vocês para o desenvolvimento da organização.

Meu segundo objetivo é discutir quais as condições para que cada um dos profissionais da empresa com formação em psicologia possa se auto-desenvolver. Se eu conseguir contribuir, um mínimo que seja, para que vocês reflitam sobre a contribuição que podem dar na empresa, independente do cargo que ocupam, e saiam daqui refletindo sobre a importância do auto-desenvolvimento e como isso pode se processar, saio daqui satisfeito.

Que abordagem usarei aqui? Obviamente não será uma abordagem professoral. Conversarei com vocês da mesma maneira que conversaria com os profissionais de psicologia da minha empresa. Faremos uma abordagem coloquial, conversando a respeito de todas essas coisas.

A respeito do que falaremos? Qual será o conteúdo dessa nossa conversa? Primeiro falarei um pouco sobre como percebo o papel tradicional do psicólogo na empresa. Depois, situarei o cenário que está se configurando no mundo e no Brasil, esse cenário empresarial atual, para então falarmos sobre a contribuição fundamental do profissional de psicologia nesse ambiente. Finalmente, faremos algumas reflexões sobre auto-desenvolvimento.

Qual é a visão tradicional do papel do psicólogo na empresa? Empreguei a palavra psicólogo justamente para associá-la à idéia de visão tradicional. Digo psicólogo ao invés de profissional com formação em psicologia. A visão tradicional está muito ligada a uma percepção que as empresas têm há mais de 100 anos e que ainda persiste.

A Revolução Industrial é assim chamada porque, através de um processo de desenvolvimento, estabeleceu a divisão do trabalho, que existe até hoje. A pior coisa para o desenvolvimento da organização é segmentar as suas funções, seja ao nível de pessoas ou de área. Esse taylorismo nas funções da empresa – a produção se preocupando só com o que se relaciona à produção, cobrando coisas de outras áreas; a área financeira se preocupando somente com os aspectos financeiros etc – persiste ainda hoje. E, por decorrência, essa visão também continua na área de recursos humanos.

Ainda temos uma divisão de trabalho que não faz mais sentido na organização e dentro de recursos humanos, que é ter uma área de recrutamento e seleção, uma área de treinamento e desenvolvimento, uma área de salários etc. Essa visão teorizada há mais de 100 anos, que funcionou exatamente como uma alavanca mecanicista para as pessoas aumentarem a produção, hoje em dia não tem mais sentido. A pessoa é inteira. Quando admitimos uma pessoa para trabalhar, não estamos admitindo só braços ou só cérebro. Admitimos braços, cérebro e coração, que funcionam de maneira integrada e não sozinhos.

Tomando um exemplo de atuação do psicólogo, do selecionador nesse ambiente taylorista que persiste até hoje nas organizações, as próprias funções de seleção são extremamente estanques. Por mais que haja aquele esquema de “ah, tá bom, vou ver qual é o perfil, vou falar com o cliente etc”, não existe um processo de interação entre cliente e selecionado no sentido de integração, de procurar entender o que está por trás daquela admissão de pessoal, qual o clima organizacional existente naquela área, como são as relações de poder, de liderança e como tudo isso influencia o trabalho dos que estão chegando. Infelizmente, ainda encontraremos essa situação de divisão taylorista se formos

afunilando na organização dentro das áreas de recursos humanos, de seleção, por exemplo.

Um outro aspecto muito característico da visão tradicional do psicólogo é o que chamo de tecnicidade dos processos seletivos, isto é, fazer psicologia pela psicologia, usar a técnica como um fim em si mesma. Estou muito à vontade para dizer isso. Primeiro, porque o meu início de carreira foi em seleção de pessoal na antiga Estrada de Ferro Sorocabana, uma das pioneiras em psicometria no Brasil, juntamente com o SENAI e a CMTC. Com todo o respeito às pessoas que trabalharam lá, e essa experiência foi extremamente importante na minha carreira, na Sorocabana fazia-se a seleção pura e simplesmente através de teste. Toda a seleção era feita com base nos testes de aptidão, inteligência, de personalidade. É o que eu chamo de ditadura da tecnologia. Se eu precisasse selecionar três escriturários e a seleção desse 10, o chefe era obrigado a engolir isso. Essa visão de que a técnica existe pela técnica persiste hoje. É necessário ter claro que a técnica existe como suporte para o desenvolvimento das pessoas e da organização.

Quais os reflexos desse comportamento, com esses desvios, esses vieses? É uma contribuição muito pobre para a organização. Trabalhar no esquema taylorista, segmentado, fechado, isolado, não traz resultado algum para a organização. Pode eventualmente trazer satisfação científica, mas não traz qualquer contribuição para a organização. Como consequência, há o descrédito do profissional que faz psicologia pela psicologia.

Como está o cenário no mundo? O que nos leva a repensar o papel do profissional com formação em psicologia? Primeiro, o cenário da economia mundial está levando à competitividade com uma rapidez incrível, com uma extraordinária democratização.

Em 1989 tive a oportunidade de fazer uma viagem para a Alemanha e visitei o lado oriental da cidade de Berlim. Demoramos 40 minutos para cruzar a fronteira. Revistaram o ônibus, as pessoas. Para voltar, a mesma coisa. Três meses depois o muro tinha caído.

Essa rapidez de mudança está acontecendo de uma maneira incrível também do ponto de vista da economia. Um exemplo está no surgimento

dos grandes blocos econômicos: tigres asiáticos, bloco europeu, Mercosul etc. Isso leva as empresas a um esquema de competitividade que é dramático. Empresa que não for competitiva não sobreviverá.

Tal situação gera uma necessidade extrema de alto desempenho das empresas, visando, em primeiro lugar, a sobrevivência. Estamos em um momento hoje no Brasil, e no mundo, onde se está pegando da mão para a boca, as empresas estão preocupadas em sobreviver. Mas elas têm que passar por esse momento e se preocupar com o seu desenvolvimento para poder ganhar a perpetuidade. Empresa que sobrevive mas não se desenvolve acaba morrendo. Não me refiro aqui à perpetuidade tranqüila, à "do agora está bom e vamos assim até o fim da vida." É um ciclo constante. Se não tivermos a preocupação de atuar nesse cenário, as empresas não conseguirão sobreviver. Archimedes mencionou algumas questões ligadas à Telesp e que também servem para caracterizar a situação geral: a preocupação com a qualidade, com a qualidade de vida, competitividade, produtividade. A sobrevivência da empresa depende de tudo isso.

Quais são as condições para que haja esse alto desempenho das empresas? A primeira delas é democratizar a gestão. A democratização no mundo leva necessariamente à democratização dentro da empresa. Temos a tendência de achar que a empresa é um organismo *sui generis*, que é especial, que as relações sociais dentro da empresa são diferentes, mas elas são exatamente iguais a tudo que acontece no mundo. Se não dermos oportunidade para as pessoas que estão na organização, desde os níveis mais altos até os mais baixos, de se envolverem nas questões que lhes dizem respeito e participarem dessas discussões, não haverá saída para a organização. Acabaram-se os organogramas rígidos, onde quem está lá em cima manda, quem está aqui obedece e quem está lá embaixo faz. Quem está lá embaixo precisa ser envolvido nas questões que lhe dizem respeito e participar das decisões. Se não for assim, as empresas não sobreviverão.

Outra condição para o alto desempenho das empresas é a ruptura dos sistemas tradicionais da divisão taylorista do trabalho. Se nas empresas

cada um continuar fazendo só aquilo que fazia dentro da descrição dos cargos e funções, o resultado será a catástrofe. Por quê? Porque o esquema de envolvimento e participação passa pela multiplicidade de funções. Ninguém pode ficar restrito exatamente ao que faz, mas deve entender e fazer coisas no seu universo mais próximo.

Uma última condição, entre muitas que poderíamos citar, para o desempenho necessário das empresas é qualidade e produtividade. Se as empresas não se preocuparem com isso certamente desaparecerão.

Dentro desse cenário, como eu vejo, indo agora para o cerne da questão, a contribuição fundamental, para mim, do profissional com formação em psicologia nesse ambiente? Primeiro, e talvez vocês não tenham uma consciência muito clara disso, o profissional com formação em psicologia é o profissional que tem o melhor ferramental acadêmico e metodológico para um processo de mudança como o que estamos passando. O administrador tem o seu referencial de administração, o médico e o engenheiro da mesma forma. Mas o profissional de psicologia tem o ferramental mais importante porque num processo de mudança, e nós precisamos provocar esse processo de mudança nas empresas, os aspectos comportamentais são muito mais importantes do que os aspectos tecnológicos. Pode-se comprar ou desenvolver tecnologia, mas ela só vai gerar resultados através das pessoas. Então, estabelecer um manual de qualidade e produtividade para a empresa, assinado com sangue pelo próprio dono, não vai resolver nada se não houver uma disposição interior nas pessoas para a aplicação dos programas de qualidade e produtividade. Todos precisam saber para que serve o tal programa, qual o papel de cada um, o que ganharão nisso. Então, o aspecto comportamental é o mais importante num processo de mudança e quem detém o ferramental metodológico, acadêmico, dessas questões são os profissionais com formação em psicologia.

Citarei alguns exemplos. Os programas de qualidade e produtividade são calcados em um ferramental técnico. Estamos cansados de ver programas de qualidade e produtividade que são bonitos no papel, que servem para o presidente da

empresa falar para a imprensa ou nos coquetéis que ele apresenta, mas sabemos que na intimidade da empresa esses programas não dão certo. Por quê? Porque eles contemplam somente os aspectos tecnológicos. Você pode dar uma "bíblia" de tecnologia de qualidade e produtividade para todas as pessoas na organização, mas se elas não estiverem motivadas para tais programas, não haverá resultado algum.

Os profissionais com formação em psicologia também têm um papel fundamental nos programas de desenvolvimento organizacional, ou seja, no estabelecimento de metas que a empresa pretende atingir, por exemplo, daqui a 10 anos. Como se faz esse processo de mudança cultural? Ele pode ser calcado numa série de ferramentas técnicas, como planejamento estratégico, planejamento orçamentário, tecnológico. Podem ser os planejamentos mais brilhantes possíveis, porém se a implantação desses programas não passar por todas as pessoas e se essas pessoas da organização não se dispuserem a trabalhar em linha com tais programas, eles acabam virando manuais para enfeitar a sala do presidente ou o caixa das empresas de consultoria que os fazem.

O papel do comportamental é muito mais importante que o aspecto tecnológico nos programas de desenvolvimento organizacional, nos programas de racionalização administrativa e também naqueles de comunicação. As pessoas sempre precisam entender e colaborar com esses processos.

O programa pode ser brilhante do ponto de vista metodológico, mas se não houver uma mudança comportamental nas pessoas de tal forma que aceitem, envolvam-se e participem do nascedouro do programa, sintam uma disposição interior de trabalhá-lo, ele não avança.

Finalmente os programas de administração participativa, também me referindo aqui a um ponto da apresentação do Archimedes. Administração participativa é vital para a empresa. As pessoas, independente do cargo que ocupam, têm que participar da vida da empresa. Por quê? Primeiro, porque isso é democrático. Segundo, porque são competentes para isso, independente do cargo. Naquilo que fazem, são muito mais competentes que o chefe, o gerente ou o diretor da empresa. Então, a participação também é im-

portante e não se faz só com manuais, mas com motivação, com exercício, o que obviamente passa pelo envolvimento das pessoas.

Dentro desse panorama e afunilando para o ponto central dessa nossa conversa, que contribuição o profissional com formação em psicologia pode dar nesse processo todo? Primeiro, através da própria competência pessoal. Ninguém participa de um processo, contribui para seu desenvolvimento, se for incompetente. O aumento da competência pessoal é fundamental para que possamos participar nesse processo. E não é o aumento da competência do ponto de vista estritamente técnico, mas do ponto de vista comportamental, gerencial, independente do cargo que a pessoa ocupa na organização.

Qual a outra maneira de contribuir? É a busca da multifuncionalidade. Em outras palavras, hoje, mais do que nunca, o esquema taylorista de divisão do trabalho acabou. Onde não acabou, acabará logo. A contribuição que os profissionais devem dar é buscar essa multifuncionalidade. Por exemplo: fazer seleção e também treinamento. Afinal, são facetas de um mesmo processo; não existe seleção pela seleção e treinamento pelo treinamento. Vou fazer acompanhamento, salário e benefícios porque tudo precisa estar integrado na área de recursos humanos e esta, por sua vez, integrada na organização como um todo. Cada um de nós tem que buscar constantemente a competência de fazer mais coisas, e mais coisas integradas.

Outra contribuição muito importante: promover a mudança da cultura organizacional. O processo de mudança para atingir a sobrevivência, o desenvolvimento, a perpetuidade, passa pela mudança dos valores, crenças, abordagens, enfim, passa pela cultura da empresa. Nosso papel e o de todas as pessoas na organização é entender que existe um processo de mudança e contribuir para esse processo de mudança cultural na empresa.

Independente do cargo que a pessoa ocupa, uma outra contribuição é ter a preocupação com os aspectos estratégicos da empresa. Precisamos ter a preocupação de saber para onde caminha a empresa, por exemplo, daqui a cinco anos. Afunilando para a área de seleção, que tipo de profissional a minha empresa precisará ter daqui a

cinco anos? É o profissional com o mesmo perfil de hoje, “quadradinho”, que desenvolve uma única função, ou é alguém que tem uma condição, uma competência para fazer mais coisas?

Há algum tempo, ouvi expressões de que gostei muito: *exatóides* e *humanóides*. *Exatóides* são aqueles ligados às ciências exatas: engenheiros, economistas etc. Os *humanóides* somos nós, pobres mortais, com formação em psicologia, sociologia etc. Tenho exemplos muito ricos na minha vida profissional de pessoas com formação extremamente técnica e, na medida em que são expostas a situações de treinamento ou de aconselhamento para enxergar coisas do ponto de vista humano, enriquecem extraordinariamente o seu desempenho.

Os profissionais com formação em psicologia podem ajudar na promoção da integração, envolvimento e participação das pessoas na organização. Se isso não existir, as empresas também não existirão. Essa integração tem que começar na nossa própria área de trabalho, com o nosso pessoal. Temos que ampliar esse círculo, fazendo as pessoas se integrarem, envolverem-se e participarem. É muito bonito falar em participação, mas quando precisamos tomar uma decisão, tomamos sozinhos; não ouvimos as pessoas envolvidas.

Por fim, algo que é óbvio, mas infelizmente temos que colocar dentro de um cenário tão ruim como o que estamos vivendo nessa época: uma preocupação constante com a ética profissional e pessoal. Essa contribuição acontece por modelagem. Além de fazer as coisas direitinho, é necessário mostrar aos outros que as fazemos assim.

Vejo assim a contribuição do profissional de psicologia nas organizações. Como falei que não devemos nos preocupar com o taylorismo em recursos humanos e na empresa, não poderia me restringir à função do psicólogo em cada uma das áreas, mas abordar essa função numa perspectiva mais ampla, um pouco mais estratégica.

Para encerrar, duas palavrinhas sobre o processo de auto-desenvolvimento profissional, que é fundamental na atual conjuntura. Passou a época em que saíamos da escola, íamos trabalhar e de vez em quando a empresa nos dava a oportunidade de fazer um curso. Acabou. Hoje, auto-desenvolvimento ou desenvolvimento deve

ser uma preocupação de todas as pessoas. Por quê? Primeiro em função do mercado geral, do mercado profissional e da terceirização.

Precisamos nos preparar porque o mercado ficará cada vez mais seletivo em função do desbalanceamento entre a oferta e a procura de profissionais. A situação econômica do mercado geral, o mercado de trabalho e a terceirização têm que nos levar não só a refletir, mas também a agir em busca do auto-desenvolvimento. Isso não significa simplesmente nos prepararmos para sermos promovidos; também é auto-desenvolvimento nas funções atuais. É importante trabalharmos pela melhoria do desempenho nas funções atuais, além de nos prepararmos para ocupar cargos de maior responsabilidade.

Quais mecanismos de auto-desenvolvimento devemos buscar?

1. Preparação acadêmica. É fundamental termos uma preparação acadêmica sólida.

2. Participação em eventos. É muito importante, por exemplo, estarmos hoje aqui, nesse encontro. Precisamos ver experiências diferentes, resgatar o conhecimento acadêmico, ver pesquisas. Devemos ter uma preocupação constante em participar de eventos.

3. Leituras/Preparação de trabalhos. Essa roda-vida em que vivemos nos deixa muito pouco tempo para ler ou escrever, principalmente para os indisciplinados. Isso também é fundamental para o auto-desenvolvimento.

4. Oportunidades do dia-a-dia da empresa. Se passarmos pela empresa só acompanhando as coisas, perderemos uma oportunidade rara, que é aprender numa conversa com o candidato, com o chefe ou com o subordinado. Devemos estar sempre atentos aproveitando essas oportunidades que o próprio dia-a-dia da empresa nos possibilita.

5. A participação na vida associativa. Os grupos de estudo e as associações são um excelente, e muito barato, foco de auto-desenvolvimento. Possibilitam troca de idéias, participação em trabalhos, enfim, viver todas as coisas que estão acontecendo.

Gostaria de encerrar com a seguinte frase: hoje é o primeiro dia do restante da minha vida. Eu posso torná-la melhor para mim e para o meu semelhante.

José Paulo Correia de Menezes

Trabalhei muito tempo em empresa privada, empresas nacionais e multinacionais, e nos últimos três anos e meio é que estou trabalhando na Prefeitura de São Bernardo do Campo, na administração pública direta. Então, o que vou falar aqui é a partir desta experiência em São Bernardo do Campo e de alguns contatos com outras Prefeituras, de alguns encontros que realizamos.

Em primeiro lugar, é preciso explicitar algumas características da atual administração. No mínimo é uma administração progressista, transparente e democrática. Esta administração caracteriza-se também pelo respeito, o incentivo e o apoio à organização popular.

Enquanto os outros falavam, estava me lembrando de um ditado goiano que diz que a sombra do bicho é sempre maior que o próprio bicho. Não se conhece nenhuma sombra que seja menor do que o objeto que ela representa. Na minha fala aqui, vou procurar trazer o bicho um pouco mais para perto e mostrar que ele pode ser muito grande, mas não é maior que a própria sombra.

Nos últimos anos, infelizmente o que mais se fala é que vivemos numa crise econômica, numa crise política, crise institucional, crise do Estado ou do modelo de Estado etc. E o que acontece? Primeiro vamos pegar o aspecto econômico. O que é uma crise econômica? A crise econômica é uma situação de alta inflação, onde o comércio prevalece sobre a indústria, a especulação financeira prevalece sobre a produção; é uma fase que torna o mundo muito mais incerto, torna a vida muito instável, muito descontínua. Aí começam a aparecer os problemas. Numa vida em sociedade, as pessoas precisam de uma certa continuidade, uma certa permanência, precisam de uma certa estabilidade. Numa vida instável, descontínua, as pessoas perdem as referências, as pautas de comportamento, códigos de conduta, referências de relações humanas. Existe, então, um conflito entre a situação econômica instável e a necessidade de uma certa permanência, uma certa continuidade que a vida em sociedade exige. Assim, numa situação de crise começam a prevalecer os comportamentos de esperteza, de oportunismo, de

quebra-galho, do "jeitinho", da "gambiarra"; a vida se guia por este tipo de postura.

Nós temos um desemprego crescente, milhões de crianças nas ruas, milhões de trabalhadores sem emprego desde 1980, ano em que a crise realmente se agravou no Brasil. Temos praticamente uma geração perdida. Eu queria mostrar que não estamos vivendo só uma crise econômica, uma crise política, mas uma crise ética, uma crise de valores. Como disse o Jurandir Freire Costa numa entrevista publicada no jornal do CRP – muitas das idéias que aqui exponho são inspiradas na sua lúcida análise sobre a realidade brasileira –, vivemos num momento onde as leis são desobedecidas, as promessas não são cumpridas, as regras não valem mais; o que vale é o vale tudo. A situação se aproxima de uma situação de pânico, onde prevalece o individualismo, onde desaparecem valores como a solidariedade, a cooperação. E justamente estes valores são desesperadamente buscados nas empresas hoje.

Na fala do Cléo, as palavras que mais apareceram foram: envolvimento e participação, qualidade e produtividade, processos de mudança, mudança no comportamento das pessoas, administração participativa, mudança na cultura organizacional, integração, envolvimento, ética. Acontece que a crise econômica tem esses desdobramentos no plano das relações humanas, no plano da conduta da convivência humana. Então, vivemos em meio a uma crise de valores; é uma crise de compromisso. Quais são os compromissos que os diversos atores sociais envolvidos, por exemplo, na questão do trabalho, ainda mantêm? Que compromissos as empresas têm com a sociedade e com seus empregados? Que compromissos os empregados têm com as empresas, com seus companheiros e com a comunidade? O grande problema que está por trás da crise econômica são valores como honra, eficiência, honestidade. São valores que não têm mais qualquer significado. Eu tenho um grupo de estudos no qual discutimos este assunto e na última semana comentamos o nível de irresponsabilidade do presidente da Fiesp, o Mário Amato, dizendo de público que todo mundo é corrupto. Tem-se a mesma situação quando o senador Ney Maranhão diz que sonega imposto, que

desobedece a lei. As leis que deveriam ser marcos de conduta, o quadro de referências de comportamento das pessoas na sociedade, passam a significar favorecimento aos privilegiados e injustiça aos desprivilegiados. Eis o significado que a lei assume.

No serviço público, o que acontece é o seguinte: com a crise econômica, as Prefeituras e o próprio Estado passam a receber uma maior demanda de serviços públicos; há um empobrecimento da população, uma diminuição da arrecadação de impostos, um maior nível de desemprego e desagregação social, uma carência maior de atendimento médico. Então, essa população que sofre de maneira mais perversa o efeito da crise aumenta a demanda sobre o serviço público da Prefeitura e do próprio Estado. As pessoas buscam no Estado aquilo que perderam com o desemprego, com o empobrecimento. Aumenta, portanto, a demanda de serviços.

Por outro lado, essa crise se desenrolou em pleno processo de abertura democrática, o que também contribuiu para que a população tivesse mais possibilidades de demandar, de exigir do poder público a prestação de serviços de saúde, de educação, de transportes, de saneamento básico, de habitação. Então, a abertura democrática, a democratização do país permitiu que a população se organizasse melhor e fizesse chegar ao serviço público as suas exigências.

Esses dois fatores – de um lado, o aumento da demanda por força da crise econômica, que aumentou as necessidades básicas da população; de outro, a democratização – colocaram novas exigências à administração pública. Porém, em função de vários fatores, a começar pelo autoritarismo na vida brasileira – nós passamos por um período autoritário muito longo –, por falta de profissionalismo e mesmo de preparo para o desempenho de suas funções, o funcionário público não tem a noção de que é um servidor público. Ele não se coloca como servidor da população. Durante muito tempo não lhe foi exigida essa postura de atender à população.

Um outro problema agravante no serviço público está nas condições de trabalho, que são degradantes. A Prefeitura de São Bernardo do Campo, com nove mil funcionários, não tinha, até

dois anos atrás, um único engenheiro do trabalho, um único médico do trabalho, um único enfermeiro do trabalho, um único auxiliar de enfermagem do trabalho, profissionais esses que compõem minimamente uma estrutura de serviço de saúde ocupacional. Não tinha. As condições de trabalho são absolutamente inaceitáveis no serviço público. E isso numa Prefeitura como a de São Bernardo, que é uma das principais do país, situada no maior centro industrial da América Latina.

O terceiro problema no serviço público é que os mecanismos de reconhecimento profissional, de promoção dos servidores públicos não estão vinculados à qualidade dos serviços que ele presta. Quer dizer, o servidor público cresce na carreira ou é promovido por fator tempo, antigüidade, títulos, coisas desse tipo, mas a questão da qualidade do serviço que ele presta não é um fator determinante na sua carreira. A busca de auto-desenvolvimento, de aperfeiçoamento, não é valorizada. Não existe esta cultura de desenvolvimento, de procura de auto-desenvolvimento, de crescimento profissional no serviço público; esse não é um valor que prevalece na cultura do funcionalismo público. Frente à situação, podemos dizer que existe uma crise institucional também na administração pública direta. E aqui vou pegar a definição do Jurandir Freire Costa para instituição. Ele diz que a “instituição é um processo simbólico que define um quadro normativo a partir do qual as pessoas agem”, um processo simbólico que define um quadro normativo a partir do qual as pessoas se guiam. Existe uma crise institucional no interior do serviço público, na administração direta, e uma crise institucional na sociedade.

A crise de natureza mais geral se caracteriza principalmente por:

1. Degeração do corpo de normas, de leis, de códigos de conduta, de padrões morais, de regras de convivência. Há uma perda de referências. Nossa sociedade hoje se caracteriza por uma situação que os sociólogos chamam de anomia, ou seja, ausência de normas. Perdemos nossos referenciais de comportamento, de convivência humana.

2. Perda de valores fundamentais, como a solidariedade, a honestidade, a ética, o compromisso e o trabalho, principalmente o trabalho como meio legítimo de inserção social, de sobrevivência,

de reconhecimento e até de progresso material. Esses valores estão em crise na nossa sociedade.

3. Perda de ideais, de esperança de um mundo melhor, mais justo, mais habitável, de um mundo mais feliz. Está faltando um pouco de esperança e é difícil viver sem ela.

A segunda crise, que acabei de abordar, é a crise institucional no serviço público.

Meu objetivo nessa conversa aqui era tocar algumas questões de fundo. O Archimedes abordou alguns aspectos específicos do trabalho, das ações do psicólogo; o Cléo colocou as exigências empresariais hoje em função da internacionalização da economia, da competitividade, da busca da qualidade etc, e o que isso requer em termos de demanda sobre o papel do profissional de psicologia. Eu pretendo deixar algumas questões, alguns desafios, que nos colocam as seguintes – e urgentes – exigências:

a. voltar a crer na ética e no compromisso como ponto de referência e de apoio das relações sociais, em todos os âmbitos e extensões;

b. é preciso descobrir como ensinar às gerações futuras, e a nós mesmos, que vale a pena adotar os valores da solidariedade, da honestidade, do compromisso e, principalmente, que vale a pena trabalhar;

c. contribuir para priorizar investimentos maciços em educação, saúde, habitação e trabalho, para que as pessoas possam ter as mínimas condições de assumir e desenvolver valores morais;

d. resgatar o sentido do serviço público, do valor social do trabalho de prestação de serviços à comunidade;

Tudo isto aponta – e não só no âmbito do serviço público, mas particularmente nele – para a necessidade de um profundo empenho na busca de mudar a cultura de trabalho que hoje prevalece.

Finalmente, gostaria de dizer que para isto, no entanto, é necessário coragem e vontade política dos governantes – condição não suficiente, mas imprescindível –, o que só se tem encontrado nos partidos progressistas. Estamos próximos de eleições para renovação do Executivo e Legislativo municipais. Como profissionais, e mais ainda como cidadãos, precisamos nos empenhar no sentido de apoiar candidatos que possam representar avanço neste campo e não retrocesso.

Debates

Pergunta: Tem sido linguagem freqüente entre profissionais de RH a discussão sobre o envolvimento do funcionário nas políticas da empresa. Esse discurso, entretanto, muitas vezes mistifica a relação de trabalho. Procura-se seduzir o profissional para esse aumento de produtividade. Qual seria sua voz no caso de a empresa decidir demitir pessoal?

José Paulo Menezes: Essa questão da contradição entre o discurso e a prática, sobre como isso se justifica, todas essas questões passam na empresa por um crivo que é fundamental: para qualquer programa dar certo em uma empresa, é proibido mentir. Se vamos fazer um programa de envolvimento, de participação somente no interesse da empresa, estamos jogando fora esse programa. Existe a mistificação, a situação da empresa que só fala quando as coisas vão mal. Porém, não é esse o caminho. Percebemos uma melhoria significativa nas relações de trabalho nas empresas que descobriram que contar a verdade é a melhor solução.

Quanto às demissões, que são questões difíceis, num clima de transparência e de verdade também fica mais fácil conduzi-las. Existem empresas que discutem franca e abertamente a situação com seus empregados e em certas circunstâncias, desde que seja feito com clareza e transparência, pode-se e precisa-se chegar a situações indesejáveis, porém necessárias, porque é uma questão de sobrevivência da empresa. Deve-se desenvolver todo um processo de comunicação no sentido de mostrar aos profissionais que trabalham na empresa que, por uma questão de sobrevivência, existe a necessidade de reduzir as despesas, o que é absolutamente cruel, sem sombra de dúvidas, porém por questões de sobrevivência é necessário que se faça. A transparência é fundamental. As pessoas que saem e as que ficam precisam ser tratadas com dignidade. É preciso deixar claras as razões que levaram à saída, a essa situação indesejável, contudo necessária.

Pergunta: Gostaria que você comentasse a seguinte questão: a prática profissional revela que muitas vezes o psicólogo tende a agir de acordo

com os "interesses da empresa" muito mais do que como o "meio de campo" entre os conflitos capital-trabalho. Como você vê a reversão desse quadro?

Archimedes Baccaro: Nós entramos em uma empresa, temos uma proposta, um caminho. A empresa tem um objetivo. Agora, cabe a nós, dentro do espaço, ao longo do tempo, conseguir transformações, procurar formas de mostrar ao empresário que somos úteis, que podemos colaborar com a proposta dele, que é possível caminharmos juntos. A reversão é cativar aos poucos, mostrar trabalho. Vejo isso pela trajetória da nossa própria experiência. Houve um determinado momento que o nosso laudo era interno, não se divulgava. Foi difícil conseguir espaço para mostrar que, através do nosso trabalho enquanto profissionais de psicologia, poderíamos colaborar no planejamento estratégico da empresa. Até algum tempo atrás, não tínhamos o tal espaço para opinar ou ajudar em algum projeto dentro da empresa. É preciso ter claro que sempre estamos trabalhando com pessoas. Se o objetivo é aumentar a qualidade, a produtividade, isso implica trabalhar com pessoas. Então, é necessário ter alguém para dar o suporte. A reversão passa por mostrar o seu trabalho, a força que você tem enquanto agente de mudança.

Pergunta: Que mudança vem primeiro: a da mentalidade ou a do ambiente?

José Paulo Menezes: Essa é uma questão antiga entre sociologismo x psicologismo e ainda não tem resposta. Quem tenta respondê-la é o Gilberto Velho no livro "Desvio e Divergência". Antropólogo da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Gilberto Velho trata as explicações sociológicas do comportamento x as explicações psicológicas. Eu ficaria aqui enchendo o tempo se me propusesse a responder. Acho que as coisas são simultâneas. O Borroslavski disse: "Se você quer mudar, ouse mudar a si; porém, se você quer mudar a si, ouse mudar o mundo." Não sei se esta é a frase literal, mas o sentido é exatamente esse e a resposta dele é a melhor nesse caso.

Pergunta: Você não acha que essa "crise" que o país atravessa, como consequência, exige-se muito mais dos indivíduos quanto à sua competência pessoal e profissional, o psicólogo acaba ficando a reboque dos menos privilegiados

e se volta muito mais para talentos e potenciais existentes na organização? Ou seja, sua atuação é muito mais voltada para os indivíduos com possibilidade de desenvolvimento em detrimento da mão-de-obra operacional?

Cléo Carneiro: Fica a reboque porque quer. Na verdade, quando falamos em desenvolvimento organizacional, em hipótese alguma podemos ser elitistas. Níveis de hierarquia na organização são absolutamente sem sentido na visão da autoridade, de responsabilidade e assim por diante. Por quê? Todas as pessoas têm um nível de autoridade, um nível de responsabilidade e um nível de contribuição dentro da empresa. Cabe a todas pessoas na organização – psicólogos, profissionais de recursos humanos, pessoal da produção – buscar o potencial de contribuição e trabalhar em cima dele. Os programas de desenvolvimento, de produtividade, de qualidade costumam acontecer com muito mais eficácia quando são trabalhados ao nível do chão da fábrica. Na medida em que as pessoas estão motivadas por um programa de melhoria de método, de produtividade, os resultados são infinitamente mais significativos.

Como exemplo concreto, cito um fato que aconteceu na minha empresa recentemente. Nós temos uma operação que fabrica escapamento lá no sul de Minas Gerais, em Cambuí. Essa empresa é uma associação entre a empresa onde estou e uma empresa norte-americana. Estamos injetando esforços em um projeto de melhoria lá em Cambuí. Depois de uma análise, chegamos à conclusão de que melhoria não diz respeito a método, a processo, mas a um tipo de operação que se chama troca de ferramentas, que é a maneira mais rápida para se ter flexibilidade de produção. Ou seja, as séries são pequenas e gasta-se muito tempo trocando ferramenta.

Formamos um grupo de trabalho, ensinamos aos funcionários as técnicas de troca de ferramenta, "just in time" etc. Procuramos motivar essas pessoas explicando o porquê daquele trabalho: a companhia precisava daquilo para ter mais flexibilidade, para poder sobreviver. Paralelamente, montamos um sistema de retribuição para as pessoas por isso. O programa teve um resultado muito melhor. Conseguimos

ganhos de produtividade de cerca de 70% em trocas de ferramentas. Trocas que levavam uma hora passaram a gastar 10 ou 15 minutos. O que está por trás de tudo isso? Poderíamos colocar inúmeros gerentes e engenheiros sentados com os melhores livros de trocas de ferramentas jamais feitos no mundo e o resultado não seria o mesmo. O grande resultado obtido se deve às pessoas que estão diretamente envolvidas no processo e à motivação que receberam.

Se alguém está a reboque, precisa deixar essa condição e virar uma locomotiva.

Pergunta: É possível trabalhar com os conceitos de qualidade e produtividade dentro de uma empresa pública, considerando-se principalmente o contexto sócio-econômico e político atual? Em caso positivo, que aspectos devem ser considerados? Como exemplo posso citar a desmotivação dos funcionários frente a questões salariais e à impossibilidade de ascensão na carreira. Como contornar problemas desse tipo?

Pergunta: Qual seria o papel do profissional de psicologia em RH nas administrações públicas, já que todo servidor está sujeito à crise?

Pergunta: Determinantes jurídicos não limitam a atuação do psicólogo em empresa pública, visto que a Constituição não prevê seguro algum de seleção segundo o perfil? Alegam subjetividade na atuação do psicólogo.

Pergunta: Como é possível trabalhar com conceitos de qualidade, de produtividade, do papel real do profissional e a seleção de maneira fidedigna?

Cléo Carneiro: Tenho alguma experiência também em empresa pública. Durante quatro anos trabalhei na gerência de recursos humanos da DERSA. Nós completamos a Imigrantes e fizemos a Bandeirantes – tenho um orgulho muito grande de ter trabalhado nessa empresa. Realmente o contexto cultural de empresas do governo é muito complicado, mas sou sócio delas porque pago impostos. A sociedade tem que se movimentar para exigir mais das empresas governamentais. Não adianta ficar reclamando. Precisamos encontrar meios de mobilização, seja através de mecanismos políticos ou associativos, não importa, mas temos que cobrar eficiência dessas empresas porque elas estão trabalhando com o nosso dinheiro. Isso numa visão externa.

Na visão interna, realmente as empresas governamentais trazem dificuldades muito grandes, por exemplo, em função de padrões. Porém, à medida que as pressões da sociedade forem maiores com relação a elas, haverá uma resposta a essa demanda.

Os episódios que vêm acontecendo em nosso país, infelizmente graves, têm um aspecto didático positivo: botar a nu esquemas de funcionamento de empresas de governo, como no caso da Petrobrás. Isso possibilita que a sociedade se mobilize e cobre essas coisas. Dentro das empresas de governo, e eu já trabalhei e vivenciei essa experiência, a natureza humana é exatamente igual à de empresa privada. Se nós cobrarmos, se tivermos condições de cobrar, as pessoas reagem de maneira positiva. Claro que há os vagabundos e aqueles que gostam de trabalhar, mas na empresa privada é a mesma coisa, a natureza humana é igual. Se houver uma cobrança externa mais efetiva das administrações governamentais, posso garantir que a resposta interna pode ser muito positiva.

José Paulo Menezes: O papel do profissional de recursos humanos na administração pública deve ser principalmente o de mudança na cultura do trabalho, que nos serviços públicos é perpassada por autoritarismo. É até uma contradição porque, teoricamente, no serviço público tudo que se faz é dentro da legalidade, existem leis definindo todos os procedimentos. Ou seja, de acordo com a lógica, restaria muito pouco para exercício de arbitrariedade por parte da chefia porque existem leis a serem cumpridas. Apesar disso, acontece o inverso: o nível de autoritarismo dos chefes de serviço público é violento.

Existe também a questão do paternalismo, do corporativismo. Existe um sentimento nos servidores públicos, de uma maneira geral, de que eles existem para atender às próprias necessidades, não às da população; e isso tem raízes históricas. De qualquer forma, precisamos colocar o setor público a serviço da população. Quanto mais o trabalho do servidor se aproximar de uma resposta às necessidades da população, mais o trabalho começa a fazer sentido para ele mesmo. É necessário desenvolver um esforço de resgatar a finalidade social do serviço público.

Isso representa um processo de mudança cultural que não é feito de uma hora para outra, mas é o ponto crucial, a meu ver.

Um outro aspecto importante decorre do fato de que a administração pública é multifacetada. Na Prefeitura há problemas de transporte, de saúde, de educação, cultura, habitação, turismo, saneamento básico, enfim, são problemas muito diversificados e complexos. A administração de recursos humanos tem de ser descentralizada. Um órgão central de recursos humanos na administração pública não faz sentido. É necessário implementar ações de descentralização, criar núcleos de recursos humanos nas próprias áreas, capacitando pessoas para serem agentes de recursos humanos. Na Prefeitura de São Bernardo temos um programa de formação de agentes de recursos humanos na área; e não são psicólogos. São pessoas que se interessam por isso, que querem entender as questões das relações de trabalho, que estão dispostas a fazer mudanças. Essas pessoas recebem do Centro de Treinamento da Prefeitura uma preparação mínima para lidar com os problemas de recursos humanos onde eles acontecem, e não no escritório.

Então, a descentralização, a mudança da cultura e o resgate do sentido social do trabalho do servidor público, para mim, já fornecem a base para alguns anos de trabalho do psicólogo na administração pública.

Quanto aos aspectos jurídicos, ao mesmo tempo que são obstáculos, representam uma vantagem. Acho ótimo que a Constituição não permita a discriminação de uma pessoa no processo seletivo. É interessante quando há um concurso público e se apresentam candidatos com 35, 40, 50 anos; pretos, brancos, amarelos; pobres, ricos. A Constituição protege essas pessoas, o que é uma vantagem para a sociedade. Claro que isso cria impasses com a seleção de pessoal, mas não vejo como um problema de fato e sim como desafio. Temos que encontrar meios de respeitar as exigências da democracia que a Constituição exige quando do ingresso no serviço público e encontrar meios de fazer as avaliações por critérios de competência e de qualificação. É um grande desafio.

Fazendo uma auto-crítica entre nós, é muito

fácil praticar a arbitrariedade, dizer: "Eu quero que seja assim e assim tem que ser". Existem muitos mecanismos de seleção que, por trás da flexibilidade, escondem a discriminação de determinados segmentos sociais. Precisamos reconhecer isso também. A Constituição criou um problema, mas também resolveu a questão da discriminação, o que para mim é muito mais sério.

Archimedes Baccaro: As organizações que queiram realmente um futuro melhor estarão voltadas para a qualidade, produtividade, atendimento ao cliente, enfim, aqueles tópicos que estão na teoria e a que hoje assistimos na televisão. Se partirmos da explicação de que quem vai ganhar será o empregador, o programa não sai da estaca, não haverá mais crescimento. Precisamos incorporar e fomentar a participação das pessoas no processo como um elo deste, resgatando a importância dessa pessoa dentro do processo como um todo. A pessoa precisa sentir que a empresa depende dela. O empregado precisa ter uma definição clara quanto ao seu papel dentro da empresa.

Agora, os resultados desse trabalho de qualidade e produtividade dentro da organização não vêm de um dia para o outro. Existe a ressonância até esse trabalho chegar à base da pirâmide e precisamos saber como administrá-la, como administrar esse tempo.

Pergunta: Não é função do psicólogo defender a qualidade de vida dentro da empresa já que peões, diretores, horistas e mensalistas vivem sob condições muito diversas?

Archimedes Baccaro: A qualidade de vida não é só função do psicólogo, mas do administrador, do engenheiro, do advogado que está dentro da organização. Todos eles são responsáveis. O psicólogo traz na sua formação conhecimentos que podem ajudar e isso depende de conseguirmos vender a idéia. Quando dou cursos de "Desenvolvimento Organizacional" para os engenheiros, por exemplo, e falo algumas frases sobre a real capacidade dos indivíduos de aumentarem a qualidade, eles "entram em orgasmo". Percebem que esse é o caminho para cada um achar sua resposta, sua solução. Tudo depende da forma de você colocar. O engenheiro pode estar desinformado e cabe a você informá-lo. Ao invés de criticar, dê a mão para ele.

Eu já disse aqui que “não há coisas que não consigamos fazer; é só querer”. Um lembrete: não queira para o dia seguinte porque pode demorar dois. Agora, não espero o terceiro.

Bartira Cataldi: Eu discordo de você, José Paulo, quando diz que as opiniões são congruentes. Nos níveis de análise elas podem enriquecer muito todo o universo, mas o Archimedes coloca o papel do profissional junto à alta direção, vindo de baixo para cima; o Cléo coloca no chão da fábrica; e você, José Paulo, define esse papel como uma função social, percebe dessa maneira.

Também não concordo quando você diz que estamos em crise. Numa percepção mais a longo prazo, o processo de transformação permite vermos que em outras épocas já houve situações equivalentes a esta que estamos vivendo. Por outro lado, passamos por certos momentos em que tudo parecia cor-de-rosa; e o mundo não é nem cor-de-rosa nem cinza chumbo. O mundo é exatamente um processo dialético, em que nós estamos para aprender e para transformar aquilo que era antigo em novo.

Passou-me uma idéia pela cabeça e quero encerrar com ela, com essa frase do I Ching: “Ao término de um período de decadência, sobrevém um ponto de mutação. A luz poderosa, que fora banida, ressurgue. Há movimento, mas este não é gerado pela força. O movimento é natural, surge espontaneamente. Por esta razão, a transformação do antigo se torna fácil quando não se resiste, quando não se quer julgar, quando não se quer estabelecer rótulos”.

O papel do psicólogo, na verdade, é o de um mero observador. O principal instrumento que temos é a habilidade contemplativa, a capacidade de observar aquilo que está ocorrendo independente de todo um universo de pressupostos, julgamentos ou avaliações.

Dentro da organização, não importa qual seja o estilo, a cultura, cabe-nos interrogar a pessoa para onde ela quer ir e auxiliá-la a encontrar os seus valores, da mesma maneira que se faz em uma clínica. Não é nada diferente. O que é válido para o indivíduo, que é justamente permanecer, que ele transforme os seus valores em consistência dentro da própria vida, isso é o nosso

trabalho. E o indivíduo pode tanto querer andar de cabeça para baixo quanto andar normal. Não nos interessa se ele é homossexual, se ele quer permanecer e vai se sentir bem aí; não nos cabe julgar. Nosso trabalho é apenas o de facilitar que o indivíduo, a organização e a empresa encontrem seus valores.

Quero comentar, ainda, antiga que sou, uma observação do Archimedes com relação a testes, que depois, quando o Cléo retomou o assunto, acabou ficando entre as coisas tayloristas. Acredito que teste como instrumento fidedigno de avaliação não pode ser restrito só a uma psicometria. O termo foi abolido em 1962 e depois disso passamos à psicologia aplicada ao trabalho. É esse o nosso trabalho. Tem o mesmo significado para nós que um bisturi tem para um cirurgião. Não adianta sermos especialistas apenas em aplicação de testes e não transportarmos esse conhecimento para todo o universo de clima e cultura organizacional. Mas recusar o antigo, não me parece a melhor prática. A pergunta é: como integrar? Ainda vemos muitas posições compartimentalizadas e opostas no nosso meio. Nós mesmos ainda estamos aprendendo como pensar dentro de um momento em que começa a existir uma síntese. Somos herdeiros desses últimos 60 anos onde a postura padrão foi a teses x alguma outra coisa. Se não é certo, é errado. Se não é bom, é necessariamente mau.

A primeira coisa que se me apresenta como papel do profissional quando vem fazer o seu processo de auto-desenvolvimento é se despojar desses antigos paradigmas para que, numa segunda posição, seja capaz de auxiliar a empresa e também transformar os velhos paradigmas em novos. De preferência os que queremos. Se eu passo por esse processo de transformação em mim mesmo, posso ser muito mais flexível com o outro. Se sou capaz de perceber as antíteses dentro de um guarda-chuva maior, que é a síntese – nem A nem B erradas –, então realmente poderemos evoluir junto com a organização. Pode-se começar pelo meio, por cima, por baixo, isso independe. Mas de qualquer maneira é importante saber quem é o nosso cliente porque na verdade nós somos consultores internos.

2º ENCONTRO DE PSICOLOGIA E TRABALHO

Mesa 3 – Ética Profissional

Brônia Liebesny

Psicóloga, Professora Universitária da cadeira de Ética Profissional e Conselheira do CRP-06

Mirsa Elizabeth Dellosi

Psicanalista, Professora Universitária da cadeira de Ética Profissional e Assistente Técnica em Saúde Mental da Secretaria de Estado da Saúde/SP

Antonio Carlos Simonian dos Santos

Psicólogo, Professor Universitário e Delegado do CRP-06 em Santos

Marlene Bueno Zola

Coordenadora

Psicóloga, Professora Universitária, Diretora Regional da Secretaria de Estado de Trabalho e Promoção Social/SP e Conselheira Vice-presidente do CRP-06

Brônia Liebesny

Conforme nos diz Agnes Heller: "A vida cotidiana é a vida de todo homem." De acordo com a autora, o homem "participa na vida cotidiana com todos os aspectos de sua individualidade, de sua personalidade." A vida cotidiana é heterogênea e "são partes orgânicas da vida cotidiana a organização do trabalho e da vida privada, os lazeres e o descanso, a atividade social sistematizada", entre outros. A forma concreta de organização destas partes, conforme sua significação, é hierárquica e "se modifica de modo específico em função das diferentes estruturas econômico-sociais. (...) Por exemplo, nos tempos pré-históricos, o trabalho ocupou um lugar dominante nessa hierarquia. E para determinadas classes trabalhadoras (para os servos, por exemplo), essa mesma hierarquia se manteve durante ainda muito tempo: toda a vida cotidiana se constituía em torno da organização do trabalho, à qual se subordinavam todas as demais formas de atividade." (Heller, Agnes – "O cotidiano e a História" – Ed. Paz e Terra – RJ 1989, p. 17-18).

Podemos transpor esta centralidade do trabalho na hierarquia da organização do cotidiano para a nossa sociedade atual. Falamos de modelos de relações de produção, nos quais o trabalho é determinante da pertinência do indivíduo ao próprio grupo social considerado apto a usufruir dessa produção ou de quaisquer serviços.

Não bastasse essa centralidade do trabalho sob o ponto de vista sociológico, sob o ponto de vista da psicologia a atividade é entendida como categoria de análise da significação, para os indivíduos, de sua inserção social. "A atividade, segundo Leontiev, tem a função de situar o homem na realidade objetiva e de transformá-la em uma forma de subjetividade." (Bock, Ana M.B. – "Pensando a profissão de psicólogo ou Eu, caçador de mim" – Dissertação de Mestrado PUC-SP 1991-mimeo, p.p. 8-9). A atividade social dá condições ao indivíduo de se reconhecer como sujeito ativo de sua própria história e da história do grupo no qual se insere. Ou seja, o desenvolvimento de sua consciência, enquanto apropriação do mundo objetivo, se dá através de sua atividade enquanto inserção social; e a consciência, enquanto este processo de apropriação, passa da

condição de resultado da ação para a condição de direcionadora da ação social.

Neste sentido, sociologia e psicologia têm concordado em que, no decorrer do desenvolvimento da sociedade, pela espoliação do sistema engendrado, os homens têm perdido a capacidade ou poder, e a oportunidade, de refletir e usufruir de sua relação com esta sociedade em prol de si mesmos, enquanto indivíduos e enquanto grupos.

Psicologia é profissão da área da saúde. Mais do que isto, o conhecimento e técnicas da psicologia se aplicam à *promoção* da saúde e prevenção da doença. E por saúde estamos entendendo a possibilidade do homem usufruir de condições básicas de sobrevivência digna, entre seus semelhantes, de modo a que se reconheça e participe como membro desta sociedade. São condições básicas de sobrevivência o acesso à alimentação, moradia, educação, segurança, lazer, entre outros itens; um meio ambiente não deteriorado que permita ao homem usufruir dos bens da natureza; a existência de uma organização social que permita ao indivíduo, através de sua atividade, pertinência e participação em grupos, a intervenção que o faz sujeito de sua história mais imediata.

A condição de participação social encontra-se inserida entre tantas outras que fazem do indivíduo um ser saudável, porque o homem é um ser que se constrói através de suas relações. Seu processo de identidade como membro de um grupo mais amplo se dá à medida que ele se reconhece fazendo algo no grupo, com o grupo e pelo grupo, incorporando tais significados à sua vida pessoal. O trabalho, enquanto forma de participação do indivíduo na sociedade, é condição de saúde tanto quanto saúde é condição para o trabalho.

Nossa inserção neste quadro, enquanto psicólogos, é dupla (pode ser múltipla, mas ressalto duas entradas):

1º – porque a atividade que nos identifica neste conjunto social é a psicologia, cujo objetivo de cuidados é o sujeito saudável (de acordo com as colocações anteriores), levando-nos a ter que refletir sobre as condições de objetivação que não são ou que possam ser dadas ao sujeito;

2º – porque somos trabalhadores; temos

uma atividade ou profissão que nos coloca como sujeitos nesta dificuldade de relação de objetivação que a luta pela sobrevivência determina; como todos, temos dificuldade de refletir sobre o nosso fazer.

Como refletir sobre o fazer do outro sem refletir sobre o nosso fazer? Em outras palavras, de que psicologia falamos? Que psicologia fazemos? Para que a fazemos? A intervenção psicológica objetiva o auto-conhecimento e desenvolvimento de indivíduos e de grupos; a psicologia é uma ciência preocupada com propostas concretas de uma visão de mundo voltada para o homem social, político, participativo de seu processo de desenvolvimento.

Enquanto ciência, a psicologia reflete sobre sua especificidade na leitura das condições que são dadas aos indivíduos para sua significação de sofrimento e doença e, portanto, de saúde. Christophe Dejours nos diz que "a ausência de um sentido socialmente construído, capaz de substituir o sofrimento vivido individualmente, tem conseqüências na evolução afetiva, mental e somática do doente." (Dejours, Christophe – entrevista concedida à Comissão de Saúde do CRP-06 – tradução de Lucia Leal Ferreira –, in Cadernos CRP-06, nº 2, Out-91).

Enquanto ciência, a psicologia não está distante do cotidiano: ela compreende e analisa o resultado da hierarquia dos significados deste cotidiano, dando a indivíduo e grupos condições de atuar sobre estes significados. Nossa atividade profissional, específica da psicologia, direciona-se para esta significação de saúde dos indivíduos e pelos indivíduos, possibilitando sua participação consciente na sociedade e conseqüentes resultados.

Enquanto fazer que identifica uma categoria profissional, o desta psicologia – até aqui referido – implica um compromisso pessoal de seus membros com objetivos claros que vão além da estreita moralidade de manutenção da sociedade. A reflexão e consciência de tal compromisso implica responsabilidade, conteúdo primordial da ética. Ética se refere a um modo de ser do homem que se reflete nas suas ações cotidianas e nos objetivos a que ele se propõe para si e para o meio em que vive.

Entendendo que a conscientização se dá

pela reflexão sobre o fazer que compete a cada um, a nossa responsabilidade pela psicologia que fazemos resulta da nossa compreensão e significação do papel de psicólogo-sujeito, agente, isto é, aquele indivíduo que se reconhece pertencente a uma sociedade, através de sua inserção mais concreta no grupo de profissionais que fazem a psicologia. *Esta psicologia comprometida*, a representação de psicologia que norteia o trabalho orientador-regulamentador do Conselho Regional de Psicologia da 6ª Região (SP, MT, MS), é de que a prática psicológica tem por objetivo dar condições ao homem para que este signifique suas relações nas várias instâncias de sua participação social e, portanto, no trabalho.

Nosso Código de Ética compõe-se de um texto introdutório que é quase mais significativo que o próprio Código enquanto proposta de postura. Diz: "...O Código de Ética tem que ser fiel a esta dimensão" (reflexiva sobre o homem com o qual ela se compromete), "pois esta é a dimensão da Ética do homem, da pessoa e não do psicólogo(...). E esta ética que fará do psicólogo um profissional engajado social e politicamente no mundo." (Código de Ética dos Psicólogos – CFP 1987, Exposição de Motivos). Neste sentido, somos sujeitos (agentes) no mundo enquanto, a partir do significado social do nosso trabalho, criarmos condições para a significação do trabalho do outro.

A psicologia tem a tarefa de propiciar a compreensão desse significado em todos os seus níveis de relações, levando a condições que possibilitem o desenvolvimento desta saúde, isto é, da capacidade de participação através do trabalho. Em suma, levar à conscientização da sociedade de que é necessário haver condições de trabalho onde o sujeito se sinta sujeito-autor de sua relação, para que o sujeito seja saudável. Tal é a função social do psicólogo junto ao trabalho. Para desenvolvê-la, o psicólogo-trabalhador tem que ter clarificado sua atividade, posicionando-se enquanto "profissional que trabalha a favor do homem que trabalha", em qualquer nível.

Talvez tudo que se fale a respeito pareça hoje reconhecido, divulgado e realizado. Se o é, o é muito recentemente. A saúde do trabalhador é hoje em dia tema de teses, é preocupação política,

e profissionalmente tem aparecido em artigos de jornais, principalmente dirigidos aos executivos. Na maioria das vezes, ainda, expressam-se posições bastante conservadoras, mais voltadas à melhoria da produção do que à do produtor. Às vezes, pode aparecer a preocupação em remediar o que existia até há pouco.

Nosso Código, em sua forma mais recente de 1987, teve que se preocupar com a atualização dos itens referentes às relações do psicólogo que atua na área do trabalho e produção: este profissional ampliou sua área de influência, passou a atuar em equipes multiprofissionais, foi chamado a se posicionar mais claramente.

Mas ainda falta bastante para que a sociedade ressignifique o trabalho e a saúde. Daí nosso lugar: o de promover a saúde, passando pela prevenção da doença, pela educação e informação que possibilite a participação de todos os envolvidos. Isto se faz com um bom trabalho em psicologia, isto é:

- com clareza de objetivos, relacionados com nossa visão de homem e de mundo;
- com uma atuação que propicie o desenvolvimento da ciência psicológica: utilização de seus conhecimentos, técnicas, propostas para que esta ciência encontre seus caminhos de atendimento às demandas sociais enquanto psicologia; e, finalmente, como o item que deve direcionar toda a ação da psicologia, *com respeito aos indivíduos que se utilizam dela*.

Se tais princípios forem respeitados, teremos alcançado o ponto de encontro entre a intenção e o fazer da psicologia que torna, também a nós, sãos.

Mirsa Elisabeth Dellosi

Participar desta mesa implica refletir desde que lugar pensamos o trabalho dos Recursos Humanos. Enquanto psicólogos da área organizacional, pública ou privada. Enquanto professores de ética profissional, cuja formação do psicólogo do amanhã, seja em que área for, há de ter condições de dialética e psicologicamente exercer sua crítica frente à prática do cotidiano.

Sempre me incomodou pensar, planejar, numa instituição pública de Saúde, os recursos materiais ao lado dos "Recursos Humanos".

Achava bonito pensar em Recursos Humanos. Ser capaz de adequá-los, de fazê-los felizes no célebre juízo: "o homem certo para o lugar certo". Um psicólogo não deveria prescindir disto, adequar a motivação à tarefa, dar ao indivíduo a possibilidade de satisfazer-se com seu trabalho. Fosse num regime capitalista ou marxista, a tecnologia da psicologia seria, através da seleção diagnóstica, garantir de um lado o trabalho que dá sentido à vida do homem e, do outro, atender à produtividade interessante à organização.

Na experiência da área de recursos humanos da rede pública, alguns pontos ficavam difíceis de compatibilizar. A ausência de uma política de recursos humanos, clara, com plano de carreira, cargos de confiança adequados; gerência e planejamento isentos de ingerências políticas oficiais ou partidárias; concursos públicos ao lado de contratação de emergência; vínculos e cargas horárias diferentes para tarefas iguais; a absoluta falta de cursos de introdução à rede pública de Saúde, à visão sanitária; e chefias despreparadas. Essas cinco razões pelas quais alguém se candidata a trabalhar na Saúde Pública levaram-me a concluir que, embora extremamente, na maioria das vezes, desprestigiados pela imprensa, muitos dos funcionários da Saúde são heróis e "medalhões" anônimos na cura e no tratamento da população, salvando-lhe a vida, lá, onde só a falta de esparadrapo ganha as primeiras páginas do jornal. A falta de recursos materiais, na área da Saúde Pública, sobrepuja qualquer valor humano. Não se contam as vidas salvas nos pronto-socorros públicos, onde chegam os piores casos de acidente. Isto não vai para os jornais. É como se à precariedade dos recursos materiais por vezes correspondesse a exequibilidade dos "recursos humanos". "Recursos", algo que se extingue, que se esvai... Entretanto, foi aí, na área de "recursos humanos" do serviço público da Saúde, que eu pude perceber um lucro diferente: funcionários da Saúde cujo maior lucro é poder constatar que, apesar da falta de uma política de recursos humanos, servem à humanidade, com seus humanos recursos.

Quanto à ética na formação dos psicólogos, penso que vale refletir, frente à diversidade de possibilidades de atenção, que modelo de

psicólogos nós queremos formar. Não é fácil porque a pretensão não é ensinar. A pretensão é que, a partir daquilo que é vivenciado numa prática compatível com uma articulação teórica passível de transmissão, alguma coisa possa ser aprendida. Mas, ensinar ética? Penso que é impossível. Acho que a ética se faz no exercício, na prática. Como se ensinava na Grécia Antiga, na virtude, no hábito, na questão da ação, da consciência que leva à felicidade, que é a consciência do fazer bem feito.

A propósito, o cartaz "Alerta à População" remete também à reflexão da formação do psicólogo. Assim, escrevi um texto, cuja leitura creio ser pertinente para encerrar esta fala:

"Mais que normativa, mais do que técnica, a questão é ética. Eis o que o cartaz "Alerta à População" sugere.

Práticas alternativas, práticas místicas podem ser éticas, se respeitam a demanda do cliente.

A especificidade da psicologia não pode excluir outras possibilidades terapêuticas, ainda que deva garantir o manejo eficiente de técnicas psicológicas passíveis de transmissão.

O modelo científico clássico não pode exigir ser o único verdadeiro, o único resolutivo nas questões humanas.

A ética é sempre questão. Para Freud, ela é o dever de suportar a vida. Suportar no sentido de dar suporte, de sustentar, apoiar, garantir.

A ética está sempre na direção da demanda. Jamais um psicanalista, nesse lugar, pode sair detrás do divã e fazer calatonia no analisando. Quebra a regra fundamental, quebra o contrato. Se a demanda é de análise, não há como fazer psicoterapia, embora o efeito de uma análise seja terapêutico. Da mesma forma, quem procura psicoterapia não pode ser induzido à psicanálise, sob pena de ferir a ética e ser, sobretudo, de qualquer modo, ineficaz, inócuo. Não se analisa quem quer, mas quem demanda.

Não se submete a uma psicoterapia quem não a demanda.

Se a busca do sentido para o sofrimento psíquico ou para o seu alívio vem na direção de uma "explicação" religiosa, o pai-de-santo há de ser ético, aí.

Defendo o pai-de-santo, se ele for ético; o

astrólogo, se for ético etc. Não posso defender o charlatanismo, em lugar algum.

Clarear, refletir a distinção entre práticas alternativas, técnicas psicológicas, psicanalíticas – eis uma reflexão ética, para além da técnica, para além da possibilidade da transmissão exclusiva do saber científico clássico.

O registro do CRP, o diploma, não garantem a ética. Ética, na profissão dos psicólogos, para além da busca do sumo bem aristotélico, só pode ser expressa num Código, cujos iniciados, e só eles, podem decodificar. No mais, todos os artigos onde se lê: ao psicólogo, "é vedado" ou "é dever", remetem, em última análise, a uma consciência subjetiva. Quando várias consciências subjetivas reúnem suas reflexões, temos um Código, limitado pelo momento histórico-político-social do qual ele emana. Um Código caduca; a ética jamais".

Assim, ao refletir sobre ética, frente às diferenças das práticas, concordo com José Artur Gianotti ("Moralidade Pública e Moralidade Privada", no livro "Ética", Cia. das Letras, 1992) quando afirma que o comportamento ético, "a virtude contemporânea, chama-se, pois, tolerância"...

Antonio Carlos Simonian dos Santos

Ao aceitar participar neste 2º Encontro de Psicologia e Trabalho, me anima a possibilidade de abordar a questão da ética profissional, partindo da minha experiência de 15 anos de atuação como psicólogo em empresas multinacionais e estatais de grande porte, como consultor em empresas de médio porte, como professor de psicologia e como membro do CRP-06. É preciso que se diga que me coloco hoje com a mesma perplexidade que me tomou em 1984, quando o Conselho Federal de Psicologia deflagrou o processo de discussão do Código de Ética dos Psicólogos. Naquela época já atuava há sete anos e não tinha mais retomado o assunto desde que me formei; havia lido o Código nas aulas de ética e só; nunca mais retomei.

Já atuava no Conselho como delegado há dois anos e começava a me deparar com denúncias, trazidas em sua maioria por colegas profissionais, sobre o desempenho de outros profissionais não tão colegas, mas, como nós,

profissionais. E aí tomei contato com o Conselho-Tribunal da Ética: o espaço de julgar o igual, que supostamente se tornou desigual; a hora de tomar um depoimento, esquecer a empatia, pensar na sociedade e na norma; e julgar e punir ou absolver.

O Conselho exerce neste momento uma delegação outorgada pelo Poder Público. Julgando-se incompetente para julgar psicólogos, médicos, engenheiros, fonoaudiólogos, o Poder Público institue que estes profissionais elejam dentre seus iguais aqueles que serão seus eventuais juizes; institue que a decisão em colegiado, de uma plenária de 15 iguais, substitua a sentença de solitário juiz.

Neste aspecto realizamos a chamada *ética restritiva*. Conforme definida na Mesa de Ética no 1º Congresso de Psicologia em 1988. É a ética que dispõe sobre o que pode e não se pode fazer na prática profissional; é a aplicação de princípios e regras que os 15 iguais praticam a respeito do que se tornou "desigual". E por que algum se tornou desigual? Porque sucumbiu ao desejo, perdeu sua objetividade, seu senso profissional e portanto se tornou excessivamente subjetivo, se furtou à norma. A ética restritiva é assim, não há muita alternativa; ela dispõe sobre o que é certo ou errado dentro de um momento no julgamento de alguém ou da plenária. Julgamos a técnica.

Interessa falar então da ética produtiva. No pronunciamento da mesa (na fala do Fábio Heremann e na fala de Ana Maria Andrade Lenzani), ela é a própria função terapêutica, é o exercício da nossa profissão, da nossa prática, da nossa subjetividade. A ética vista assim é uma reflexão constante que acompanha cada ato profissional, cada momento, cada instante, cada erro, cada acerto.

Muito bem, neste ponto é bom olhar em volta e perguntar que ética eu posso construir na minha prática profissional em tempos de Collorgate, Magri, PP, PC (e dá vontade até de PQP)? Mario Amato e Ney Maranhão... ainda bem que para contrabalançar temos Joelson Lirio (33 anos) e Ivanilson José dos Santos (25 anos), garis do Riocentro que devolveram duas carteiras com 115 milhões de cruzeiros e também Luís Leitão (49 anos) que devolveu uma pulseira de ouro cravejada de brilhantes.

O Ivanilson quase apanha da mulher, os

outros têm que agüentar a gozação dos colegas; mas os três agiram por iniciativa própria, exerceram sua individualidade na sua prática cotidiana como varredores.

Eu sinto fascínio por esta questão! Se varredores optam pela norma, não sucumbem ao desejo, como é que se consegue isto? Como é que se ensina isso? Como é que se entende, se propaga isto hoje? Talvez fosse hora de interromper e partir para os debates; contar com a contribuição de vocês para dar conta desta tarefa.

Acredito que a construção desse senso ético depende bastante da reflexão em conjunto de pessoas que exercem a profissão. Contudo, vou tomar mais algum tempo de vocês e propor alguns enfoques que possam servir para iniciar os debates, visando preparar, potencializar a chamada ética construtiva.

Como *primeira proposta* temos a assumir totalmente a especificidade da nossa contribuição como psicólogo para as pessoas e grupos dentro e fora das organizações. Parece mais fácil visualizar isto no consultório, na relação bipessoal terapêutica. Mas temos que assumir isto também dentro das organizações. Lá somos chamados a ter visão do negócio, ser proativo, agente de mudanças, eficiente, eficaz efetivo, mas antes de tudo psicólogos, com uma contribuição a dar sobre o indivíduo, sua subjetividade livre, ativa, reativa, plástica, rígida, fria, quente, mole, dura, subjetiva e reacionária. Enfim, *subjetividade humana*, digna de respeito *a priori*; por si independente de raça, credo religioso ou partido político.

Como *segunda proposta* lembrar que a empresa é uma instituição gerada pela sua estrutura real para atender a uma demanda do mercado por bens ou serviços e que visa o lucro, mas que é viabilizada pelas pessoas. Pessoas que têm uma construção simbólica da organização que se dá no seu inconsciente e que se torna parte de sua subjetividade e de sua resposta ao ambiente em que vive. Esta espécie de integração/invasão entre o individual e o organizacional é conflitiva, marca todas as interações interpessoais verticais e horizontais e se esconde, se mimetiza na rotina, na cristalização e outras formas de alívio e acomodação das chamadas diferenças individuais.

Como *terceira proposta de reflexão* coloco a questão da substituição de paradigmas. Originalmente proposto por Kuhn no livro "A Estrutura das Revoluções Científicas" (1975), o termo paradigma tem uma definição circular: paradigma é aquilo que os membros de uma comunidade partilham e, inversamente, uma comunidade consiste em pessoas que compartilham paradigmas. Se você isolar uma comunidade e analisar os comportamentos das pessoas, vai descobrir os paradigmas em vigor naquela comunidade, vai compreender a comunidade através das pessoas. Há um processo histórico que vai se registrando nas pessoas.

Hoje, quando substituem paradigmas na velocidade em que fazemos, supostamente para manter a sobrevivência da empresa, acabamos instalando um caos que consome muita energia, gera muito desgaste para manter a estabilidade e continuar produzindo, a despeito das palavras e *slogans* dos arautos da modernidade.

A revolução dos paradigmas estabelecidos em um grupo depende do processo de envolvimento das pessoas nesse processo de revolução.

A superposição de paradigmas lembra aquele balconista que ainda pensa, que teme descer a prateleira toda para o freguês comprar alguma camisa.

E para encerrar, colocaria a questão da tensão pessoal, maturidade e identidade do psicólogo. Sobreviver dentro da empresa trabalhando com subjetividade, respeitando a dignidade humana, sendo ético, enfim, gera uma grande tensão pessoal em nós psicólogos e profissionais de RH.

À empresa interessa resultados que garantam o seu lucro e não a formação acadêmica do profissional. Assim, o posicionamento ético dos profissionais tem uma importância peculiar no processo de ocupação do espaço desses profissionais na empresa: ele pode ter sucesso tanto pela barganha que faça com seus princípios, como pela seriedade técnica do serviço que ele preste. Em nível pessoal há uma sobrecarga de tensão em função do conflito de valores impostos pelo ambiente e os valores pessoais do profissional.

Conforme o grau de maturidade do profissional, o conflito pode encontrar sua resolução

ou gerar jogos, mecanismos de fuga e/ou adaptação indesejáveis tanto para o indivíduo como para a empresa. São evidentes as influências desta tensão interna no estabelecimento da identidade pessoal e profissional para o indivíduo em qualquer função na empresa, particularmente o psicólogo.

A perspectiva de resolução saudável dessa crise de identidade do psicólogo na organização depende em grande parte de se assumir como psicólogo. Depende também de nossa reflexão conjunta, discordando, concordando, enfim, discutindo abertamente as grandes diferenças que podem nos unir e questionar as semelhanças que só aparentemente nos ligam.

Assim, gostaria de colocar em questão o uso que fazemos dos testes psicológicos na seleção, na dinâmica de grupos, no treinamento e na entrevista, instrumentos criados para desenvolvimento do potencial das pessoas, mas que em nosso trabalho usamos como etapa do processo decisório ou de produção da empresa. Haveria uma forma dessas práticas reverterem também para seu objetivo original de desenvolver as pessoas?

Acredito que no esforço conjunto da platéia e da mesa em dar conta destas e outras questões colocadas, podemos dar um passo na direção da *ética construtiva*, reduzindo cada vez mais a necessidade de praticar a *ética restritiva*.

DEBATES

Pergunta: Você falou sobre um colegiado de iguais que julgam o desigual. Com que parâmetros, em qual contexto e qual a base para se afirmar que esse colegiado é composto de iguais? Ser igual é a alternativa correta? Está relacionado à ditadura do suposto saber? Você já se questionou (se questionaram) sobre esse aspecto?

Antonio Carlos Simonian: O termo iguais e desiguais é mais provocativo porque não espelha a mesma realidade. Quando muito, nós talvez fôssemos iguais no nome – enquanto estamos lá sentados à mesa somos conselheiros –, mas cada um na sua infinita desigualdade. Acredito que a possibilidade de escapar dessa ditadura do suposto saber, e é bem possível que

nós nos deixemos seduzir por ela e precisamos tomar cuidado com isso, é a existência de 15 pessoas que são iguais no nome – conselheiro – mas são desiguais na origem profissional, na prática, e que podem se complementar e tentar sair dessa ditadura que pode se estabelecer.

Mirsa Delloisi: Eu acho que há duas questões. Enquanto sujeito do suposto saber, é isso mesmo. Só pode ser uma suposição do saber, mas nós precisamos bancar esse semblante porque é através dele que a demanda chega. De um lado, é um semblante de que se sabe sobre o outro. De outro, na questão do trabalho no Conselho, durante a experiência que tive, tratava-se com o maior respeito o denunciado e o denunciante, porque é uma situação muito delicada. Todo o processo ético é extremamente delicado, mas é uma tarefa que se deve fazer.

Na verdade, o juízo já está feito. Quando se vai a uma plenária de julgamento estamos exercendo uma condição humana de emitir juízos, de emitir pareceres, se você quiser ser mais leve; e o parecer deve ser o reflexo daquelas pessoas que se propuseram a este trabalho. Eu sempre digo que prefiro ser julgada por pares, por pessoas iniciadas, do que deixar a critério de um juiz de direito ou de um delegado de polícia.

Agora, não sejamos ingênuos. Os juízos são sempre efetuados. O difícil é explicitar, publicar, assumir que julgou. Enquanto professora, coloco a seguinte reflexão para os alunos: a presença na sala de aula não é competência do professor, deveria ser competência do *bedel*, como é na Bélgica. Entretanto, temos cerca de meia dúzia de pessoas na sala de aula e 50 presenças na lista. Aí chegamos a uma questão difícilíssima, que também passa pela questão de juízo, de julgamento, que é a avaliação do desempenho. Por mais que você elabore um instrumento, a própria avaliação do desempenho está sempre reformulando tais instrumentos. Avaliar é um processo complicadíssimo. Há estilos, critérios diferentes. Se os critérios ficam claros, o aluno aceita.

Vou tomar como exemplo um aluno que passa o curso todo tendo a sua presença assinada por outros e consegue tirar nota através de trabalhos, de provas em dupla ou em grupos. Depois que terminar a faculdade ele abre um

consultório de terapia infantil. Você encaminharia seu filho para esse “aluno”? Creio que não. Já houve um juízo, um julgamento. Estendendo isso à prática profissional, considero uma tarefa árdua e que deve ser feita por pares, por pessoas iniciadas que entendam da profissão. Não dá para prescindir porque haverá sempre a possibilidade de, de fato, ter acontecido alguma coisa que fez com que o outro se sentisse lesado, enganado.

Eu sempre digo também que professores de ética dificilmente fazem parte da mesa de formatura porque nós sempre apontamos para a falta.

Brônia Liebesny: Queria complementar dizendo que nós somos iguais, sim, enquanto preocupação com o sujeito que se utiliza da psicologia, tanto o sujeito psicólogo, trabalhador da psicologia, como o sujeito atendido por esse profissional. Somos diferentes enquanto colegiado que cuida da questão de julgar o outro. Somos diferentes nos caminhos, nos entendimentos que possibilitam que todos se coloquem no lugar de outro. Penso que o “saber se colocar no lugar do outro” é primordial na psicologia e tal preocupação está sempre presente.

Se tivermos como parâmetro desse cuidado da atuação aquele que se utiliza da psicologia, fugimos da simples aplicação da norma. Ela é entendida dentro de um contexto maior, ou seja, o questionamento sobre o uso que se faz da psicologia. Não se pode, inclusive, separar a intenção do resultado. Em princípio, quem reclama do mal uso, o denunciante, é aquele que se viu prejudicado, aquele que de alguma maneira achou que a psicologia não lhe trouxe, através do seu agente, o pretendido, o esperado. É exatamente essa relação que se trabalha. Assim, também se incluem aí outras ações do Conselho que poderiam ser polemizadas tanto quanto a condição de julgamento. Quando este se coloca publicamente, a quem está se dirigindo? Resgatando um pouco a história, o Conselho, na sua origem subjugado ao Estado, realmente teve um papel fiscalizador e regulamentador. Há algumas gestões que essa ação do Conselho tem se modificado e seguido uma proposta de orientação, que está ligada à ética porque é a visão do homem, do trabalhador psicólogo e daquele que se utiliza da psicologia. O objetivo do

Conselho ao adotar esse posicionamento orientador não é no sentido de direcionar, mas de discutir, refletir.

O "Alerta à População" veio como uma forma de garantir ao consumidor da psicologia o seu direito à informação sobre o serviço que pode ser prestado. O público alvo do "Alerta" é a população usuária da psicologia. Essa iniciativa faz parte da nossa obrigação de adequar a ação do psicólogo às exigências do Código de Defesa do Consumidor. Quer dizer, como nós, enquanto psicólogos que temos um serviço que é oferecido à população, nos adequamos a um Código de Defesa do Consumidor? Vamos discutir o interior da relação? Não, vamos discutir os princípios da relação, aquilo que pode ser colocado como parâmetro para que o consumidor saiba se o que ele necessita no momento é psicologia, se a demanda dele é realmente a psicologia. Nesse sentido, cabe ao Conselho o papel de se expor, sim, naquilo que chamamos de normatizador, regulamentador. Não podemos fugir a esse papel. Podemos, sim, questionar a maneira de agirmos no desempenho dessa função, a forma como utilizamos esse poder dado à instituição. Quem está dentro tem a responsabilidade ética de transformar esta instituição num espaço de reflexão, gerador de discussões, numa instituição que caminha com a psicologia.

De acordo com essa postura, seria errado, e até limitador, manter uma proposta unicamente fiscalizadora, repressiva, da ética restritiva citada pelo Simonian. Essa coerência de ação precisa estar clara quando o Conselho se expõe publicamente. A quem ele está servindo? Ele não serve à categoria enquanto defesa dela, mas enquanto implementador do seu desenvolvimento. Ele serve aos usuários da psicologia como mediador com a categoria profissional. Essa é uma postura que não depende da instituição, da entidade em si, mas de quem a gerencia em determinado momento. No caso do Conselho de Psicologia, há algumas gestões isso vem acontecendo e se desenvolvendo claramente. Quando não, explicamos e explicitamos as ações.

Essa colocação complementa a questão da igualdade e também responde o questionamento sobre se nós nos vemos com um poder do saber

da psicologia ou se nos damos o direito de uma identidade de poder.

Pergunta: Hoje no Brasil somente a OAB faz teste para os formados que pedem sua inscrição na Ordem. No caso de nós psicólogos, não existe uma avaliação por parte do Conselho antes de entregar o número do CRP? Isso não é um aval que facilita a entrada de maus profissionais no mercado?

Marlene Zola: Se eu dirigir essa pergunta e todas as outras que estão aqui para só um de vocês, os outros sentiriam vontade de complementar. Até seguindo um pouco a proposta do Simonian, de tentarmos todos participar, podemos fazer um leque de perguntas ligadas à ética restritiva, em cima dos modismos, da reportagem da Folha sobre HTP, de uma outra matéria intitulada "Sexo no Divã", enfim, por essa linha da desigualdade e da ética restritiva. Vamos fazer uma rodada agora abordando essas questões.

Brônia Liebesny: Pensar num exame desse tipo realmente é partir de uma ética restritiva porque estaríamos impedindo alguém, que escolheu esse caminho e teoricamente se preparou por um tempo, nós estaríamos impedindo essa pessoa de exercer a profissão a partir de um exame que não necessariamente determina a capacidade do sujeito de atuar. Além disso, existe o questionamento sobre como é elaborado, do que consta, quem faz; e também criaríamos uma boa indústria dos cursinhos preparatórios para o tal exame.

Não devemos pensar sob o aspecto do resultado nesse momento da entrada do sujeito na sua profissão. A discussão sobre o exame nos remete à questão da formação. Não podemos brigar por uma prática sem pressupor uma boa formação. O exame não nos parece uma solução. O que precisamos tentar, e isso vem sendo feito, é discutir a formação profissional em todos os momentos: qual é essa formação que vem sendo dada e como ela atende à demanda, às necessidades que encontramos na nossa realidade de trabalho. Precisamos também discutir como nos responsabilizamos por essa formação. Portanto, precisamos "brigar" pela formação. Solucionar na forma pensada, pelo menos na forma que se conhece hoje, que é o exame, significa remediar outros vãos,

outros espaços de problema. Essa é a posição atual do Conselho, que tem trabalhado junto às universidades discutindo a formação do psicólogo.

Quanto às reportagens sobre os testes psicológicos, a maneira como são veiculados, embora haja uma proibição da divulgação dos testes, está evidente que o acesso é possível. Até academicamente se pode chegar a eles. A problemática que se tem colocado junto aos jornais quando das reportagens em que saem resultados de testes, análise de resultados etc, quem seguir lendo o jornal, pelo menos na semana seguinte, encontrará posicionamentos do CRP. O Conselho tem estado presente na forma que lhe é possível, ou seja, usando o mesmo espaço. Tenta mostrar ao público, ao mesmo público que leu a reportagem, a correção destas informações veiculadas. Por exemplo: em relação aos testes o Conselho se colocou discutindo a não validade de resultados estanques e que o fato de alguém ser treinado para responder de uma forma considerada correta a um determinado teste, mais do que ajudar, atrapalha porque o conjunto de testes é que dá o perfil daquela pessoa. Portanto, quando houver treinamento para um teste aparecerão diferenças marcantes que darão um resultado discrepante. Conseqüentemente, esse conhecimento mais amplo, esse treinamento pode atrapalhar o sujeito. Isto é veiculado como posicionamento do CRP.

É evidente que também podemos pensar no caso do indivíduo que está à procura de emprego. Numa única semana essa pessoa vai a cinco empresas e lhe são aplicados os mesmos testes, que ele responde seguidamente. Será que ele já não se treinou de uma determinada forma? Ele já não está respondendo estereotipadamente? O que está acontecendo com o sujeito? Qual a diferença entre a primeira empresa e a última? São questões relacionadas com as próprias técnicas, os limites do nosso conhecimento, e que devem ser discutidas. Em relação a jornais, podemos nos posicionar frente a essas reportagens, informando.

No meu texto eu digo que uma boa psicologia se faz participando da educação, que é a informação para a relação; nós participamos desta forma. Até como entidade é nosso objetivo fornecer esta informação porque ela instrumentaliza o usuário.

Além dessa reportagem, alguém citou aquela outra do "Sexo no Divã", que fala especificamente da relação terapêutica. Perguntaram-me se eu usei o termo "submeter-se a uma psicoterapia". Não falei de submissão à psicoterapia. Aliás, sequer falei em psicoterapia. No tal artigo, referi-me à relação terapêutica. Quando o Conselho se posicionou frente a "Sexo no Divã", por exemplo, foi mais uma situação em que se configurou essa preocupação informativa. Expressamos o que achamos enquanto instituição. Novamente insisto na necessidade de seguirmos o jornal por mais uma semana.

O texto de "Sexo no Divã" mostrava claramente a posição de vários entrevistados contra o sexo, o envolvimento sexual, amoroso na relação terapêutica, que também é a posição do Conselho. Quando a transferência não pode ser trabalhada dessa forma, temos que nos desligar da relação terapêutica. Passamos para um outro tipo de relação e a terapia se encaminha diferentemente, com outro profissional, ou talvez alguém julgue que depois dessa relação a terapia não é mais necessária. O que quer que aconteça é fruto de termos uma conduta de seriedade na relação terapêutica que se baseia no seguinte: "Passamos do limite no qual entendemos que esteja havendo uma relação terapêutica". Não vou abordar a questão da fragilidade do atendimento, do mau trabalho do terapeuta porque não estamos entrando na questão técnica.

Quando eu falo da importância de acompanhar o jornal é porque nesse caso a fala do Conselho foi cortada pela metade e dava a impressão de que os outros diziam que não se devia ter uma relação sexual no tratamento terapêutico, mas o Conselho dizia que sim, que é normal. Na semana seguinte saiu uma carta explicando a verdadeira posição do Conselho e o que havia acontecido, que a fala havia sido cortada pela metade. Como os outros entrevistados já se mostravam contrários, achou-se desnecessário dizer na reportagem que o Conselho também pensava daquela maneira.

Então, a questão da divulgação foge ao nosso domínio e às vezes só conseguir os remediar. Se estivermos atentos, remediamos na direção da boa informação. É o que o Conselho tem condições fazer.

Mirsa Dellosi: Vou retomar um pouco a questão que chegou para a Brônia sobre a palavra submeter-se. Perguntam se não faz diferença usar certos termos. Eu penso que sim. Eu disse “submeter-se a uma psicoterapia” porque a demanda é transferencial, mas quando alguém demanda uma psicoterapia ou uma psicanálise existem regras, faz-se um contrato. Em psicanálise, por exemplo, devemos nos submeter à regra fundamental, que é a da Associação Livre. Sem essa submissão a uma regra fundamental, dificilmente se tem uma psicanálise. Embora a palavra “submeter-se” possa levar a esta polêmica aqui colocada, e a pessoa que observa tem razão, usei-a com o intuito de afirmar que a terapia ou a análise devem ser feitas dentro de um enquadre, de um contrato e que não pode haver modificação no meio disto sob pena de ferir a ética. Então, essa submissão não seria ao saber do outro. Aliás, há uma submissão ao saber do outro, mas este que se coloca no lugar de analista ou de terapeuta precisa ter claro que é um suposto saber. Ele deve bancar este semblante porque é assim que se dá a questão da transferência. Assim, se a palavra submeter-se é forte, ao mesmo tempo ela é própria se fizermos esse esclarecimento.

Há outras perguntas aqui com relação às práticas de astrologia e ciências ocultas e o trabalho do psicólogo. Novamente precisamos fazer uma distinção sobre a questão do contrato. Quando se busca um psicólogo, ele deve deixar claro qual a técnica e os procedimentos que utiliza. Isso precisa ser enunciado porque a pessoa fica se quer ou não, fica se for aquilo que ela está buscando.

Quanto à questão da medicação, que também aparece ligada à prática do psicólogo, tenho um exemplo na minha própria prática. Quando eu trabalhava na emergência psiquiátrica de um hospital, recebi uma senhora que chegou numa crise histérica, pedindo um remédio, qualquer que fosse, porque ela precisava daquilo. Eu tinha na bolsa as bolinhas de açúcar e tive muita vontade de dar a ela e dizer: “Olha, a senhora toma esta bolinha que isto tira qualquer sofrimento”. Eu apostava que o efeito *placebo* seria indicado para aquele caso. Só que eu precisei decidir se usava esse *efeito placebo* e medicava, ou se eu apostava no efeito da palavra e tentava tirá-la daquele

sofrimento sem usar isso. Não usei a bolinha. Se tivesse usado, tranqüilamente poderia, pela presença de médicos no local, ser acusada de exercício ilegal da profissão, ainda que fosse uma bolinha de açúcar.

O ato de medicar é atribuição exclusiva da profissão médica. O psicólogo tem que apostar ou tem que já estar submetido que o efeito da palavra também é curativo.

Pergunta: Sou um aluno quintanista. A matéria ética na minha faculdade é oferecida no último ano. Como alunos, gostaríamos de ter essa matéria no segundo ano para conhecermos a teoria e, durante o curso, revê-la a partir da prática. Certamente isso ajudaria o senso ético na profissão. É possível levar esta questão ao CRP?

Antonio Carlos Simonian: Essa pergunta é excelente para abordarmos a temática da ética construtiva e da ética restritiva. Temos falado muito do taylorismo na organização e aqui se apresenta uma demonstração do taylorismo no ensino. Como professores, cada um de nós assume sua matéria e deixa crer que a ética vai acontecer só no quinto ano, na cadeira de ética. É uma situação muito séria para nós, enquanto professores, refletirmos o quanto estamos deixando de contribuir para esse paradigma. Acredito que cada um de nós, professores da graduação, deve dar os conhecimentos específicos das disciplinas que ensinamos, ministrar o programa, mas a questão ética daquela matéria, que é inalienável, precisa ser colocada. De início nós já fragmentamos e deixamos para o professor de ética a tarefa de juntar os pedaços lá no quinto ano.

Precisamos iniciar a discussão sobre o paradigma da questão ética ao nível do curso, ao nível de cada matéria. A disciplina de ética, no quinto ano, será um espaço de reflexão, talvez um ponto no caminho que deve começar já no terceiro ano.

Pergunta: O julgamento do aluno faltoso às aulas reflete a ética e a qualidade da categoria e não somente dele próprio.

Pergunta: Percebo uma profunda falta de conhecimento filosófico na nossa formação profissional. A axiologia deveria estar presente em toda nossa atuação profissional. Não seria melhor introduzir com mais rigor a filosofia na formação profissional do psicólogo a acreditar que na crise haja o crescimento da maturidade?

Mirsa Dellosi: Eu sou suspeita porque também me formei em filosofia. Lá no departamento já tenho colocado como uma necessidade do curso de psicologia ter pelo menos um ano de filosofia voltada para as questões psicológicas. Não um curso de filosofia propriamente dita, mas uma abordagem de tudo aquilo que se relaciona com a questão da ética, da epistemologia, da psicologia, da axiologia. É uma questão de mudança curricular e, a depender do nosso empenho, penso que deveria haver um estudo do currículo nas faculdades, inclusive com a participação do Conselho.

Pergunta: A ética deve ser entendida como fundamento da vivência, da experiência, mas também é vista na formação acadêmica; e mais enfaticamente em apenas uma matéria. Por que é permitido que os estudantes comprometidos ou relapsos obtenham o direito de exercer a profissão? Por que esperar o CRP julgar casos através de denúncias quando o próprio corpo docente e discente da faculdade poderia julgar as pessoas possivelmente nocivas à sociedade e à própria categoria profissional?

Mirsa Dellosi: Essa questão é muito polêmica. A ética dentro de uma universidade implica ter clareza quanto aos critérios de avaliação. Lembro-me de casos de alunos que entraram num surto psicótico e, apesar disso, sua inteligência ficou preservada. Se o critério de avaliação eram provas escritas e trabalhos efetuados, eles tiravam dez. É um assunto muito complexo, que precisa ser bastante aprofundado e este não é o espaço apropriado. De qualquer maneira, independente da gravidade de todas essas questões relacionadas à formação, se pudéssemos generalizar ficaria um pouco mais fácil. No fundo, é uma questão da formação do caráter.

Uma outra pergunta aqui se refere ao aluno faltoso. Quando alguém falta e é premiado, isso influencia a formação de um caráter. Há algum tempo eu estava muito preocupada com a formação do caráter do povo brasileiro; e caráter tem a ver com os psicólogos, sim. Eis uma questão séria: qual é a formação? Isso implica rever toda a educação. Não é só a questão da saúde em termos da psicologia, mas da própria educação.

Encontros como esse podem nos ajudar a ter

maior clareza quanto ao papel do psicólogo em todos esses aspectos, inclusive na formação do mesmo. Aí sim fazer um esclarecimento mais geral à população, à universidade.

Antonio Carlos Simonian: Há uma série de questões aqui, bastante específicas, sobre a nossa atuação enquanto psicólogos dentro das organizações: o uso de testes, a dinâmica de grupo, o conflito e a tensão que nós profissionais vivemos no dia-a-dia da empresa. Fugirei da sedução de tentar dar essa resposta como se eu a tivesse. O que tenho é uma contribuição para refletirmos juntos, não tanto uma resposta para o que vocês colocaram aqui.

A nossa prática, enquanto psicólogo organizacional, determina toda a nossa reflexão ética e é um exercício contínuo de fazer e trabalhar a ética construtiva. Mesmo estes conflitos que estão sendo colocados quanto a hierarquias, estagiários, uso de testes e da dinâmica de grupo, são questões bastante específicas e acredito que cada um de vocês que perguntou tem condições de avançar na resposta. A nossa contribuição aqui enquanto mesa é limitada. Todos nós procuramos mostrar que é assumindo nosso papel de psicólogo, a nossa individualidade, correndo risco até de sermos demitidos da empresa, é desta forma que desenvolveremos essa ética. Certamente a graduação auxilia, ou pode auxiliar na medida em que se transforme, que não seja tão taylorista como vem sendo.

A formação tem uma contribuição muito grande, mas a vivência e a passagem por esse conflito dentro da organização é uma coisa muito pessoal e certamente a solução está em nós mesmos. Acredito que essa oportunidade de refletir juntos, como fazemos aqui, deve ser multiplicada.

A questão sobre o uso de testes, da *devolutiva*, é super importante. É fundamental que nos concursos e nos processos nós tenhamos condições de dar essa *devolutiva*.

Quanto à dinâmica de grupo, ela desenvolve o indivíduo não só para o processo produtivo, mas também enquanto indivíduo para questionar tal processo. É uma ilusão pensarmos que o indivíduo fica como que robotizado pela técnica psicológica utilizada. Estaríamos sendo onipotentes demais se pensássemos assim e, ao mesmo

tempo, desacreditando da capacidade individual de organização.

Enfim, todas essas são questões para a reflexão de vocês dentro do grupo, do local de trabalho, ao nível do Conselho, da associação profissional.

Pergunta: Você afirmou, seguindo o Gianotti, que a virtude moderna é a tolerância. Concordo. Todavia, a tolerância é violentada pela arrogância, de um lado, e pela ignorância, de outro. A vida prática mostra isso. Como em todos os tempos parece que há menos virtuosos que arrogantes e ignorantes. Pergunto: como conciliar a tolerância e a arrogância na vida moderna? O tolerante é um sábio ou um santo?

Mirsa Dellosi: Eu vou responder a segunda pelo que penso e a primeira pelo que o Gianotti coloca. Acho que o tolerante basta ser psicólogo: não precisa ser sábio nem santo.

Quanto a conciliar, vale a pena retomar o que diz o Gianotti: "Numa época em que se confrontam várias formas de moralidade, a virtude não pode ser enclausurada num conteúdo qualquer, sendo ela, sobretudo, uma forma de julgar, isto é, de aceitar a finitude e a unilateralidade de todos os juízos morais. A virtude contemporânea chama-se, pois, tolerância. Desse modo não fica difícil compreender as formas pelas quais atua hoje em dia o imoralismo. Em primeiro lugar, é o intolerante que imagina ser ele proprietário de um único critério moral para todas as formas de moralidade. Por isso o aplica a ferro e fogo, sem levar em consideração as condições em que o juízo moral deva ser suspenso. Em segundo lugar, é o rigorista, o puritano. Desse modo, por exemplo, bandido e ladrão tornam-se repreensíveis do ponto de vista da moralidade pública, pois viciam o princípio da tolerância e atingem direitos humanos fundamentais. Isto não significa que toda violência deva ser recriminada. Pelo contrário, somos obrigados a conviver com ela. O intolerante, ou portanto o arrogante e o puritano só podem ser contidos pela força. A dificuldade está em determinar, com precisão, quem são eles e quais os critérios pelos quais são detectados. Como nada é *"a priori"*, a não ser em circunstância, o que fica valendo é a prática contínua de julgar e ajustar nossos julgamentos graças

ao aperfeiçoamento de nossas virtudes e nossas opiniões, que se ilustram e se ajustam conforme relativizamos e ampliamos nossas perspectivas."

Para terminar, gostaria de dizer que talvez precisemos menos de pessoas que se formem numa faculdade de psicologia e mais de psicólogos.

Marlene Zola: Nossa discussão foi bastante produtiva, embora já soubéssemos da dificuldade de responder pontualmente todas as questões levantadas. Agradeço a todos os presentes e à plenária, que teve um papel fundamental no enriquecimento dos debates.

De fato, levantamos uma questão presente na sociedade hoje. Disparamos o que gostaríamos que estivesse permanentemente em discussão: a formação e a ética restritiva. Apesar de reconhecer que às vezes este é o caminho necessário, precisamos delinear novos caminho, apontar referenciais.

Por outro lado, as nossas falas reforçaram a importância dessa ética construtiva, produtiva, o que para mim ficou muito em cima de questões gerais. Embora não tenhamos falado "Olha, depois desse momento de crise, em que a gente está buscando uma nova ética, os novos referenciais são esses", nós colocamos referenciais. Poderíamos até pegar algumas palavras: sujeitos ativo, psicólogo agente, psicólogo sujeito, psicólogo capaz, pessoa inserida socialmente, agente social. Tais palavras têm uma característica evidente de coletivo.

O Simonian coloca que precisamos discutir juntos, precisamos trocar para chegar a conclusões. Realmente é esse o momento de troca, de falar e resgatar esses valores que, apesar de mais coletivos, hoje se manifestam de uma forma mais individualizada. Precisamos mesmo é resgatar esses valores coletivos. Quando falamos, por exemplo, de administração participativa, inserimos a questão democrática, da participação, de conjunto.

Talvez essa mesa tenha deixado como grande contribuição a reflexão de que a ética não é a responsabilidade de alguns, mas uma responsabilidade geral, de todos nós enquanto cidadãos, profissionais. Então, tivemos essa conotação muito mais disparadora da nossa reflexão sobre a importância da questão ética, a fim de chegar, em cima dessa crise generalizada, a uma nova ética, mais fundamentada, melhor construída.

2º ENCONTRO DE PSICOLOGIA E TRABALHO

**Mesa 4 – Psicologia Organizacional e Recursos Humanos:
Tendências e Perspectivas**

Luiz Vicente Bezinelli

*Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais
com especialização na Espanha e Estados Unidos,
Professor Universitário, Pesquisador e
Consultor em Empresas*

Lauro E scaño

*Psicólogo e Coordenador de Treinamento e
Desenvolvimento em empresa privada*

Sigmar Malvezzi

*Doutor e Pesquisador em Psicologia
Organizacional e Professor Universitário*

Antonio Valdir Biscaro

Coordenador

*Psicólogo com especialização em Psicologia
Organizacional, Professor Universitário e Conselheiro
representante dos funcionários e Assessor Sindical
para assuntos de Recursos Humanos em empresa pública*

Luiz Vicente Bezinelli

Pretendo explorar aspectos da empresa, do indivíduo, de recursos humanos, psicologia organizacional e mostrar de maneira clara e resumida como as coisas caminham.

Para falar sobre as tendências e perspectivas de recursos humanos e de psicologia organizacional, é interessante começar falando sobre empresa. O que vai acontecer ou está acontecendo com as empresas nesse momento? Quais as grandes tendências da organização moderna e o que vem acontecendo no mundo inteiro nesse sentido?

Resumi toda uma pesquisa e apresento para vocês, em primeiro lugar, as tendências empresariais. Não preciso repetir aqui que as coisas estão mudando, e todos percebemos isso no dia-a-dia. Estamos vivendo uma grande revolução. A cada instante observamos que as estruturas, as formas de gestão de uma empresa há muito tempo deixaram de cumprir seus objetivos. Todos os tradicionalistas, os clássicos, foram enterrados rapidamente: Ford, Taylor, Fayol e tantos outros que vocês com certeza estudaram durante muito tempo.

Hoje há uma grande dúvida no ar: o que substituirá essa estrutura empresarial? Como surgirão as novas empresas? Temos ouvido falar em mudanças rápidas, aceleradas no mundo inteiro. Mesmo o Japão, a primeira potência hoje, já começa a repensar o modelo adotado para atingir os níveis atuais. Esse modelo já não atende mais aos anseios do Japão.

Os Estados Unidos passam pela maior crise da sua história, da sua estrutura, que aliás nunca foi das melhores. A estrutura americana tem um fato muito interessante: os Estados Unidos cresceram com certeza no pós-guerra, quando a Europa estava destruída e o resto do mundo não falava nada. Evidentemente, nesse mercado sem concorrência, a estrutura organizacional das empresas nos Estados Unidos conseguiu o sucesso que todos conhecem.

Um país sobre o qual não temos muitos dados ou estudos, e que nos últimos anos talvez tenha sido o melhor exemplo em termos de administração, é a Alemanha, considerada o país mais estável nos últimos anos. A estrutura alemã é

interessante porque talvez seja hoje o país que mais se preocupa com o indivíduo, com o ser humano. É o país onde se trabalha menos – encerra-se o expediente na sexta-feira ao meio-dia em ponto –, a qualidade é mais acentuada e há uma certa regularidade. A Alemanha teve um pouco mais de preocupação com esse aspecto humano, coisa que o Japão não fez. O Japão é o país onde talvez se trabalhe mais hoje.

Partindo desses exemplos, analisaremos quais as tendências da empresa para os próximos anos e como estas modificações estão ocorrendo em todas as partes do mundo.

Tendências

1. Melhoria simultânea da qualidade, custo e distribuição. Qualidade é palavra de ordem e acredito que não precisamos nos ater muito ao significado. Custo é uma obrigação, um dever da empresa que pretende ser competitiva daqui para frente. Competição é a chave do negócio. E Distribuição também é outra palavra muito importante na empresa moderna. A eficiência nestas três áreas é o que realmente trará tranquilidade para as empresas nos próximos meses e anos.

2. Uso efetivo de tecnologia. Já é evidentemente uma constante, é a base de todo o trabalho. Hoje qualquer empresa usa tecnologia com um avanço fantástico. Recentemente estive em um congresso sobre a pequena e média empresa no Tennessee, Estados Unidos, em que o vice-presidente da IBM apresentou equipamentos de última geração para a pequena e média empresa, não mais para a grande empresa. O que me impressionou bastante foi a qualidade e o preço desta tecnologia, acessível à pequena e média empresa.

Um arquiteto, por exemplo, pode desenvolver um projeto conversando com seu computador pessoal. Ele diz: “Computador, bom dia”. E o computador responde: “Bom dia”. Nova pergunta: “Computador, qual a minha agenda para hoje”. E aparece uma tela com a agenda. É possível pedir informações sobre restaurantes: qual o mais próximo, o melhor caminho para chegar lá, e depois ainda pedir ao computador pessoal que ligue para o computador do restaurante e faça a reserva da mesa. E ele faz via *modem*. Depois o arquiteto pede ao computador que pegue o projeto de um determinado cliente. Com o projeto

na tela, ele vai fazendo, por exemplo, alterações na cor fachada; manda tirar uma sacada etc. O computador vai executando todas aquelas "ordens". Vocês podem perguntar: "É para o ano 2050?" Não, a IBM está lançando esse computador agora nos Estados Unidos. Se tudo continuar como está, essa tecnologia pode chegar ao Brasil no ano que vem. Com a abertura das importações, pode chegar aqui simultaneamente ao lançamento nos Estados Unidos. É uma máquina de preço acessível ao pequeno empresário, ao profissional liberal.

3. Inovação e criatividade. Eis as armas da nova empresa.

4. Menor tempo de produção. Uma das característica da nova empresa é produzir com o menor custo e no menor tempo.

5. Menos funcionários. Isso é uma tendência que não tem volta. A empresa trabalhará com um número muito reduzido de funcionários.

6. Menos hierarquia – *Downsizing*. Vocês já estão acostumados à palavra *downsizing*, ou seja, encurtar a empresa. Essa diminuição não significa uma empresa sem funcionários. Ela terá os funcionários exatamente necessários para o seu desenvolvimento. Diminuir a empresa é uma tendência mundial. Agora nos Estados Unidos o vice-presidente da IBM disse que empresas como a General Motor tendem a desaparecer até o final do século. Já vimos outros gigantes balançando. A IBM está se fragmentando em várias pequenas empresas. Na verdade, é mais que uma tendência, é uma realidade.

Quanto a "menos hierarquia", com certeza absoluta surgem as equipes, os colegiados.

7. Menor espaço físico. Cabe lembrar, por exemplo, que os quilômetros e quilômetros quadrados de espaço dos parques industriais estão condenados. As grandes máquinas, como as imensas prensas utilizadas na fabricação de automóveis, estão condenadas. Serão substituídas por um pequeno raio laser que vai torneir a peça ou moldar o carro com uma rapidez muito grande, sem barulho, apenas com um raio determinando o modelo. Tudo isso fará com que o espaço físico e as próprias empresas sejam menores.

8. Maior informatização – Automação. Já são uma realidade.

9. Flexibilidade – Simplicidade. São palavras

de ordem nesse momento. Acabou a gordura, a burocracia pesada, a idéia de se criar planilhas, relatórios, enfim, tudo aquilo que burocratizava demais a instituição. A palavra de ordem é simplicidade ao extremo, utilizando algumas técnicas interessantes, inovadoras. A empresa está sendo recriada, repensada e começa a desaparecer toda aquela forma de agir na qual estávamos viciados. Por exemplo: os controles, mesmo os econômicos. As coisas funcionam um pouco mais na confiança. Há empresas que mudam, inclusive, seu conceito de segurança; já não precisam mais ter um batalhão para tomar conta da empresa. Simplesmente instalam técnicas eletrônicas e melhoram o seguro. Todas essas iniciativas buscando competitividade.

10. Terceirização. Talvez o desafio mais interessante dos últimos tempos. Aqui através da terceirização teremos uma empresa competitiva, simples, estruturada, voltada especificamente para sua área de atuação.

11. Política inovadora de recursos humanos. Parte-se hoje para o que talvez muitos não acreditassem até bem pouco tempo atrás. Aqui muda até o sentido do humano. Durante muito tempo os psicólogos foram considerados sonhadores e criticados por isso. Na verdade, o que passava pela cabeça do psicólogo, principalmente do psicólogo organizacional, era algo muito próximo da humanização do trabalho. Minha impressão e a conclusão a que chego é que hoje até essa humanização deixou de ser buscada. Nós não temos que humanizar. Isso é um ponto para reflexão, não uma afirmação categórica.

Nós, homens de recursos humanos, passamos muito tempo tentando enganar as pessoas. Durante um longo período a nossa conversa era: "Vocês são o patrimônio mais importante da nossa organização". Essa era a frase que a gente repetia em toda festinha de Natal. Dizíamos para turma: "A gente está fazendo aqui um churrasquinho para vocês". Tinha time de futebol, cesta básica, enfim, tudo aquilo que poderíamos fazer para enganar, mentir para alguém, um suborno branco, eu diria. Num frio exame de consciência, chegamos à conclusão de que era isso mesmo. Como eu posso dizer para alguém "Você é o nosso patrimônio mais importante" se esse alguém sabe o

quanto sofre naquela organização e com aquele sistema? Como convencer alguém de que eu estou falando a verdade se quero mostrar a ele que o seu salário é bom, que pago mais que a média? E eu faço um milhão de pesquisas para provar que estou mentindo. Soa como mentira. Pagar 0,5% a mais que as outras empresas não resolve o problema do meu funcionário. Ele está passando mal do mesmo jeito. Além disso, recursos humanos durante muito tempo fez um papel de dedo duro, tinha um papel ruim dentro da organização.

Uma consultoria recentemente fez uma grande pesquisa com operários. É interessante um operário, cidadão da produção, carregando saco nas costas, dizer o seguinte a um pesquisador: "Olha, eu queria é que as pessoas fossem honestas comigo. Paga mal, mas fala a verdade. Não tenta me enrolar, dizer que a fábrica vai mal. Eu estou vendo aí que o homem todo dia chega de carrão, passeando para lá e para cá. Cansei de ser traído, de ser enganado".

Então, qual é a idéia que se tem de recursos humanos? É uma idéia aberta, de transparência total, a verdade acima de tudo. Em primeiro lugar, acabou aquela idéia de colaborador. Você é empregado, vamos deixar claro isso. Estou te contratando e você é empregado para todos os efeitos. Eu posso te pagar 'X'. Se te interessa, tudo bem. Se não, vamos estudar para ver até onde posso chegar. E mais: vou pagar tal salário por tais razões. Mesmo que a minha justificativa frente ao empregado seja "porque preciso ter 25% de lucro no final do mês. Para ter esse lucro, só posso pagar isso. Não mais". Pelo menos estou falando a verdade e a pessoa sente isso. A idéia é ser extremamente honesto: "A nossa filosofia, a nossa identidade, a nossa ação é essa. É uma empresa que pensa assim, produzimos isso, queremos produzir isso, queremos ganhar 'X' e nós, capitalistas, proprietários, sócios ou acionistas, colocamos dinheiro aqui para ter 'X' de retorno."

Surge, então, o conceito de envolvimento global, ou seja, todas as pessoas conhecem o processo na sua completude. Já não cabe mais, na produção ou na administração, pessoas conhecendo apenas detalhes, limitadas a funções específicas. Dentro da visão moderna, numa empresa que fabrica televisores, por exemplo, todos sabem

como a TV é montada, quanto custa, por quanto será vendida, qual o lucro obtido na venda de cada televisão. É necessário que todos conheçam isso.

Existe também a gestão participativa, que não é reunir todo mundo no pátio da fábrica e dizer: "Muito bem, a partir de hoje nossa gestão será participativa porque eu quero". A gestão participativa nasce do envolvimento, do dia-a-dia, da proposta e da aceitação do que vem. Suponhamos, como exemplo, que eu adote a gestão participativa. Aí vem um representante dos operários e me diz: "Então, nós queremos pintar todas as máquinas de vermelho". Eu vou dizer não, e a gestão não será participativa. Participação exige a decisão e o acatamento desta, seja ela qual for. E eu só posso decidir, só posso votar conscientemente quando conheço o processo global, quando estou envolvido globalmente. Se eu decidir isoladamente por um departamento, por uma peça da produção, decidirei mal.

Por que a gestão participativa não funciona? Porque as pessoas estão gerindo participativamente departamentos estanques, o que é um absurdo. A gestão participativa só pode acontecer quando o envolvimento for global e uma decisão do tipo "pintar a máquina de vermelho" representa todo o envolvimento da fábrica. Talvez exista uma lei proibindo que as máquinas sejam vermelhas. Pode ser que a pintura torne o ambiente da fábrica um forno ou provoque acidentes. Então, todo mundo tem que ser ouvido na hora de mudar a cor da máquina: o psicólogo, o advogado, todos precisam participar dessa decisão. No momento que eu, gerente, que tenho a visão macro, decido "não" contra aquilo a que o grupo disse sim, os operários dirão: "Isso aqui não é gestão participativa coisa nenhuma, quem manda é ele mesmo. Estamos perdendo tempo. Estão só adoçando a nossa boca. Quando é para decidir se vai ter hora extra, é com a gente. Quando é alguma coisa que interessa é com ele." Isso desmoraliza a gestão participativa, que é muito mais abrangente do que se pensa, configura-se como uma tendência geral de todas as indústrias nesse instante. Todos sabem que o caminho são as equipes participativas, os colegiados, a conversa, o diálogo, o entendimento, o conhecimento e a visão geral.

Competividade

Clientes, fornecedores e funcionários, todos são sócios, parceiros e devem ter um relacionamento íntimo. Isso é a chave do sucesso da nova organização. Por quê? Porque nesse relacionamento íntimo estamos terceirizando, aumentando a produtividade, melhorando a qualidade, porque passamos a ser, todos, sócios, parceiros, todos temos um relacionamento íntimo.

Tão importante quanto os funcionários, são os fornecedores. O fornecedor deixa de ser apenas aquele que vende para se integrar à produção e à organização. Da qualidade do produto que ele me vende, da distribuição, da chegada desse produto na fábrica, depende o sucesso da minha produção, das minhas vendas, a colocação e a satisfação do meu cliente no mercado.

A tudo isso nós chamamos de desempenho produtivo. E o atingimento da competitividade, que é a palavra chave nesse momento de transição é, sem dúvida alguma, o que as empresas precisarão buscar nos próximos anos. Só conseguirá sobreviver quem for competitivo num mercado livre, aberto. É preciso ser competitivo, atingir a competitividade mundial. É preciso estar no contexto mundial, dentro dessas mudanças, dentro da economia e dos mercados globais, ou dos mercados fechados, como o mercado asiático, o europeu, o norte-americano e, talvez, o mercado latino-americano.

Indivíduo

Ao mesmo tempo que estão ocorrendo mudanças nas empresas, que notamos todas essas características representativas do perfil das novas empresas, o indivíduo também começa a apresentar sinais de mudança. Por exemplo: o indivíduo que surge é aberto às novas experiências, tem uma passividade menor, não aceita tudo tão calado, tem uma maior crença na ciência, é consciente de seus direitos e responsabilidades, acredita no valor de seu trabalho, em nível econômico e, principalmente, ético.

A ética tem um papel preponderante no mundo moderno e na empresa moderna. A ética surge como um valor intrínseco, vem com força total e para ficar. É o indivíduo que está trazendo essa ética, que nasce e surge com ele. Não é mais uma ética de grupos ou de instituições, como as

igrejas, as associações. O indivíduo impõe sua ética e isso muda o conceito das coisas.

Nota-se uma certa independência com relação às instituições e às autoridades tradicionais. O indivíduo se posiciona de uma maneira mais livre, mais abertamente.

Há também uma preocupação constante com a qualidade de vida.

É preciso agora que vocês façam um trabalho de compatibilizar a nova empresa que surge com o novo indivíduo. Vejam que empresa e indivíduo caminham exatamente no mesmo passo rumo às mudanças. A empresa está indo ao encontro do indivíduo para que haja um casamento perfeito entre os dois.

Novos Fundamentos

Há uma clara visão de que quem gerencia recursos humanos é todo aquele que tem um subordinado a ele ligado, formal ou informalmente.

Não há mais necessidade de um departamento, de uma estrutura para cuidar especialmente de recursos humanos, enquanto uma outra cuida da produção. A empresa já não caminha mais assim, ela faz parte de um todo, que precisa ser administrado conjuntamente. Não posso caracterizar um problema como sendo de recursos humanos ou de vendas. Não. Na nova empresa, por exemplo, se eu sou o gerente de recursos humanos de uma fábrica de macarrão e alguém me perguntar o que faço, digo que vendo macarrão. Todos ali vendem macarrão. Vender macarrão significa a nossa sobrevivência, portanto devemos vender macarrão. Recursos humanos é o que eu faço, é a minha contribuição para vender mais macarrão. Esse é o novo raciocínio, a nova visão de empresa.

Antes as pessoas diziam que RH tinha que ser um cantinho gostoso de trabalho. Cantinho gostoso é a casa da gente, dos nossos filhos. Empresa é local de trabalho. Claro que existe uma série de regras que torna o trabalho mais agradável, mas o trabalho. Eu não posso querer intervir, manipular as pessoas, dizer: "Você passa oito horas aqui, é mais tempo do que passa em casa, então essa estada aqui tem que ser boa". Não, preciso ter consciência de que aquilo é bom, sim; é minha ocupação, aquilo é o meu modo de ganhar a vida, a forma com que eu me ocupo,

desenvolvo-me, cresço. Mas aquilo não é a minha família, não. Nós não somos uma família. Minha família está em casa. Podemos ser amigos aqui em casa, mas na empresa somos profissionais. É preciso acabar com aquela visão do “nós somos uma família”. Essa proposta da empresa junto à realidade é verdadeira ou soa como mentirosa? É preciso cuidado para que o local de trabalho seja realmente um local de trabalho e que o indivíduo leve a vida que quer levar, da forma que bem entender, fazendo aquilo que é melhor para ele, que decidiu dentro da sua autonomia, da sua liberdade, dentro daquilo que escolheu como uma forma de viver. Mas na organização ele vai desenvolver aquilo que ambos, indivíduo e organização, juntos, entenderam que profissionalmente é o melhor para os dois.

A responsabilidade pela gestão de recursos humanos é como um toldo, sendo característica inalienável de quem dirige, decide, de quem administra, de gerente, de supervisor. Todo mundo é um gerente de recursos humanos, todos estão preocupados com isso.

As tarefas básicas, aquelas instrumentais, do dia-a-dia, serão todas realizadas por este gerente. Por outro lado, a burocracia de recursos humanos será entregue a terceiros e a microcomputadores. Não existe mais a necessidade de manter uma estrutura para cuidar disso.

A compensação também precisa ser ajustada ao estilo de vida do indivíduo. Cada vez mais eu tento provar que o salário também está no fim. Num futuro muito rápido não haverá mais salário fixo. Aliás, em algumas organizações o salário é o menos importante hoje. Na verdade, parceiros, sócios não ganham salários; eles produzem e ganham por produção. Essa compensação tem que ser modificada, individualizada. Se houver 500 funcionários, pode-se ter 500 pagamentos diferentes dentro da mesma fábrica. Claro que aí também tem legislação, mas com o tempo, e curto, isso deve ser modificado. A compensação precisa ser mais justa, mais clara, aberta, mais compensadora para quem trabalha.

Psicologia Organizacional

Vamos abordar agora as atividades do psicólogo organizacional dentro dessa empresa nova que está surgindo.

O comportamento grupal e intergrupal pode me interessar muito como gerente geral, um executivo de empresa, mas não preciso ter alguém o dia inteiro olhando isso para mim. Quando quiser saber como anda o comportamento grupal, intergrupal, vou a uma consultoria psicológica, trago-a para a empresa e encomendo o que quero.

No meu tempo de empresa, por exemplo, o Sigmar fazia esse trabalho para mim. Contratado com uma missão específica, ele vinha, estudava a situação, apresentava um relatório, reunia-se comigo, instruí-a-me e depois ia para o seu escritório cuidar de outras organizações.

Essa forma de trabalho me trazia uma pessoa atualizada. Quando recebia a visita de um consultor, ele sempre vinha com as últimas novidades; viajava o mundo, pesquisava, estava na universidade. Assim, há sempre alguém atualizado na instituição, não uma estrutura capenga e desacreditada, como as empresas ainda mantêm.

Pode ser que em um determinado momento eu me interesse em conhecer o ambiente macro-organizacional, mas não preciso ter uma estrutura para fazer isso.

Uma das coisas que considero fundamentais na psicologia organizacional nos próximos anos é a terapia. Para mim, não existe nada mais eficiente como treinamento, como desenvolvimento individual do que a terapia. É através dela que o executivo cresce, passa a conhecer as suas potencialidades e limitações. É na terapia que ele faz uma análise do seu comportamento, que ele é auxiliado a entender e a conhecer a sua potencialidade. Isso é o que mais interessa à organização, ou seja, o indivíduo emancipado, aberto, claro, consciente. A terapia é e será a maior fonte de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Vocês não perdem por esperar porque os mesmos executivos que há anos criticavam o psicólogo e não acreditavam na psicologia, hoje estão fazendo terapia. É preciso criar a terapia organizacional, com o psicólogo conhecendo profundamente a organização para ajudar o executivo que procurar pela terapia. O psicólogo precisa estar envolvido no dia-a-dia, conhecer e participar da organização. O psicólogo precisa ter uma visão completa, por isso é uma função

específica do psicólogo organizacional. Não estou falando num perfil de psicólogo clínico tradicional, mas o psicólogo clínico-organizacional, alguém que tivesse uma linha específica para tratar o executivo.

O apoio psicológico na inovação do trabalho e na gestão participativa é uma função importantíssima, que não requer uma pessoa dioturnamente para desempenhá-la, mas uma assessoria.

Quanto à terceirização, é preciso ter claro que representa uma forma de entregar a parceiros, sócios, pequenas empresas, tudo aquilo que eu não devo fazer na organização. Preciso estar livre para pensar apenas naquilo a que eu estou me propondo fazer. Hoje as empresas procuram definir sua missão. Não faço nada além da minha missão e tudo que estiver fora dela entrego a terceiros, passo para outros.

Quais as vantagens da terceirização? Qualidade, ocupo menos espaço físico, custo reduzido. Os custos passam de fixos a variáveis. O maior problema de um gerente são os custos fixos. Por que alguém chega e diz: "Temos que cortar 40% da folha?" Porque a folha é um gasto fixo, acontece todo mês e, de repente, vejo-me obrigado a cortar pessoal, como se isso fosse fácil e não trouxesse nenhuma seqüela. Quando passo a trabalhar com custos variáveis, a coisa muda de figura. Se tiver que cortar 40% dos meus gastos fixos, reúno as empresas que trabalham para mim e digo: "Crise pela frente. Precisamos reduzir os nossos gastos. Vamos renegociar o contrato?" A empresa terá dificuldades junto comigo, mas estou renegociando o contrato. Se ela não quiser fazer isso, estou livre para ir ao mercado e contratar uma outra. Por isso é muito importante mudar de gastos fixos para variáveis.

A terceirização me permite ter uma visão maior do que acontece no mercado e contratar serviços atualizados. É um atendimento especializado, dá mais agilidade à organização, maior produtividade.

A parceria passa a ser esse interesse comum, um relacionamento íntimo, uma sociedade. Terceirizar não é nada mais que isso.

Estrutura de Recursos Humanos Terceirização

Uma estrutura de recursos humanos é totalmente autônoma.

Tomemos como exemplo uma empresa de

15 mil funcionários, de cinco mil, ou de mil. Todas essas empresas têm uma estrutura de recursos humanos e, dentro desta, várias outras estruturas: recrutamento e seleção, normalmente entregue a um psicólogo(a); treinamento, que muitas vezes também fica para um psicólogo(a); nutrição etc. Existe uma estrutura enorme. Há empresas com prédios próprios para administrar e gerir recursos humanos. Tudo isso deve desaparecer muito rapidamente mesmo.

Por exemplo: parceiros em pesquisa, treinamento e desenvolvimento, que é uma área interessantíssima para sugerir modificação na empresa. Nesse lugar terei um consultor interno de recursos e um comitê executivo de recursos humanos. Esse comitê congrega todos os gerentes da organização e contrata um consultor em recursos humanos que fará a ponte com os parceiros de recursos humanos.

Na área de pesquisa, treinamento e desenvolvimento, firmarei três contratos, com três universidades diferentes. Quando a universidade firma um contrato comigo, ela manda para minha organização os seus profissionais que participarão de algumas reuniões, conhecerão o planejamento estratégico da organização. E aí alguém pode perguntar: "E a área comercial, acabou?" É empresa moderna, não existe mais área comercial. A universidade firma o convênio, manda seus profissionais, conhece a organização, desenvolve projetos, pesquisas e treina o pessoal para mim. Não preciso mais ter sala de treinamento porque uso a da universidade. Não preciso mais ter salas de aula, de transparência porque eu uso as da universidade. Ela faz tudo isso para mim conhecendo a minha realidade, convivendo, sendo um parceiro.

Também posso firmar contrato com inúmeras outras consultorias, todas aquelas que estejam preocupadas, trabalhando e pesquisando nesse sentido. Firmar contrato significa um contrato guarda-chuva, ou seja, as pessoas conversam e conhecem a minha organização, mas só vou pagar por aquilo que usar. Quando eu usar a universidade, o consultor, eles me cobram pelo que usei.

Acabou aquela idéia de que na crise mandasse o psicólogo embora porque o primeiro corte é treinamento, recrutamento e seleção.

Também terei parceiros em análise e pesquisa de compensação financeira. Não falo mais nem de salário.

Contratarei clínicas como parceiros em psicologia.

Para a nutrição, basta um parceiro, que assume o restaurante da fábrica, como a grande maioria já faz hoje.

Posso contratar uma empresa para fazer a minha folha de pagamento. Posso entrar em contato com ela via *modem* e acessar as informações sem sair do meu local de trabalho.

Tenho toda uma estrutura descentralizada, fora da minha fábrica e me preocuparei única e exclusivamente com o meu produto: como vender melhor, fabricar melhor e com o menor preço possível.

Esses satélites vão se multiplicar. Uma empresa de psicologia pode atender, no mínimo, três ou quatro empresas. Nunca ficará sem trabalho nem será uma monstruosidade de empresa. Então, está na hora de vocês fazerem sua próprias sociedades e oferecerem a terceirização.

É um mundo novo, cheio de oportunidades e cabe a nós a condução desse processo.

Lauro Escaño

O objetivo desta apresentação é fazer uma análise sobre a atuação dos profissionais da área de psicologia junto às organizações, tomando por base minha experiência profissional, inicialmente como funcionário de empresa multinacional, atuando na área de ferramentaria, e posteriormente como profissional de psicologia junto à organização, na área de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

A inoperância de algumas áreas de RH, observada pela pouca influência na dinâmica das organizações, tem suas raízes na mudança ocorrida do estudante de psicologia para o profissional da área de recursos humanos. De uma atuação questionadora e ativa, a busca de um processo de mudança, observamos uma atuação pálida e tímida, quase nunca como sujeito de um processo de mudança e por vezes com uma atuação onde se é "mais real do que o próprio Rei".

A necessidade de uma atuação do profissional de psicologia de uma forma mais ativa junto a programas de qualidade e produtividade, em moda nas empresas, faz-se necessária, pois a gestão do processo de mudança de comportamento é o objeto básico da ciência da psicologia.

A obtenção da qualidade e da produtividade só poderá vir a ocorrer através de um resgate do significado do trabalho em todos os níveis, promovendo uma ação de desmarginalização dos profissionais, resgatando-os e tornando-os sujeitos do processo de decisão na manufatura dos produtos ou serviços.

A qualidade total, pregada hoje nas organizações, só poderá ser realizada através das mãos de um cidadão, cidadão este que necessita da ajuda dentro das organizações para obter formação e informação ao nível mundial. A ação da psicologia neste campo tem uma função profilática.

Um outro ponto a ser observado é que a necessidade de se formar um profissional que esteja preparado para enfrentar qualquer situação é uma realidade. Não há previsão para nenhuma definição no quadro de tendências para a área de recursos humanos. O momento é tão confuso que a única saída é investir no homem por este ser mais que nunca o agente de desequilíbrio na disputa de uma melhor competitividade. Frente a esta situação, onde a satisfação do homem na relação com o trabalho é ponto de fundamental importância pela própria sobrevivência da empresa, a preocupação com a manutenção do profissional faz-se necessária, e para tal deve-se entender a nova relação que se estabelece. No passado, assegurava-se o emprego e uma relativa segurança aos funcionários que "vestissem a camisa" da empresa. Hoje, com a economia extremamente competitiva, este critério vem sendo revisto e uma nova forma de relacionamento se estabelece. A satisfação, a competência, a sintonia com as necessidades do mercado é o novo elo de ligação. A contribuição da psicologia neste ponto é importantíssima.

Quanto ao tamanho da área de recursos humanos nas organizações, penso que, assim como na clínica, onde o processo de internalização do terapeuta é condição para que o trabalho se estabeleça, também dentro das

organizações nossa ação deve ser neste sentido. Em breve será possível ter-se pouca gente trabalhando nesta área, só que de forma mais qualitativa e em parceria com muitos agentes de RH, que são pessoas das mais diversas formações, com níveis de escolaridade diferenciados, mas que efetivamente internalizaram os conceitos de recursos humanos.

Finalizando, uma reflexão importante que deve ser feita por todos é sobre a busca desenfreada da técnica pelos profissionais de psicologia, porém, mais que nunca, observa-se a necessidade de buscar refletir cada vez mais sobre a questão filosófica de nossa atuação, questionando-se sobre qual caminho estamos dispostos a trilhar e que riscos queremos correr para fazer da ciência psicológica parte integrante da dinâmica das organizações.

Sigmar Malvezzi

É com muita satisfação que eu me encontro aqui com vocês para mais uma vez refletir sobre psicologia do trabalho e sua contribuição para as atividades de recursos humanos.

Gostaria de frisar que é muito importante uma oportunidade como essa para tecermos uma análise crítica da psicologia do trabalho. Afinal, na prática nós temos 103 anos de existência, desde 1889, quando Patrizi fundou o laboratório de psicologia do trabalho em Módena, na Itália, para estudar a fadiga dos trabalhadores. Esse um século de vida já é tempo suficiente para percebermos qual a nossa contribuição até agora e o que poderemos fazer no futuro. É o momento de entendermos o que a sociedade de hoje, que emerge a partir dessas novas tecnologias e tendências, exige da psicologia do trabalho.

Em primeiro lugar, a psicologia do trabalho é uma especialização que nasceu a partir de uma dupla maternidade, se é que podemos usar essa metáfora. Uma delas é a própria ciência psicológica, a ciência do comportamento; a outra são as teorias de organização. Para entendermos o que acontecerá num futuro próximo, é muito importante conhecermos aquilo que aconteceu no passado e, principalmente, o sentido dessa dupla maternidade.

A psicologia do trabalho nasceu de uma necessidade dos administradores advinda de uma mudança da tecnologia, tal como estamos vivendo hoje. No fim do século passado, implantou-se uma nova tecnologia de industrialização que se convencionou chamar de mecanização. Esta exigia muito mais do trabalhador porque introduziu a especialização. O cuidado no planejamento, na articulação, na coordenação e no controle do desempenho do trabalhador passou a ser muito mais exigente, muito mais fino do que era anteriormente. Antes da mecanização, o trabalhador poderia facilmente ser substituído. Depois, ele assumiu o perfil de um trabalhador especializado, que não era encontrado em qualquer canto, sendo que sua substituição acarretaria problemas tais como custos adicionais. Qualquer problema de desempenho, seja ele no nível da competência, do compromisso ou da colaboração, apresentava conseqüências muito mais profundas e muito mais graves para a empresa.

Era preciso, então, entender os determinantes do desempenho. Foi aí que começou o trabalho dos psicólogos: Patrizi; logo em seguida Kraepelin, ainda no século passado, na Alemanha; depois Lahy, no começo desse século, na França; e assim uma série deles até chegar a nós aqui.

Os psicólogos foram chamados a contribuir com a compreensão do trabalhador. De saída, encontraram uma fábrica bastante limitadora para desenvolver essa proposta. Isto porque, e daí a razão da dupla paternidade, os problemas categorizados como problemas do trabalho não eram definidos por eles, psicólogos, mas pelas teorias de organização, teorias hoje derrubadas, como Taylor, Fayol, Ford e outros tantos.

Nesta época, os psicólogos ainda eram tímidos no sentido de se sensibilizarem pelos problemas. Em certo sentido, eram passivos porque aceitavam imediatamente aquilo que os outros definiam como problema. Configura-se, assim, a dupla paternidade: de um lado, aquela advinda das teorias de organização que definiam quais problemas cabiam aos psicólogos e quais não; de outro, a paternidade advinda da própria ciência do comportamento, que lhes dava a

metodologia e o objeto de estudo do comportamento humano.

A psicologia do trabalho, ao longo desses 100 anos de existência, apresentou basicamente três objetos de estudo. O primeiro deles foi o estudo das variáveis que afetam o desempenho no trabalho. O que fizeram os primeiros psicólogos? Vamos encontrar artigos, livros de psicologia do trabalho escritos já em 1914, 1917. Nesses livros, como o de Hugo Munstemberg, ou num famoso artigo do Freid em 1923, surgiram abordagens para a seleção de pessoal. Encontramos a psicologia conectada com o trabalho através da preocupação em identificar, controlar, mensurar as variáveis que afetavam o desempenho. Isto era uma decorrência muito clara de absorção do modelo teórico de Taylor, Fayol, Ulrik, Roethlisberger e outros.

A psicologia teve um começo nem sempre brilhante. De um lado, na clínica, começou acoplada ao modelo médico. Por outro lado, nas organizações, conectou-se às teorias de administração.

Em função dos objetivos a que se propuseram e das atitudes dos primeiros psicólogos, a psicometria configurou-se como o primeiro corpo teórico que se identificava com a psicologia do trabalho. Percebemos que, embora a maioria dos psicólogos estivesse produzindo conhecimento e técnicas sobre esses problemas, havia outros que buscavam uma identidade para a psicologia do trabalho. Percebemos isso pela diversidade de nomenclatura que essa psicologia apresentava: psicologia ocupacional, psicologia da indústria, psicologia aplicada ao trabalho, psicologia do comportamento no trabalho, psicologia de pessoa; até chegarmos hoje à psicologia organizacional ou saúde mental no trabalho, a última nomenclatura. Tudo isso representa a busca de uma identidade, isto é, um nome que de alguma maneira expressasse aquilo que a psicologia deveria fazer.

Com o avanço das ciências de administração, percebemos uma correspondente mudança no objetivo da psicologia do trabalho.

Dentro ainda desse item de variáveis que afetam o trabalho, constatamos uma certa

evolução da fadiga para as habilidades, destas para as situações sociais e destas para a personalidade. Era como que novos subobjetos se incorporando e enriquecendo o objeto da psicologia, mas ainda totalmente limitada por uma perspectiva de balizamento em função das teorias de organização.

A partir dos anos 40, com a inserção maciça da teoria de sistemas dentro das teorias de organização, encontramos uma série de novos problemas que diferenciam um segundo momento desse objeto: a consequência do trabalho para as pessoas. Já nos anos 50, os psicólogos não se limitam mais a estudar as variáveis que afetavam o desempenho no trabalho. Preocupam-se em estudar as consequências do trabalho para as pessoas. A questão da satisfação do trabalhador, da sua realização, da motivação do trabalho são os temas de estudo predominantes nessa época.

Eu não teria segurança suficiente para afirmar que essa segunda fase expressa uma nova identidade, uma emancipação da psicologia em relação às teorias de organização; e justamente aí ela começou a se chamar psicologia organizacional. O fato é que os problemas eram complexos demais e a teoria de sistemas, principalmente as teorias de sistema sócio-técnico, tinham acabado de colocar a nu a complexidade da relação entre o homem e sua tarefa, mostrando que tal relação não poderia estar reduzida a Taylor, Roethlisberger, Elton Mayo. Havia uma relação de interdependência entre efeitos e causas dessa relação do trabalho e os psicólogos, a partir da sugestão dessas teorias, começaram a estender o seu objeto para as consequências, ou seja, para a satisfação, para a realização.

Uma terceira tendência, a que chamo de interação dinâmica entre a pessoa e o trabalho, só aparece nos 60. Essa terceira tendência, que vivemos ainda hoje, representa de fato a emancipação à qual me referi no início. No final dos anos 50 e início da década de 60, encontramos na literatura da filosofia e da sociologia o que poderíamos chamar de uma grande inquietação. Gouldner, um autor inglês,

escreveu em 1957 um artigo intitulado "Análise Organizacional", uma nova abordagem para se lidar com os problemas das empresas, uma abordagem fora do contexto das teorias de organização. Na época, esse artigo não teve muita relevância.

No começo dos anos 60 ele escreveu "A Crise nas Ciências Sociais", que se tornou uma profecia. Gouldner diz o seguinte: os modelos de ciência utilizados até o momento, e principalmente nas ciências sociais, não suportarão a confusão que vai acontecer de agora em diante no mundo. A profecia dele foi bastante autêntica e verdadeira, porque os anos 60 de fato se caracterizaram como uma época de questionamento à metodologia tradicional. Questionávamos embora não soubéssemos o que colocar no lugar daquilo que tínhamos a certeza de estar errado.

Lembro-me de discussões em que criticávamos a seleção de pessoal como convencionalmente era realizada: algo em si mesmo alienante. Discutíamos muito a alienação, mas não sabíamos como fazer para criar algo diferente. Fomos ajudados por essa nova sociologia, essa nova filosofia, principalmente, a teoria crítica da "Escola de Frankfurt" e por psicólogos franceses, filósofos como Marcuse, Erich Fromm, Sansoulier, Golejack. De repente esses filósofos começaram a atentar para um aspecto muito importante que eles chamavam de a dominância ou a dominação de superestruturas ideológicas sobre aquilo que se fazia no varejo, digamos assim, dentro das empresas. Isso levou as pessoas a questionar aquela abordagem da psicologia do trabalho fechada no do empirismo científico e, principalmente, dentro de uma abordagem, uma metodologia totalmente funcionalista.

Nada melhor do que fazer crítica, mesmo que não saibamos para onde ir. Isso nos exercita e logo mais acabamos encontrando a saída. E nesse caso a saída veio através da própria psicologia, que foi a psicanálise, a introdução dos modelos psicanalíticos dentro da psicologia do trabalho. Se fizermos um levantamento dos principais periódicos de psicologia do trabalho até os anos 60, encontraremos raríssimos artigos que discutem os problemas do trabalho dentro de uma perspectiva psicanalítica. Na década de 30, 54% dos artigos dos três principais periódicos em

língua inglesa da época dedicam-se ao estudo de validade da seleção. Na década de 50, esse número cai para cerca de 32 a 36%. Na década de 60, não chega a 10%. Começam a aparecer artigos sobre outros modelos de estudo da questão do trabalho. Hoje os artigos dessa natureza circulam em revistas tipicamente de administração, como a "Revista de Administração de Empresas", da Fundação Getúlio Vargas. Essa revista, há duas edições, trouxe um número dedicado à psicanálise das organizações, coisa que não se imaginaria nos anos 50. Periódicos de economia como o "Industrial Democracy", publicado na Suécia, dificilmente passam uma edição sem ter um artigo dedicado a uma abordagem da psicologia do trabalho dentro dessa perspectiva da interação dinâmica; não diria jamais da psicanálise.

A psicanálise, com a sua metodologia, o seu tipo de questionamento epistemológico, ontológico sobre o ser humano, acabou expandindo a nossa visão sobre a questão da relação entre o homem e o trabalho, o homem e a sua tarefa. A psicologia, agora invertendo-se os papéis, começa a definir o próprio objeto da administração. E as teorias de administração hoje são profundamente influenciadas pela psicologia.

Quanto a esse assunto, destacaria uma obra do Jean François Chanlat: "O indivíduo na organização: as dimensões esquecidas". Esse trabalho está sendo traduzido para o português em três volumes, porque tem 800 páginas. O primeiro já foi publicado pela editora Atlas. O segundo volume deve sair em setembro e o terceiro em março do próximo ano. O livro reflete uma psicologia do trabalho que não tem absolutamente nada a ver com a psicologia psicométrica proposta pelo Hugo Munstenberg, ou por Francis Baumgarten, ou por Clabaret de Valtaire no início deste século. A obra reflete uma concepção do ser humano, das dimensões esquecidas desse ser humano, onde o autor analisa o trabalho considerando aquilo que ele chama de "o homem na sua complexidade". Ou seja, o homem como ser que se comunica, que simboliza, como um ser de prazer e sofrimento, de pulsões e desejos, como um ser inserido no espaço e no tempo. Isso significa que o trabalho não é alguma coisa diante da qual o homem se relaciona como um simples

apêndice, tal como Taylor o colocou, e muitos outros psicólogos acabaram desenvolvendo a psicologia a partir daí.

Na verdade, a condição ontológica do ser humano como um ser de prazer e sofrimento, como um ser que simboliza, que se comunica etc, isso que dá as regras do jogo e do trabalho. E vamos encontrar psicólogos desenvolvendo novas metodologias, principalmente aquelas hoje designadas pelo título de saúde mental no trabalho. Conseqüentemente, as teorias de organização também passam por uma revisão.

Em contatos recentes com alguns centros de administração muito importantes da Europa, como o "E.H.E.C - Escola de Altos Estudos Comerciais" em Paris, conversando com cientistas, administradores, economistas, sociólogos desses lugares, lendo o que eles estão publicando hoje, encontramos a marca deste novo objeto da psicologia. O livro "Rethinking Organization" ("Repensando as Organizações"), publicado em abril desse ano, por exemplo, foi escrito por vários autores, sendo apenas dois deles psicólogos. Mas a leitura dessa obra nos dá a impressão de que todos são psicólogos, porque todos colocam a questão do ser humano antologicamente assumido na sua complexidade como problema fundamental do trabalho. É isto que define as nossas perspectivas futuras.

Gostaria de me colocar aqui numa posição de auto-crítica aos profissionais de recursos humano, porque sou um deles. Não tenho dúvida de que hoje estamos num momento histórico muito importante, não só para nós psicólogos do trabalho e para a psicologia do trabalho só, mas para a sociedade como um todo. O Bezinelli já nos mostrou o que está para vir do ponto de vista de tecnologia e vou completar algumas informações que ele deu.

O mundo está mudando de uma maneira radical. Trouxe um livro da Inglaterra chamado "Informational Society", que analisa o processo de mudanças intrínsecas do capitalismo. Ainda não terminei de ler, mas estou realmente impressionado com o radicalismo da evolução que enfrentaremos agora. Isso nos coloca alguns problemas. O primeiro deles é a distinção entre profissional de recursos humanos e psicologia do

trabalho, que nem sempre é muito clara ou prática. E aqui coloco a minha auto-crítica: o que é psicologia do trabalho? Psicologia é uma ciência e psicologia do trabalho é uma ciência especializada nos problemas humanos relacionados com o trabalho, que são consequência ou causa do trabalho.

Trabalhar como profissional de recursos humanos significa produzir conhecimento na área da psicologia. Portanto, psicologia do trabalho é produzir conhecimento. Muitas vezes as pessoas me perguntam por que trabalho como consultor e como professor. Eu fiz uma opção na vida: não quero deixar de ser psicólogo do trabalho, ou seja, não quero deixar de ser produtor de conhecimento na psicologia do trabalho. E aí uma crítica que faço aos profissionais de recursos humanos e a mim mesmo como tal: recursos humanos é o uso dos conhecimentos da psicologia do trabalho, dentre outros. Mas o que acontece? Nós nos formamos na faculdade, onde aprendemos alguns conhecimentos freqüentemente bons, e depois não nos preocupamos em produzir novos conhecimentos. Usamos o que já existe.

A nossa prática é, em si mesma, produtora de conhecimento, na medida em que confirma ou rejeita teorias, hipóteses oriundas de teorias. Por que a prática não é colocada no papel? O Lauro disse há pouco que os psicólogos eram combativos quando alunos de universidade, atuando no centro acadêmico. De repente, como profissionais de recursos humanos não são mais. Por que isso? Não tenho dúvidas de que isso acontece porque eles perderam a perspectiva de produzir conhecimento. O psicólogo acaba perdendo a perspectiva crítica sobre o próprio trabalho imbuído que está de encontrar soluções para aquela avalanche de problemas que caem todos os dias sobre os seus ombros.

Hoje vivemos um momento importante porque existe uma perspectiva de emancipação da psicologia do trabalho das teorias de organização. Não que vamos rejeitá-las, não é isso. Estamos emancipados em relação ao nosso objeto.

Em segundo lugar, temos um mundo em mudança profundas, cujo desfecho desconhecemos. Fico bastante preocupado porque de repente aparecem dados complicados e apavorantes e não sabemos se acreditamos ou não

neles, não sabemos o que fazer com isso. Então, gostaria de interpretar em termos mais amplos e teóricos aquilo que o Luiz Bezinelli descreveu um pouco antes em termos estratégicos, analisando a perspectiva da psicologia nesse contexto.

Tendências do Trabalho na Sociedade Pós-Industrial

Alguns teóricos chamam a sociedade em que vivemos de sociedade da teleinformação, porque a tecnologia predominante de hoje em diante é aquela que acopla a telefonia ao computador e à televisão. São três tecnologias formando uma única: a teleinformação.

O primeiro ponto em relação a isso é o que alguns autores denominam de cultura narcisista. Nós psicólogos precisamos prestar muito mais atenção do que estamos prestando. Digo psicólogos e não psicólogos do trabalho. Uma das coisas que mais me preocupa hoje é a nossa falta de sensibilidade para perceber a transformação cultural em curso. A cultura narcisista vem substituindo aquela predominante nos anos 60 e parte dos anos 70, a chamada cultura da responsabilidade social. Naquela época estávamos voltados para a sociedade; relacionávamos profundamente o nosso trabalho, as nossas atividades às questões da sociedade.

Essa cultura narcisista caracteriza-se por tendências como:

- crescente valorização da melhoria da própria vida, não importando os meios como isto é realizado.
- crescente valorização do prazer e liberação de impulsos como forma de afirmação de vida. O programa "Domingão do Faustão é um claro reflexo disso.
- crescente caracterização de uma ideologia que prega o cuidado de si mesmo, colocando a responsabilidade social e civil como domínios distintos, em que não há obrigatoriamente relação de um com outro.
- crescente economização das relações humanas sob a pressão de uma ética utilitarista.

Isso é bastante sério porque dificulta aquilo que é fundamental no trabalho: a interação comunitária. O trabalho em si mesmo é uma atividade comunitária. Ora, se estou cada vez mais influenciado e determinado por uma cultura que me faz

voltar para mim mesmo, isso problematiza enormemente, dificulta a minha adaptação, o meu ajustamento a essa atividade que em si é comunitária. Essa cultura, cada vez mais frequente nas relações de trabalho, não reflete, nem em sombra, a complexidade e a riqueza do ser humano tal como Chanlat coloca na sua obra.

Uma segunda tendência é aquilo que hoje se convencionou chamar de informacionalismo, que seria, talvez, uma nova ideologia emergente. Caracteriza-se nas empresas por:

- concentração de decisões e produção de informações estratégicas nos níveis mais altos da empresa. Estou ainda em fase de planejamento de uma pesquisa internacional, a se realizar nos próximos dois anos em sete países, que estudará a evolução da instituição gerencial. Nessa pesquisa, parto da hipótese de que o grupo de pessoas hoje chamadas de gerentes será subdivido em três subgrupos. Primeiro um grupo dos gerentes de hoje, que será muito pequeno e estará no alto das empresas.

Um segundo grupo que deverá ser preparado como gerente, mas não vai agir como tal; terá uma função muito semelhante à dos pilotos hoje nas aeronaves modernas, isto é, ele tem que estar lá e deve estar preparado para pilotar a aeronave como se fosse uma coisa mecânica, mas na verdade quem pilota é o computador. Venho estudando bastante os pilotos e isso tem me ajudado a entender o que deverá acontecer com esse grupo de gerentes num futuro próximo.

Um terceiro grupo são aquelas pessoas que coordenarão trabalhos que não poderão ser informatizados, como diretor de escola primária, de jardim da infância. Nesse campo a informação ficará restrita a alguma coisa periférica, e o gerente cuidará basicamente de relações humanas.

Dentro das empresas, o núcleo de decisão e o processo de produção da informação estará basicamente concentrado na cúpula da empresa. Precisamos pensar, então, quais os reflexos desse processo sobre as pessoas, os trabalhadores. O Angelo Dina, um autor italiano, diz o seguinte: "Assim como a mecanização trouxe o sedentarismo do corpo, essa nova mudança trará o sedentarismo do intelecto". Não sei se isso é verdadeiro

ou não, mas está dentro daquelas predições que precisamos estudar com cuidado e exatamente para isso nós somos especialistas em comportamento.

- Interdependência tecnológica. Todas as empresas estarão interligadas por sistemas de produção e planejamento conjunto, em parceria. Haverá também uma interdependência tecnológica entre elas. Daí ser vital aprender hoje em dia a ser parceiros do ponto de vista da empresa.

- Dispersão e especialização das empresas. Vamos tomar como exemplo o próprio ensino. Uma universidade não sobreviverá se continuar ensinando e fazendo pesquisa sozinha. Não é possível uma universidade dominar toda a tecnologia de que precisa e, então, terá que fazer parceria com outras universidades para intercambiar professores e alunos. Digo isso por experiência própria. Visitei umas quatro ou cinco universidades na Europa para propor parceria nessa pesquisa que estou desenvolvendo e fui tratado como rei. Senti o interesse que eles têm em estabelecer convênios, parcerias com outras universidades, porque eles mesmos se sentem incapazes de, sozinhos atender àquelas necessidades. Por isso o intercâmbio.

Então, de um lado há dispersão, ou seja, uma empresa hoje precisa estar presente em vários lugares e não será capaz de fazer isso sozinha. Buscará uma parceria. De outro lado, especialização, isto é, por causa da interdependência tecnológica haverá uma tendência do que se chama core business, que é uma diminuição da dispersão do leque de atividades que se tem, mesmo nas universidades.

- Flexibilidade. Sem flexibilidade não haverá condição de absorção.

- Menor contato físico entre as pessoas. Trabalharemos no computador e as pessoas não terão contato físico. É um assunto bastante sério para pensarmos do ponto de vista de uma nova cultura solidificada a partir disso.

- Dependência econômica e organizacional. Por causa da inter-relação entre as empresas, da interdependência tecnológica, dependeremos da eficácia dos outros e de ter dinheiro, porque tudo será comprado.

Uma terceira tendência: as organizações

visuais. Trabalharemos em empresas que não terão um espaço físico. Executaremos nossas funções através de um terminal de computador. Há um mês eu vi na Universidade de Londres que um professor não precisa sair da sua sala para tirar xerox ou para ler um livro da biblioteca. Os livros estão em CDs. Do seu terminal ele chama o livro, o CD carrega o computador e ele lê o que quiser. Daí, se ele quiser imprimir – e não mais xerografar –, ter uma cópia do capítulo dois, é só teclar e a cópia sai na hora. Não precisaremos mais sair da nossa sala para fazer esse tipo de coisa.

Também em Londres assisti à disseminação de escritórios em carros, que sai muito mais barato e é muito mais ágil. No carro você tem fax, telefone celular, computador, frigobar, impressora etc. Isso, claro, em Londres, onde não se tem roubo de carro. Aqui no Brasil acho que vai demorar um pouco. Primeiro precisamos acabar com o desemprego e a corrupção. Daí poderemos ter o nosso escritório e, quem sabe, um consultório no carro. Eu já andei pensando nisso. O aluguel é menor.

Diante disso, falar sobre perspectivas, para mim, é estar consciente de que a perspectiva advém do próprio problema que estamos enfrentando. Temos uma mudança radical na sociedade. Temos uma cultura que, longe de expressar a complexidade do ser humano, dificulta. Daí aparecem dois papéis. Nosso primeiro papel é aquele voltado para a esperança. Precisamos ajudar o conjunto dos trabalhadores, através da produção de conhecimento que faremos, a ter esperança nessa sociedade. Isso cabe a nós enquanto psicólogos do trabalho, enquanto profissionais de recursos humanos. Como? Isso eu não sei dizer. Poderíamos discutir um pouco, mas o tempo, nessa ocasião, não é suficiente.

Hoje se fala bastante no ser humano, mas precisamos tomar cuidado com uma possível recaída, tal como no começo da psicologia do trabalho, que nos leve a adotar aquela postura de controles de variáveis. E a maioria das coisas que se tem escrito sobre qualidade total, a meu ver, expressa uma recaída. Então, o nosso segundo papel é zelar, cuidar para que não tenhamos uma recaída. Podemos falar sobre a valorização do ser humano, sim, mas na perspectiva do livro Chanlat.

Vamos trabalhar juntos ajudando as pessoas a ter esperança e ajudando a psicologia do trabalho a não ter uma recaída às proposições do início desse século.

Debates

Valdir Biscaro: A nossa responsabilidade é muito grande e exige de nós certas competências. Resumindo algumas posições insinuadas ou expressas ontem na mesa sobre "Papel dos Psicólogos nas Empresas Públicas, Mistas e Privadas", acho importante retomar o caráter vital de nossa competência enquanto profissionais para produzirmos ou gerarmos a esperança nos nossos companheiros de outras áreas. Tal competência inclui a competência profissional, que deve ser buscada enquanto estivermos na escola, estudando para valer, e nos livros. O Sigmar é um exemplo mais do que evidente da pessoa que está sempre se atualizando e nos repassando essas informações. O aspecto do desenvolvimento pessoal é tremendamente importante nesse ponto da competência profissional.

Em seguida viria a competência pessoal, uma preocupação com o próprio desenvolvimento como gente. Sem isso vamos ser autômatos, repetidores de receitas, nada além disso.

Finalmente, um destaque dado pelo José Paulo Menezes na sua palestra de ontem: a nossa competência social. Temos que nos esforçar para atingir um tipo de liderança, de influência social para que as pessoas realmente mantenham sua saúde mental, mesmo trabalhando em condições como as que existem ainda hoje. Até atingirmos o perfil da empresa do futuro, do pós-moderno, nós do terceiro mundo, da periferia, ainda teremos que comer muita grama. Enquanto isso, precisamos preparar a nossa sociedade, o nosso meio de trabalho para esse futuro, a fim de que ele não seja tão traumático como foi em outras passagens, em outras ocasiões, em outras revoluções.

Fica, então, essa mensagem para os estudantes, que estão ainda na fase de formação, e também para os que são profissionais e para aqueles que já estão começando a abandonar a carreira, como eu, por exemplo. Abandonei a empresa e agora estou de outro lado, junto com

os sindicatos, diretamente com os trabalhadores. Isso me realiza demais.

Vamos abrir os debates.

Pergunta: Não será excessivamente maniqueísta o discurso do RH antigo como o ruim e do RH novo como o bom? Bons modelos do passado podem ter sido a semente de bons modelos do presente e, quem sabe, do futuro.

Luiz Bezinelli: Eu estou em uma guerra entre o bem e o mal. Também não estou condenando um passado ou falando de um futuro que ainda tem que ser construído. Neste momento, tudo o que aconteceu é importante, mas não podemos permitir aquele episódio da "xícara cheia", a história do empresário norte-americano que estava disposto a conhecer as técnicas japonesas e foi procurar um sábio japonês. Na hora de costume, o sábio convidou o americano para um chá e o serviu naquela xícara típica. Começou a servir o chá para o americano e foi colocando, colocando até que o americano falou: "Vai derramar". E o japonês respondeu: "Mas é essa mesmo a idéia. Se você vem falar comigo, venha com a xícara vazia".

Então, não é esse o momento de dizer que tudo do passado é ruim. Pelo contrário, tem muita coisa boa, mas estamos em um momento de mudanças radicais. Acredito que aqueles conceitos, aquela estrutura de recursos humanos morreu e precisa ser enterrada. Devemos agora construir uma nova concepção dentro deste modelo que está surgindo, desse novo indivíduo, desta estrutura pós-industrial, como chamou o Sigmar. O momento é de reflexão, de ação, de esquecer amarras que nos prendem a estruturas passadas de recursos humanos. Precisamos partir para uma construção rápida, acelerada, como acelerado é o mundo moderno. Temos que usar essa estrutura tecnológica a serviço da empresa, da organização e, principalmente, do indivíduo.

Pergunta: Se a modernização da empresa implica redução dos funcionários, então o Brasil estará, se já não está, muito perdido, pois com a modernização ainda em pequena escala já temos um milhão de desempregados e o aumento assustador de "marreteiros". A questão da modernização não se compromete com a questão social?

Luiz Bezinelli: Sim, e muito, mas

precisamos ter o seguinte partido: não será mais a indústria a grande empregadora do futuro. A tendência da indústria é empregar cada vez menos. Quando falamos em mudança radical da sociedade, isso passa também, e principalmente, pela ocupação do ser humano.

No início do século estudou-se muito o problema da agressão do trabalho. Toda a inteligência do homem se voltou para tirar do trabalhador essa incumbência, esse sacrifício. Hoje, com a alta tecnologia, caminha-se para um trabalho limpo, onde não há mais a parte mecânica, tudo é automatizado. O homem se preocupou em tirar o homem do trabalho e passamos o século estudando os meios para transformar tal idéia em realidade; fizemos isso muito bem. Agora, no momento em que estamos chegando a um trabalho sem agressão, vem a preocupação do desemprego. Neste momento é hora de repensar inclusive a sociedade. Precisamos repensar a ocupação humana, que não será mais na indústria. A indústria empregará cada vez menos e com certeza iremos para o setor de serviços e outras ocupações que surgirão dentro do mundo moderno. Mas não tenha dúvidas de que, como disse o Valdir, ainda teremos que comer muita grama. Certamente passaremos por uns cinco ou 10 anos bastante tumultuados, desagradáveis. Enfretaremos vários problemas na área social, mas esse é o caminho do conserto, é o caminho para aqueles que, como eu, acreditam numa vida melhor.

Pergunta: O que você disse sobre cultura narcisista emergente está francamente em oposição à postura mais voltada para a parceria e gestão participativa. Como conciliar essa oposição?

Pergunta: Por que programa de qualidade total é uma recaída?

Sigmar Malvezzi: A sociedade moderna e os grupos hoje se caracterizam por tendências contraditórias. Existe uma tendência contraditória entre a cultura e a necessidade que o modelo do informacionalismo vem trazendo como exigência para as empresas. Há duas tendências contrárias e teremos que trabalhar essa contradição.

A questão da qualidade total é complicada demais para criticar aqui em poucas palavras. Darei não a explicação, mas aquilo que para mim

representa o sintoma. A qualidade total, na maioria dos programas, não é autêntica. Pode confirmar isso num Congresso em Madri, quando assisti a umas quatro sessões de projeto de qualidade total. A qualidade total pressupõe as variáveis que afetam o desempenho como passíveis de controle a partir do modelo, digamos, da psicomетria. Isso aparece como verdadeiro porque a maioria dos projetos, o que assumo como sinal de sucesso, não desemboca numa avaliação de desempenho. Não estou chamando de avaliação de desempenho aquela avaliação tradicional, aquele formulário.

O que é qualidade total? É criar um processo de controle que dê ao grupo a capacidade de controlar *in totum* o próprio desempenho. Ora, para você controlar o próprio desempenho enquanto grupo, enquanto indivíduo, precisa administrar os determinantes do próprio desempenho. Portanto, precisará de alguma maneira cair na apreciação dele. Pelo que tenho visto, você implanta um programa e "fura" em termos de avaliação de desempenho. Isso não me parece adequado.

Sinto o superficialismo da resposta, mas em função do tempo não há condições de aprofundar.

Pergunta: Quando você fala que um grande número de executivos está procurando terapia, está sugerindo que nós psicólogos organizacionais nos voltemos para a clínica? Neste encontro isso fica incoerente, pois a faculdade não enfoca a psicologia organizacional.

Lutz Bezinelli: Sugeri uma preocupação maior com a terapia que, por falta de conhecimento, estou chamando de terapia organizacional. Acredito na terapia voltada para a organização como um processo de treinamento, de desenvolvimento pessoal. Realmente as faculdades não têm formado o profissional de que as empresas precisam. Não vamos falar apenas da faculdade de psicologia, porque a faculdade de administração, de economia, de direito também apresentam o mesmo problema. Sei exemplo de boas faculdades que ensinam Taylor ainda, que falam em Ford, em Fayol, quando a empresa já não mais aceita essas estruturas, esses modelos. Na verdade, há um grande descompasso, há um crime não só no Brasil, mas também nos Estados Unidos e Europa.

A universidade, que deveria caminhar, no mínimo, cinco ou 10 anos à frente da empresa, vem atrás. Observamos hoje pessoas deixando seus cursos porque não atendem a seus anseios de formação. Há empresas criando universidades, patrocinando pesquisas internas porque a universidade não se mostra capaz de responder às expectativas delas.

O problema educacional é muito mais sério do que se pensa e, lamentavelmente, não há tempo para analisá-lo nesta ocasião, mas fica aqui um grande alerta: é preciso repensar a educação e a universidade. Talvez esteja aí a nossa maior falha. Eu não li, mas sei que o Sigmar deu uma entrevista para o jornal dos psicólogos, que saiu há três semanas, em que ele aborda muito bem esse tema. Vale a pena uma reflexão em cima dessa pesquisa, dessa entrevista, desse assunto.

Pergunta: Vim para cá em busca de respostas e saídas. Percebo que saio com mais questões, que me levam a refletir sobre o meu papel como psicóloga que trabalha em recursos humanos. Sinto-me gratificada e atenta.

Lauro Escaño: Essa questão de busca incessante da resposta é parecida com a busca da técnica. Temos um grande desespero para descobrir técnicas novas, receitas, maneiras de fazer as coisas. Antes disso, e aí o papel desse encontro, precisamos pensar um pouco no conceito e, principalmente, na parte filosófica que existe por trás das coisas. É preciso questionarmos e, inclusive, duvidar um pouco dessas respostas rápidas, dessas receitas milagrosas que estão aparecendo por aí. A questão da qualidade total é um exemplo. Ela deve ser vista muito mais de uma maneira crítica do que efetivamente como a panacéia.

Pergunta: Como o empresário nacional vê essa tendência nos dias de hoje, já que eles estão muito mais dentro de uma linha retrógrada da realidade brasileira, com a necessidade absoluta de poder?

Sigmar Malvezzi: Para ser breve, eu daria a mesma resposta em relação à oposição parceria e cultura narcisista, ou seja, os empresários terão que mudar. Não vejo alternativa porque a tecnologia de hoje, essas mudanças do informacionalismo, tem um caráter imperialista porque não tem jeito: é mais barato e torna a produção mais competitiva.

Para se adaptar a isso, muitos empresários vão dar com a cara no chão e precisarão mudar. Devemos contribuir para esta mudança.

Pergunta: Você apresentou como tendência a centralização de informações no *top* das empresas. Como fica isso frente à necessidade de uma maior participação ou transparência das organizações?

Sigmar Malvezzi: Não tenho resposta para essa questão. Poderia dizer apenas, e não saberia explicar com muita profundidade, que essa tendência é clara e reconhecida hoje por todo mundo. Porém, não parece que ela será absoluta no sentido de existir um Rei Sol para dizer "*L'État c'est moi, l'organization c'est moi*". Por que isso? Porque alguns autores prevêem uma relação dialética entre centralização e descentralização, como se fossem interdependentes. Não tenho dúvidas de que se reconhece essa tendência e as empresas, por causa do computador, da transparência que ele implica, tornam-se mais vulneráveis.

Vocês devem estar percebendo que hoje é mais difícil ser corrupto porque com o computador nos bancos o dinheiro de fato chega ao destino. Tanto é que existe aí uma nova forma de corrupção: entrega-se bens e não mais dinheiro exatamente para evitar a passagem pelo computador.

Pergunta: O trabalho em parceria não negligencia a cultura organizacional tornando o projeto alheio à própria organização?

Lauro Escaño: A parceria é uma forma de trabalho muito mais interessante para a "cultura", e cultura entre aspas porque já há quem discuta muito mais seriamente esse problema cultural. Eu, por exemplo, estou começando uma pesquisa sobre cultura e identidade, substituindo cultura por identidade; e identidade explorada, conforme propôs o professor Scianpa, como um valor que se transforma continuamente. Não mais aquela identidade de "quem é você", mas a identidade da transformação que se opera em você. Acredito numa cultura nesse sentido. A cultura organizacional também estará se transformando rapidamente. Por isso não falo mais em cultura, mas em identidade organizacional. Parece-me que essa é a grande saída.

Pergunta: Que tipo de trabalho nós psicólogos podemos desenvolver junto aos sindicatos?

Luiz Bezinelli: A estrutura sindical quanto à relação com o trabalho é muito parecida com a

das empresas mais tradicionais, os modelos mais convencionais existentes. O funcionário de um sindicato sofre tanto quanto os funcionários de uma empresa particular das mais convencionais. Na minha experiência, creio que muita coisa pode se fazer, tanto dentro do sindicato como nesse trabalho de parceria. Algumas empresas, a depender da sua política, procuram desenvolver um trabalho de parceria. Acredito que quando a área de recursos humanos faz um trabalho digno, e principalmente transparente no que diz respeito ao desenvolvimento do funcionário, ela deve contar com esse apoio.

Valdir Biscaro: Como assessor sindical tenho uma experiência de seis anos nesse assunto. Claro que não dá para chegar num sindicato e dizer: "Olha, eu estou aqui para ajudar vocês". Eles vão querer saber quem você é, de onde vem, qual sua experiência anterior. Você precisa ter todo um currículo, uma linha de atuação política anterior e também contar com a credibilidade do trabalhador.

O trabalho que pode ser feito junto aos sindicatos é de uma natureza bastante vasta. Ultimamente, é claro, os sindicatos cada vez estão saindo da situação do pedido de "mais 10%", "mais 20%", "mais 100%", para requisições de outros níveis, de outra natureza, muito mais sofisticadas, muito mais elaboradas. Para isso, claro, contam com a assessoria não só de um psicólogo, mas de economistas, administradores, sociólogos. A minha atuação, por exemplo, por incrível que pareça, tem sido numa linha de assessoramento às negociações para o plano de cargos, salário e carreira. Tive que me aprofundar nessa área de uns 10 anos para cá e hoje me sinto realmente dono desse assunto.

Outro dia recebi um pedido interessante do sindicato dos funcionários da Universidade Estadual Paulista (UNESP). Queriam negociar uma questão de turnos do pessoal que trabalha em hospital, que trabalha oito horas em turnos sucessivos. É um negócio terrível, massacrante. Pediram-me um parecer por escrito sobre os turnos, como devem ser organizados, levando em conta os aspectos motivacionais, fadiga e todos os demais. Foi um trabalho que me fez retomar as velhas teorias para dar uma resposta. Esse tipo de

problema é típico da década de 20, mas apareceu. É essa a nossa realidade e temos que trabalhar a partir dela. Como eu disse, vai custar muito ainda para chegarmos no primeiro mundo, pois hoje ainda estamos no quinto.

Pergunta: Você fala da necessidade e importância da terapia na empresa. Como pensa operacionalizar isso?

Pergunta: Você fala de um psicólogo clínico organizacional, de uma habilitação específica para essa atuação, mas tal habilitação não nos é passada em termos teóricos. Nós psicólogos não temos um embasamento para sermos especificamente um psicólogo clínico organizacional, mas talvez um psicólogo clínico na organização. Você acredita que o mesmo psicólogo empresarial, que atua como um profissional especificamente nesta área, deva atuar como psicólogo clínico na empresa, ou cada profissional deve ter sua função?

Luiz Bezinelli: Cada um deve ter sua função. O que estou chamando de um psicólogo, de um terapeuta organizacional é mais ou menos assim: a organização tem detalhes que podem passar despercebidos para quem não convive com aquele contexto, principalmente na área empresarial. Existe aí, por exemplo, a competição entre os gerentes – o poder é um problema sempre presente nas organizações. Há questões íntimas, muitos detalhes e só quem convive no dia-a-dia de uma organização pode entendê-los e ser útil numa conversa, numa relação terapêutica. É preciso que este psicólogo tenha conhecimento do mundo organizacional; ele precisa conhecer a especialização, ensinada ou não – aquela que deveria ser ensinada mas não é. O psicólogo precisa dominar esse conhecimento.

Eu acredito numa especialização como uma terapia de crescimento e desenvolvimento organizacional, do indivíduo dentro da organização. Essa especialização passa por uma separação clara daquilo que o psicólogo, o terapeuta organizacional deve conhecer para ser útil. Cabe aos professores, às pessoas que estão estudando e pesquisando a psicologia educacional, ter uma dedicação mais específica na formação deste psicólogo. É realmente muito importante que esse psicólogo tenha uma preparo teórico sólido e um

profundo conhecimento prático. Por isso dou o nome de parceiro, que significa conhecer em detalhes a organização à qual está se associando, da qual ele faz parte. Mesmo na terceirização. Não é possível terceirizar sem que o parceiro que vai assumir o serviço conheça em detalhes a organização para a qual trabalhará. Precisa conhecê-la inclusive estrategicamente; conhecer sua cultura, sua identidade. Ele tem que participar deste contexto. É como se fosse um empregado não registrado; é um empregado-empresário. Esta é talvez a figura mais clara.

A estrutura sai do espaço físico, mas o conhecimento, o envolvimento, o relacionamento íntimo continuam ali. Este é o sentido de parceiro.

Pergunta: Como você insere no seu modelo de análise, com as tais fases que citou, a constituição da análise institucional nas suas origens francesa e latino-americana?

Sigmar Malvezzi: Quando me referi à psicanálise, você inclua lá a análise institucional. Os pioneiros foram Lapassade, Loureau e alguns outros.

Pergunta: O trabalho não existe separado das outras inserções do indivíduo na sociedade, embora seja a inserção determinante. Não se pensaria assim numa terapia voltada para o trabalho, mas para as condições de inserção do sujeito enquanto cidadão em determinada sociedade. O espaço da terapia não é, portanto, o espaço do trabalho, mas o espaço que atuará sobre sua vida, individualmente, familiarmente, socialmente e no trabalho. No espaço de trabalho cabe discutir as condições que são dadas ao indivíduo, ao nível organizacional, para desenvolver a sua atividade, com garantia de sua integridade, identidade e transformação. Isso é tarefa suficientemente complexa para preencher grande parte dos interesses e responsabilidades do psicólogo. Isso é promoção da saúde na organização. Terapia ocorre em outro espaço.

Luiz Bezinelli: Eu não estou transformando a profissão do psicólogo organizacional em terapeuta. Essa seria uma das atividades dele. Acredito na terapia como um processo interessante de desenvolvimento e de treinamento. As razões que me fazem acreditar nisso advêm da experiência na empresa em que trabalhei. Quando conseguimos que determinados gerentes

procurassem terapia como auxiliar do seu desenvolvimento (quando conseguimos, por exemplo, colocar o Sigmar e outros professores inclusive lá da PUC, em contato com nossos executivos) quando eles começaram conversando e ouvindo, conhecendo os problemas naquele "aconselhamento" psicológico, aí nós conseguimos uma mudança radical na postura daqueles indivíduos diante de problemas sérios da organização, como impedimentos, barreiras, enfim, coisas que normalmente acontecem no dia-a-dia. Daí surgiu a idéia da terapia como um auxiliar de treinamento. Agora, claro que esta questão é muito mais complexa do que imaginamos; e talvez esse não seja o espaço para discutir.

O que eu gostaria de colocar como tendência para a psicologia organizacional é exatamente um psicólogo preparado, profundo conhecedor da atividade organizacional, do comportamento do indivíduo e capaz de analisar as situações junto com alguém que tenha responsabilidade estratégica de um negócio, a responsabilidade de dirigir pessoas, que este psicólogo pudesse ser útil. Poderia, por exemplo, trabalhar com um *tête a tête*, coisa que dificilmente um gerente faz com um subordinado, porque se julga suficientemente capaz para fazer sozinho; ou com um superior, porque não quer expor fraquezas. Era preciso ter alguém preparado para auxiliar este indivíduo com potencial, trabalhar com ele suas possibilidades e até mesmo suas limitações. Se a terapia não couber na empresa, vamos fazer com que o psicólogo esteja apto a responder a essa necessidade da organização. A preocupação aqui é criar, tentar trazer para a empresa um profissional preparado, com formação humanística, especialista em comportamento e que use estas habilidades dentro da organização.

Até pouco tempo atrás, o psicólogo tentava estruturar o que a organização queria. Isso aconteceu na empresa onde trabalhei e em vários outros lugares. Quando eu conversava com colegas, dizíamos o seguinte: "Olha, quando alguém te impõe um funcionário e você não quer mas também não pode dizer não porque quem está impondo é alguém muito sério, manda para o psicólogo. Ele arruma uma saída para você não ficar com esse cara". Esse tempo já passou. Agora, é

necessária uma postura mais aberta, transparente, alguém que esteja convivendo mais dentro da organização. Claro que esse assunto requer um estudo profundo, mas é um caminho para que o psicólogo venha a fazer aquilo que a organização moderna precisa.

Todas as perguntas feitas aqui têm como pressuposto a estrutura da empresa atual. Você não fala nesse modelo, nessa transformação, se continuar olhando para estruturas do passado. A palavra usado pelo Sigmar, "radical", é a que mais deveria ser motivo de reflexão nesse momento. Essa estrutura não existe mais.

Vejo aqui as pessoas preocupadas com uma série de problemas típicos da empresa hoje, mas isso está desaparecendo rapidamente. O que assusta é que essa onda gigante vai carregar todos que não estiverem preparados para enfrentar tais problemas.

O que posso dizer para vocês é que a psicologia organizacional praticada hoje nas organizações não serve mais para absolutamente nada. Disso eu estou convencido. Se a universidade não sabe como preparar o novo profissional, é um problema a ser estudado. Insisto: nas

grandes organizações este trabalho não é mais necessário, como também não são mais necessárias pesquisas de salário, por exemplo, porque estão desacreditadas. Os pacotes de treinamento que vemos por aí também perderam o sentido, não são mais úteis à organização. O que vai substituir isso? É o que nós temos que estudar dentro do novo modelo apresentado, que também precisa de modificações; não é a verdade absoluta.

As observações que apresentei aqui lamentavelmente não saíram da minha cabeça. Tudo foi pesquisado, procurado, é fruto de uma pesquisa em mais de 50 empresas no mundo inteiro. São tendências que estas empresas estão seguindo. Sabemos apenas que surge uma nova empresa, a moderna, ou pós-moderna, pós-industrial, uma empresa em que não mais teremos a estrutura hoje vigente. Isto é ponto pacífico. Agora, o que vai substituí-la o Valdir responde.

Valdir Biscaro: Eu não tenho a mesma leitura radical do Bezinelli. Penso que ainda temos que comer muito arroz com feijão, e fazer o arroz com feijão muito bem feito durante muito tempo.

2º ENCONTRO DE PSICOLOGIA E TRABALHO

TRABALHOS

- Projeto Perseu – Aconselhamento de Carreira
- Aconselhamento Profissional: Uma Possibilidade dentro da Empresa – Relato de uma Experiência
- Grupo Operativo – Uma Ferramenta para a Produtividade e Qualidade
- A Comunicação no Contexto Organizacional
- Para Competir é Necessário Educar
- Programação Neurolinguística
- Movimentos Inconscientes dos Jogos de Poder na Organização e a Ética do "Bandido e Mocinho"
- RH – Profissional do Futuro
- Habilidades Gerenciais – A Realidade Brasileira
- Modelo de Desenvolvimento Gerencial Brasileiro
- A Realidade dos Recursos e o Mito do Humano nas Organizações
- Assessor, Supervisor e Companhia: A Dança dos Papéis em DRH
- Queixas Psicossomáticas na Empresa: do só Psicológico à Revelação Social
- Traumas Acústicos
- Resistência à Mudança nas Organizações
- Sociodrama – Educação – AIDS – em Empresas
- P.P.A. – Preparação para a Aposentadoria

PROJETO PERSEU (ACONSELHAMENTO DE CARREIRA)

*Luís Arnaldo Stevanato e
Paulo Antonini*

Objetivos do Aconselhamento

Criar uma oportunidade para estudantes universitários e profissionais repensarem a sua trajetória acadêmica e profissional e, a partir daí, avaliarem estrategicamente as suas possibilidades de inserção no mercado de trabalho.

Para isso os participantes fazem, em grupo, uma auto-avaliação das suas experiências, das suas habilidades, bem como das oportunidades de atuação profissional.

Este processo os levará à elaboração de um plano de ação realista, que aumentará a probabilidade de obter sucesso na carreira.

Público Alvo

Estudantes de nível superior, com ou sem experiência profissional, ou profissionais já formados, interessados em reconstruir uma sólida base para sua carreira, através de atividades estruturadas de planejamento individual de carreira.

Operacionalização

O trabalho se desenvolve em 10 encontros uma vez por semana. Cada encontro tem a duração de duas horas, totalizando 20 horas-atividade.

Nesses encontros são realizados trabalhos em grupo com o objetivo de tornar mais claras as opções profissionais e fornecer subsídios para a elaboração do plano estratégico de carreira.

As atividades são realizadas em grupo de, no máximo, 10 participantes, o que garante uma maior qualidade e individualização do atendimento.

Estratégias

Para realizar os atendimentos e atingir os objetivos propostos, lançamos mão de um conjunto de instrumentos que permitem ao participante realizar um trabalho em três direções, a saber:

1 - Auto-exploração de interesses, valores e habilidades que o indivíduo, apoiado pelo grupo, reconhece como importantes para sua carreira.

2 - Busca de informações sobre o mercado de trabalho, como o que é exigido e oferecido (oportunidades) realmente, e não apenas em nível de suposições.

3 - Elaboração dos objetos da escolha, bem

como do luto decorrente deste processo, com o objetivo de auxiliar o desenvolvimento de uma auto-imagem ocupacional coerente.

Currículo dos Coordenadores do Projeto:

Luís Arnaldo Stevanato – Psicólogo formado pela USP; Mestrando em Administração FEA/USP; Professor da faculdade de Psicologia das FMU; Consultor de empresas na área de RH.

Paulo Antonini – Psicólogo formado pela USP; Professor da faculdade de Psicologia das FMU; terapeuta e orientador profissional; Mestrando no programa de Psicologia Social.

ACONSELHAMENTO PROFISSIONAL: UMA POSSIBILIDADE DENTRO DA EMPRESA – RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA

Camila A. Gonçalves;

*Denise S. Nonoya; Elisabete de Melo
Lucoveic e Maria Célia A. Bimbato*

O movimento de participação democrática vivenciado pelo país nos últimos anos e sua consequência no âmbito da UNESP influenciou a idealização de um trabalho de valorização pessoal junto aos funcionários da Administração de Recursos Humanos da Reitoria.

O projeto enfatiza o aspecto desenvolvimentista e as técnicas psicodramáticas (Moreno) respaldam teoricamente o trabalho de expressão desenvolvido nos grupos.

As idéias iniciais objetivaram proporcionar: diminuição de conflitos no ambiente de trabalho, diminuição de resistências às mudanças, melhor adaptação e estimulação de ambientes cooperativos e atuar como facilitadores do processo de amadurecimento profissional.

Na primeira etapa foram formados quatro grupos, com 15 (quinze) componentes cada, reunindo-se quinzenalmente, sob a coordenação de duas psicólogas. O encadeamento das reuniões possibilitou percepção do processo do grupo, tal como descrito por W.R. Bion, o que permitiu o aprofundamento e análise nos discursos expressivos de cada funcionário.

Os resultados preliminares apontam para a continuidade desta proposta, com a formação de

grupos cujos componentes sejam funcionários de outras áreas da organização. No entanto, somente a longo e a médio prazos poder-se-á concluir e validar este projeto.”

Currículo das Coordenadoras do Projeto:

Camila Araújo Gonçalves – Psicóloga, atuando há três anos na área de Recursos Humanos – Avaliação de Desempenho.

Denise Silva Nonoya – Psicóloga, especialização em Psicologia Social e do Trabalho. Experiência profissional em empresa pública.

Elisabete de Melo Lucoveic – Psicóloga, especialização em Psicodrama, atuando na área de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional, em empresa pública.

Maria Célia Arelbano Bimbato – Psicóloga, especialização em Psicodrama, experiência em empresa pública, atuando na área de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional

GRUPO OPERATIVO: UMA FERRAMENTA PARA A PRODUTIVIDADE E QUALIDADE

Leda Maria de Oliveira Regis

Alcançar produtividade, qualidade e competitividade tem sido a busca das empresas e de todos para enfrentarmos a “crise” que ora atravessamos.

Os momentos de crise nos mostram que as formas utilizadas não mais funcionam, pois não atendem às necessidades, exigências e expectativas da realidade presente. A crise, embora não seja confortável, nos traz sempre a oportunidade de crescermos, de descobirmos novas maneiras de enfrentar os obstáculos que impedem uma vida melhor.

Num cenário em crise, recessivo e aberto ao mercado mundial, as empresas têm tido um grande desafio: sobreviver.

Observamos que uma das vias que as organizações têm utilizado para garantir sua sobrevivência é buscar produzir com qualidade para serem competitivas. Para atingirem esse desafio, as empresas normalmente recorrem aos recursos dos avanços tecnológicos. Contudo, eles sozinhos não resolvem a questão, é preciso também pessoas mobilizadas, motivadas e comprometidas com o trabalho e os objetivos a serem atingidos.

Por isso, uma das atenções das organizações está sendo propiciar ambientes de trabalho onde as pessoas possam utilizar suas habilidades, potencial e sua plena capacidade de desenvolvimento e produção. Em função dessas necessidades, observamos que os antigos organogramas estão cedendo lugar a estruturas menores e mais flexíveis, que facilitem a comunicação e as relações. Surgem gradativamente as equipes multidisciplinares, grupos de trabalho por projetos, estruturas em rede, em unidades de negócio etc.

Encontra-se aí o ponto crítico: essas novas estruturas requerem mudanças significativas no desempenho do papel profissional, na maneira das pessoas se relacionarem e conviverem nestes novos contextos e principalmente em aprenderem a trabalhar e produzir em grupo.

A proposta de Grupo Operativo – por ser uma técnica de intervenção centrada no fazer grupal e na dinâmica das relações estabelecidas – viabiliza identificar e trabalhar os obstáculos que impedem o grupo de produzir e atingir seus objetivos.

Acreditamos que a grande maioria dos obstáculos se origina nos problemas de relação, decorrentes do tipo de vínculo estabelecido com a própria empresa, com o trabalho que desenvolve com as chefias, classes, subordinados, com os outros grupos de trabalho e de forma mais ampla com a “escolha” da sua carreira e com todo meio ambiente circundante.

Por isso, através da ferramenta de Grupo Operativo, as organizações têm oportunidade de possibilitar aos seus grupos de trabalho identificarem e refletirem sobre os fenômenos grupais que interferem ou facilitam a operatividade do grupo, e conseqüentemente aprenderem a trabalhar e produzir em grupo.

Currículo da Coordenadora do Projeto:

Leda Maria Regis – Psicóloga, mestranda em Psicologia Social e do Trabalho na USP. Formação em Grupo Operativo, estudos em Bioenergética e pós-graduação em Recursos Humanos, com experiência em 14 anos na área. Atua como professora universitária, coordenadora e supervisora de estágios em Psicologia Organizacional e consultora em Psicologia do Trabalho

A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Helio Beloto

O objetivo deste foi verificar "como" ocorre a comunicação nas empresas, levando-se em consideração as diferenças de estrutura e sistemas de administração.

Para tanto, foram pesquisadas duas empresas na região de Bauru: uma com estrutura organizacional e sistemas de comunicação menos formalizados, com uma política de administração desenvolvida nos moldes participativos; e outra com organograma estruturado, com maior número de níveis (incluindo sistema corporativo) e sistema de comunicação formalizado.

O conteúdo do trabalho envolve:

- A primeira parte apresenta uma pesquisa bibliográfica dando destaque ao conceito do que é uma empresa dentro de uma abordagem sistemática e sua importância; a comunicação como um sistema dentro do contexto organizacional (elementos, tipos básicos etc), e a comunicação como instrumento gerencial, enfatizando o que é um gerente e o seu papel na comunicação situacional.

- A segunda parte traça um perfil das empresas pesquisadas, caracterizando seu histórico, estrutura e padrões de comunicação interna. Apresenta o instrumento de pesquisa e forma de aplicação.

- A terceira parte apresenta os resultados estatísticos, análises, conclusões possíveis e o papel do R.H. neste processo.

De uma forma geral, o trabalho mostra que a comunicação, independente do contexto organizacional, se efetiva pela habilidade gerencial. Evidencia como ela ocorre em função da estrutura/cultura de cada empresa e o desempenho situacional das respectivas chefias.

Currículo do Coordenador do Projeto:

Hélio Beloto – *Graduação:* Psicologia e Formação de Psicólogos. *Pós-graduação:* Administração de Recursos Humanos. *Atuação:* Administração de Recursos Humanos, dentro de uma visão generalista, com ênfase nas áreas de Recrutamento/Seleção, Avaliação de Desempenho/Acompanhamento, Treinamento/ Desenvolvimento.

PARA COMPETIR É NECESSÁRIO EDUCAR

Angela Aparecida Simões

Objetivos da Implantação do Centro Cultural na Empresa

Possibilitar ao funcionário a continuidade dos seus estudos, integrando-o na realidade cultural da comunidade e da empresa, possibilitando o crescimento dos seus valores e recursos para que a empresa mantenha-se num nível de competitividade adequado perante o mercado de trabalho.

Por necessidade de aperfeiçoamento da mão-de-obra e melhor qualidade, a empresa decidiu investir no seu próprio pessoal. Contratou uma empresa de consultoria para estudar a possibilidade de oferecer educação/escola aos funcionários.

No início do processo eram 30 funcionários analfabetos, hoje esse grupo está na segunda série (julho de 1992).

Planejamento Escolar

Foi elaborado em função da realidade e necessidade dos alunos. As matérias se baseiam em conceitos da escola nova, do construtivismo e da didática não diretiva, levando o aluno a uma melhor qualidade de vida, o que favorece senso crítico e contribui para uma melhor qualidade de trabalho dentro da indústria.

Contratações e Promoções dos Empregados

Atualmente todas as contratações ocorrem obedecendo não só à experiência exigida na atividade profissional mas também o candidato deve possuir no mínimo a oitava série completa.

No caso de promoções, estas também estão vinculadas à escolaridade.

Posição Atual

Possuímos hoje um quadro de 15 funcionários na escola, entre diretor, coordenador pedagógico e professores.

Há uma preocupação muito grande no que tange à integração dos professores à fábrica e à troca de conteúdos entre a escola e os demais funcionários, fazendo com que o programa do Centro Cultural não se torne estanque à realidade da empresa.

Em agosto de 1991 formamos a primeira

turma de quarta série, e em junho de 1992 a segunda turma.

A empresa tem atualmente 600 funcionários dos quais 195 freqüentam o Centro Cultural, distribuídos entre a primeira e a sexta séries.

Currículo da Coordenadora do Projeto:

Angela Aparecida Simões – Psicóloga, atua na área de RH há 15 anos. Atualmente é Gerente de Recursos Humanos na empresa Plásticos Plavinil S.A., que faz parte do Grupo Solvay do Brasil.

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA

Adriana Pena

O Que é a PNL?

A Programação Neurolingüística PNL pode ser considerado o mais aprimorado método psicológico para o aperfeiçoamento da comunicação pessoal e profissional. Criada nos Estados Unidos em 1975 por Richard Bandler e John Grinder, a PNL gera resultados extremamente positivos ao nível de mudanças pessoais nas mais diversas situações.

Como Funciona a PNL?

A PNL baseia-se no fato de que cada pessoa interpreta e reage de acordo com o modelo da linguagem neurológica de que dispõe. A interpretação inadequada desta linguagem – como também ocorre em um computador – gera desgaste, sofrimento e ineficiência.

O conhecimento de como o cérebro processa a informação permite a ampliação de seus recursos e a potencialização de habilidades, harmonizando o indivíduo consigo mesmo para obter melhores resultados nas relações interpessoais.

Objetivo da PNL?

Permitir ao indivíduo utilizar sua mente em benefício de seu próprio desenvolvimento, através da expansão contínua de suas habilidades e alternativas de vida.

Currículo da Coordenadora do Projeto:

Adriana Pena – Psicóloga com experiência de 15 anos em RH, especialização em Administração de Recursos Humanos e formação em Psicodrama.

MOVIMENTOS INCONSCIENTES DOS JOGOS DE PODER NA ORGANIZAÇÃO E ÉTICA DO “BANDIDO E MOCINHO”

Gecila Sampaio Santos

Sumário

A escolha epistemológica do profissional de RH gera práticas diferenciadas na sua vivência cotidiana nas e com as tramas de poder nas organizações. Do recorte escolhido dependerá suas possibilidades de propor e atuar nesse dia-a-dia. A partir dessa escolha, olho a organização incluindo seus movimentos consciente e inconscientes, numa abordagem dialética a qual apanha a relação de complementariedade entre polaridades conflitantes. Este olhar inclui e foca sobretudo a decodificação dos movimento inconscientes, estes entendidos como aqueles movimentos que ficam fora de controle e domínio consciente daquele(s) que age(m). Este tipo de intervenção implica diversos questionamentos que vão desde a formação dos profissionais de RH, o sentido e validade da psicoterapia no âmbito das organizações, o método psicoterápico específico para este contexto, até a capacidade de cada organização para abrigar com diferentes intensidades este trabalho.

Para este encontro, nosso foco iluminará especialmente os movimentos inconscientes do profissional de RH no defrontar-se com suas fragilidades, com seus medos e tentações relativas ao poder institucional, enfim, no defrontar-se com suas múltiplas contradições no desempenho de suas funções. Uma ética que abandona a cisão entre os dois polos, entre “bandidos e mocinhos”, obriga-nos a repensar nossa complementariedade nos acontecimentos fora do refúgio da onipotência ou da impotência.

Currículo da Coordenadora do Projeto:

Gecila Sampaio Santos – psicodramatista atuando em consultório particular e empresas desde 1977. Graduada em Pedagogia (PUC) e Música; cursos de pós graduação (PUC) nos programas de Filosofia da Educação (3 cursos), Psicologia Social (4 cursos) e Psicologia Clínica (3 cursos); especialização em Desenvolvimento de RH (FMU) e formação de Psicodrama (Role Playing). Foi docente da PUC, da Sociedade de Psicodrama de São Paulo e do Instituto de Psicodrama e Psicoterapia de Grupo de Campinas. Atualmente é

docente da Role Playing Pesquisa e Aplicação e desenvolve aí um projeto de pesquisa que envolveu a criação do Instituto do Grupo (1991) onde o atendimento a grupos de diversas naturezas serve a um trabalho de reflexão e construção de um corpo teórico que melhor sustente a compreensão e intervenção na própria trama grupal.

RH – PROFISSIONAL DO FUTURO

Silvia Maria Galiotto

Introdução

Baseados nas demandas do terceiro milênio e fazendo uso de nossas experiências, entendemos que o psicólogo necessita livrar-se de antigos padrões de comportamento visando ampliar sua participação, contribuição e até mesmo para manter seu emprego no início do século XXI.

Entendemos que essa ação limitada pode e deve ser ampliada trazendo resultados positivos, tanto para os empregados como para a própria empresa.

Em outras palavras, fornecer através deste trabalho *inputs* para o psicólogo estar preparado não para atuar em recursos humanos, mas em toda a organização.

Por que não ter psicólogos na área de marketing, pesquisa de mercado, publicidade e propaganda, planejamento estratégico, se nestas áreas é pré-requisito entender e modificar comportamento humano dentro de projetos específicos, lançamentos de produto, predição do comportamento do consumidor? Por que não assumir a função de consultor interno trabalhando em conjunto e/ou assessorando estas áreas na empresa?

Para que isto aconteça é necessário, além de "despir antigas roupagens", ou melhor, deixar de lado funções e atividades perpetuadas pelo velho departamento pessoal ou a extrema especialização em algumas funções (seleção, treinamento, avaliação etc), é importante preparar-se para estas novas demandas e estar alerta em relação às tendências e cenários mundiais. Cuidar da própria formação e desenvolvimento, mesmo na ausência de escolas e faculdades adequadas e que acompanhem tais mudanças.

Cabe ao profissional buscar o perfil adequa-

do para a contribuição mais significativa e maiores possibilidades de auto-realização.

Demandas do Terceiro Milênio

A nova era define novos tempos do ponto de vista social, econômico e político, exigindo das nações, populações, empresas públicas ou privadas, maior produtividade, mais qualidade, competitividade, variedade, conveniências, flexibilidade, adaptabilidade etc.

Porém, como atingir tudo isto de forma harmoniosa e definitiva:

- importando tecnologia?
- trazendo especialistas de outros continentes?
- fechando a empresa para abrir outra em seu lugar?
- comprando instrumentos criados nas superpotências?
- obtendo recursos materiais, financeiros?

Mesmo optando por todos estes itens, simultânea ou separadamente, ainda assim nos frustraríamos ao constatar que, depois de muitos esforços empregados, o resultado obtido não nos leva ao esperado.

As mudanças necessárias dizem respeito mais aos indivíduos do que às ferramentas. Mudanças na mentalidade e na forma de analisar situações; mudanças nas atitudes e na postura assumida, muito mais que nas aparências. Mudanças nos valores culturais e na forma de viver, exigindo qualidade em tudo o que se faz e em tudo que se compra.

Assim, ter pessoas que respondam pelo planejamento e desenvolvimento dos recursos humanos de uma empresa é esperar destes profissionais, no mínimo, características iguais às de grandes empreendedores, agentes de mudança, estudiosos das mudanças contemporâneas, pensadores brilhantes, homens que conciliam visão de futuro com ações planejadas no presente, que consigam produzir resultados através de pessoas, atuando num clima empresarial saudável etc.

Porém, a frustração e decepção pode ser muito grande ao interagirmos com os profissionais de recursos humanos das empresas.

Não é preciso discutir a necessidade de mudar tanto a mentalidade (atitudes) como a forma de agir (comportamento), conforme as demandas do terceiro milênio.

Despir-se das Antigas “Roupagens”

É imperativo deixar de lado modelos interiorizados no passado e copiados através dos anos sem questionamento ou análise da sua competência.

No passado contentava-se com a eficiência sem querer atingir a eficácia; não era necessário conquistar seu espaço, seu lugar e status estavam garantidos. No presente é preciso perder a rigidez das atitudes e posturas relacionadas aos antigos Departamentos de Pessoal (anos 30), Departamento de Relações Industriais (anos 50) e Departamentos de Relações Humanas (anos 70), que poderíamos caracterizar da seguinte forma:

- maior parte do tempo dispendido com atividades “cartoriais” e burocráticas, ou seja, registros de funcionários, documentos, contratos, cartão de ponto, controles estatísticos etc.

- atividades voltadas para especializações, dificultando ações mais genéricas (atuação só em seleção, ou só em avaliação de desempenho, ou só em treinamento etc).

- trabalho quase independente dos resultados da empresa.

- domínio de processos e decisões (o RH admite, demite, decide etc).

- alienação em relação aos negócios da empresa e ao mercado.

- postura subserviente em determinadas situações, ao invés de postura mais arrojada.

- decisões lentas e isoladas.

- conservadorismo e apego a estruturas arcaicas.

- agentes de manutenção de estruturas e não de mudança.

- resistente em reconhecer os próprios erros.

- maior importância aos processos que aos resultados.

- paternalista em relação ao empregado etc.

Cuidar da Própria Formação e Desenvolvimento

Se quisermos continuar a competir como profissionais num mercado exigente, tornando-nos essenciais nas estruturas enxutas e flexíveis das empresas de hoje, devemos cuidar não só da formação acadêmica, mas também desenvolvermos como profissional ético, moderno e atuante.

Precisamos estar atentos quanto à necessidade de:

- manter-se informado e atualizado sobre teorias comportamentais, modernas técnicas de gestão, instrumentos e programas gerenciais etc.

- trocar informações com profissionais da área, com diferentes tipos de experiências; engajar-se em grupos de debates e estudos, acompanhar as instituições de classes.

- estar atento às mudanças mundiais e entender os fenômenos sociais de forma macro; discutir estas mega tendências; estar sintonizado com fenômenos como o da GLOBALIZAÇÃO, acompanhando as unificações, quedas de fronteiras, avanços tecnológicos no campo da informação, uso cada vez maior da língua inglesa no âmbito comercial etc.

- analisar impactos dos cenários internacionais e tendências e relacioná-los com a sociedade, economia, política, cultura e valores do país, desdobrando estas análises também para o contexto organizacional.

- conhecer profundamente o *business* da empresa, relacionar-se com o maior número de pessoas possível dentro da empresa, fazer interface de trabalho com todas as áreas etc.

- interessar-se por inovações em todos os campos, pela alta tecnologia.

- ter visão de futuro e orientar suas ações por elas.

E tantas outras ações que nos colocam em condições de interagir com profissionais das áreas de informática, marketing, finanças, comercial etc, como profissional indispensável principalmente em épocas de crises e mudanças. O psicólogo não deveria atuar em áreas específicas da empresa, limitando sua contribuição e assumindo apenas atividades dentro da rotina básica de recursos humanos. Deveria, sim, atuar por projetos buscando a interação com todos os departamentos da empresa e assessorando Marketing, Pesquisa de Mercado, Planejamento Estratégico, Área Ambiental e relacionada à Ecologia, Engenharia e Arquitetura (referente a planejamento de espaço e condições de trabalho), Gerenciamento de Programas de Qualidade e Produtividade, e outras áreas que trabalham com mudanças comportamentais, motivação e desenvolvimento de pessoas.

Deste ponto de vista, as possibilidades de atuação do psicólogo se tornam infinitamente

maiores, transcendendo os limites da área de recursos humanos.

Fica evidente também que a formação acadêmica disponível para a formação deste profissional nem de longe atende às necessidades impostas para os novos tempos. Porém, este é um outro longo tema.

Atuação e Contribuição na Empresa

Antes de mais nada, o psicólogo tem uma responsabilidade social perante a empresa, pois ele mais do que qualquer outro profissional tem a oportunidade de trabalhar em favor do desenvolvimento humano na organização, influenciar projetos que visem o lucro como consequência e não como objetivo final, planejando programas e campanhas direcionadas aos funcionários da mesma forma e cuidado como se lida com campanhas voltadas para o consumidor (endomarketing), cumprindo promessas feitas aos funcionários e prometendo efetivamente o que se pode cumprir.

Podemos pensar em formas de condutas destes profissionais que contribuam efetivamente com as empresas:

- utilizar conhecimentos das teorias comportamentais e motivacionais para melhorar a qualidade de vida e participação dos funcionários na empresa.
- assessorar a direção da empresa a planejar e orientar seus recursos humanos, de acordo com a missão e o desempenho dos negócios, garantindo o bem-estar, a participação e a qualidade de vida do empregado.
- facilitar o preparo, educação e desenvolvimento do pessoal quanto a habilidade e aptidões necessárias às novas exigências de mercado.
- preparar executivos para conviver e agir mediante mudanças velozes.
- exercitar-se na área da criatividade, testando e implantando sistemas inovadores.
- assumir riscos.
- assegurar a unidade da empresa preparando líderes que internalizem a cultura e valores da mesma e que estabeleçam estratégias e objetivos integrados em uma só direção.
- estabelecer parcerias tanto no ambiente externo quanto interno, como as áreas de comu-

nicação e marketing por exemplo, visando atingir os resultados planejados.

E outras inúmeras contribuições que um profissional atento, bem informado, atuante, certamente identificará e agirá elevando o ser humano dentro da organização.

Função como Consultor Interno e Perfil Ideal

São muitos os profissionais que já adotam uma postura diferente da tradicionalmente exercida na área de recursos humanos. Assim como a área de informática, que percebeu a tempo que não deveria deter todo o conhecimento e tecnologia fazendo os programas "por encomendas" e mudou sua postura em relação ao seu "cliente", tratando-o de usuário e ensinando-o a utilizar as ferramentas (computadores e micro) e apoiando este usuário para que ele realize seu trabalho através da informática com rapidez e qualidade, também alguns psicólogos organizacionais já assumiram a função de consultor interno.

As atividades básicas do consultor interno relacionam-se a **DIAGNÓSTICO** sobre clima da organização, desenvolvimento organizacional, treinamento, planejamento de mão-de-obra etc (e para realizá-lo é fundamental o profundo conhecimento do *business* da empresa e do mercado), e **APOIO À IMPLANTAÇÃO** dos diversos programas e projetos, o **ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS**.

Assumir a função de consultor interno não anula ou invalida a ação de consultores externos que ficam com as **ATIVIDADES DE PESQUISA E ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS, IMPLANTAÇÃO DOS MESMOS, INTERVENÇÕES, AVALIAÇÕES (MEDIADOR)**, sempre norteado e em parceria com o consultor interno.

Não podemos pensar em desenhar o perfil deste novo profissional sem imaginar que ele tenha ou seja:

- flexível
- generalista
- assertivo
- empreendedor
- iniciador
- corra riscos
- bom senso
- capacidade para adiar recompensa
- maturidade profissional

- líder
- visão de futuro

Existe ainda grande necessidade e urgência em abrir campos de atuação e modificar a antiga imagem do psicólogo dentro das organizações: tornar-se âncora para que as pessoas o procurem; gerar subsídios para projetos; facilitar a comunicação; se fazer compreender pela organização; promover o ser humano; tornar melhor a vida do homem no ambiente de trabalho, através de um estilo de gestão organizacional realmente capaz de proporcionar auto-realização como estratégia para o desenvolvimento e perpetuidade da empresa.

Currículo da Coordenadora do Projeto:

Silvia Maria Galiotto – 35 anos, psicóloga formada em 1979 pelo Instituto Unificado Paulista (Faculdade Objetivo). Atua há 12 anos em áreas de recursos humanos com ênfase em planejamento, programação e avaliação de treinamento e desenvolvimento de pessoal, para cargos operacionais, níveis de chefia e gerência; programas de qualificação profissional dentro do segmento varejista.

HABILIDADES GERENCIAIS – A REALIDADE BRASILEIRA

Áurea Grigoletti

Os dados que seguem referem-se a pesquisa efetuada junto a executivos brasileiros visando caracterizá-los.

Como Surgiu o Trabalho?

Surgiu a partir de dúvidas em relação ao trabalho da área de treinamento e desenvolvimento de pessoal – Qual a importância da área? Que resultados tem obtido com os trabalhos que são efetuados? – entre outras.

O trabalho de pesquisa foi efetuado junto a executivos de diversos níveis (diretores, gerentes, supervisores, líderes), de diversos Estados/Capitais (SP-Capital e Interior, Cuiabá, Manaus, Rio Branco).

Como recursos utilizamos dinâmicas de grupo, questionários e entrevistas.

Resultados

Obtidos os dados desejados, utilizamos a teoria das habilidades gerenciais como referencial para análise.

Segundo esta teoria, podemos dividir a administração de uma empresa em três níveis – alta

direção, intermediário e supervisão – e as habilidades necessárias ao exercício das funções em: técnica (conhecimento do produto – como é feito, qual a matéria-prima utilizada, como as máquinas funcionam etc), humana (habilidade em lidar com as relações com as pessoas) e conceitual (visão global, do todo – capacidade de unir as partes).

Estas habilidades são necessárias em maior ou menor grau, conforme o nível em que se encontram os administradores, ou seja, porque todos lidam com pessoas; independentemente do nível em que se encontram, todos carecem, em igual quantidade, de habilidade humana. Somente em relação as outras duas o grau de necessidade muda, como segue:

- Os níveis de supervisão, por lidarem diretamente com a linha de frente, necessitam de muita habilidade técnica, até porque estes devem formar tecnicamente a mão-de-obra e necessitam, também, de alguma habilidade conceitual, pois têm sob sua administração uma área, uma equipe; têm, também, o papel de união da equipe e integradores dos resultados desta com as demais equipes da empresa.

- Os níveis intermediários, já mais próximos da alta direção, carecem menos habilidade técnica e mais habilidade conceitual, pois que são, em geral, responsáveis por mais de uma área e seu principal papel, no que diz respeito a desenvolvimento de pessoal, é o de formar administradores.

- A alta direção, por serem os responsáveis pelo todo, pelos resultados da companhia –, em relação aos objetivos estabelecidos e ao mercado – carecem menos de habilidade técnica e muito mais da conceitual.

O campo de visão e, portanto, a habilidade conceitual varia proporcionalmente ao nível em que se encontra o administrador.

Comparando os dados de nossa pesquisa aos dados acima, notamos uma ligeira distorção nos papéis.

Nossos homens de linha-de-frente (operacionais), ou seja, ajudantes, operadores, analistas, projetistas, auxiliares, vendedores, entre outros, não estão preparados para seus cargos. Motivos: educação precária, falta de acesso a novas tecnologias, sociedade fortalecendo a insegurança da população etc. Devido a isso, não assumem todas as tarefas a eles cabidas, delegando a seus

superiores parte delas. Estes, que assumiram tal posição por serem os “melhorzinhos” da base e, portanto, não preparados para as atividades de supervisão, executam tarefas da base e delegam as que não conhecem aos superiores, criando uma cadeia. Temos, portanto, uma inversão de papéis: o subordinado delega ao superior e este aceita.

Diante disso procuramos analisar o que vínhamos fazendo de certo ou de errado em treinamento e desenvolvimento de pessoal. Ou seja, nossa ação, com muita freqüência, vinha ocorrendo sobre o operacional, fragilizando ainda mais a relação supervisor-operacional.

Todos carecem de formação e desenvolvimento. Porém, não necessariamente o formador deve ser o homem de T&D, ou seja, T&D atua sobre administradores que, preparados, assumem seu real papel: o de supervisionar e preparar pessoal.

Fortalecendo os níveis de supervisão – informando, desenvolvendo, formando –, estaremos trabalhando o aspecto segurança, o que facilitará a relação supervisor-operacional.

Currículo da Coordenadora do Projeto:

Aurea Grigoletti – Psicóloga com especialização em gerenciamento pela FGV; atua na área de sel. e desenv. de pessoal em empresas há 13 anos, atualmente como coordenadora de treinamento e desenvolvimento em empresa multinacional.

**MODELO DE DESENVOLVIMENTO
GERENCIAL BRASILEIRO**

Luiz Felipe Cortoni

Entram e saem as crises e uma questão permanece em discussão, tanto no plano do governo como no das empresas que sofrem sua interferência: a questão do gerenciamento ou da capacidade de encaminhar/organizar recursos (eficiência) para se conseguir resultados (eficácia).

Parece incrível, mas toda esta “era” de crise pela qual passamos ainda não foi suficiente para demonstrar a algumas empresas que a competência gerencial continua sendo a alma da sobrevivência do negócio.

Mais do que nunca ficou comprovado, com a edição do último plano econômico, que conseguiu sobreviver aquela empresa que, além de

um produto pouco precível às mudanças, tinha se preparado e preparado sua gestão para, no mínimo, dois cenários: hiperinflação ou relativa estabilidade econômica.

Por que essas empresas puderam se antecipar?

A resposta é óbvia, como é o próprio problema: investindo na competência do seu corpo gerencial.

Qual é a lição, afinal? É uma só: um corpo e uma estrutura gerencial adequada, treinada e competente. Com ela, a ameaça de uma grande ou insuperável crise se minimiza; as mudanças no ambiente social são previsíveis; os estragos e seqüelas de uma solução de curtíssimo prazo se descolocam.

Até aqui novamente tudo óbvio. Porém um óbvio difícil de ser enxergado e talvez, por isso mesmo, conquistado. No entanto, as evidências continuam as mesmas: superar e sobreviver às crises da nossa sociedade não exige uma saída mágica que ninguém possui. Mas sim um mecanismo gerencial sólido, capaz de garantir a perenidade do negócio.

Dizendo de outra maneira, é preciso fugir de tudo aquilo que tem acontecido em termos de desenvolvimento gerencial em algumas empresas no Brasil, por exemplo:

- Promoção de gerentes em carreiras verticais, ou seja, bons técnicos que se transformam (?) em gerentes trazendo, como consequência imediata e naturalmente compreensível, a discussão de questões técnicas para níveis mais altos na hierarquia, e assim a centralização das decisões.

- Investimento na formação técnica de gerentes que têm neutralizado o necessário conhecimento do negócio que devem desenvolver: ter visão sistêmica da organização, identificar todas as interdependências internas, contribuir para o todo, evitando desta forma os já conhecidos feudos e os grupos de poder e de pressão.

- Incentivo ao modelo paternalista de gerenciar, um dos traços do gerenciamento nacional que encontra explicação até na nossa cultura. Dificulta, entre outras tantas coisas, a eficácia da decisão participativa, pois o paternal descredita na capacidade dos subordinados, tem um discurso que esconde/disfarça seu autoritarismo e desta forma valida as decisões individuais em detrimento das coletivas.

- Ausência de uma cultura nuclear consistente, que possa determinar, disseminar um estilo de gerência predominante, ajustado às características do negócio (produto, mercado e concorrência) e voltado para os recursos disponíveis, principalmente os humanos, evitando, desta forma, a cultura "mosaico", expressão de diversos valores, às vezes até antagônicos, que convivem no mesmo espaço organizacional, caracterizando aquilo que conhecemos como "nichos de felicidade" dentro da empresa.

- Incentivo à compreensão quase que exclusivamente interpessoal da questão gerencial. Seminários, cursos, *work-shops*, que procuram demonstrar o aspecto afetivo-emocional do relacionamento chefe x subordinado como a única via de resolução de problemas deste tipo, camuflando, desta forma, outros aspectos muito mais determinantes – como o planejamento, por exemplo – da eficiência e da eficácia gerencial.

- Promover cursos, seminários, palestras etc para o nível gerencial sem a mínima preocupação de que estejam adequados ajustados às necessidades dos gerentes (público-alvo), da organização e dos sistemas de RH vigentes (avaliação de desempenho, planos de carreira etc).

A lista talvez seja maior, mas já foi suficiente para demonstrar que não se pode esperar visão estratégica de negócio de uma equipe de gerentes que está exposta a uma ou mais destas condições citadas.

O que fazer então? De novo, o óbvio:

- planos de movimentação de gerentes. Do conhecido *job-rotation* até os planos de carreira oblíqua, que possibilitam a visão integrada do negócio.

- avaliações de desempenho e de potencial de gerentes.

- projeto de trainees de gerência.

- seminários de atualização gerencial voltados à realidade da empresa.

- participação da média gerência nas decisões mais estratégicas da empresa (efetiva descentralização).

- oxigenação dos quadros gerenciais com elementos de fora, captados nos concorrentes.

Se até aqui o óbvio parece ou toma a forma de custos, é porque pouca coisa foi feita até hoje neste sentido, pois aquelas empresas que já o

conseguiram certamente amortizaram estes "custos" na primeira solução gerencial competente diante de uma crise como a que vivemos.

Currículo do Coordenador do Projeto:

Luiz Felipe Cortoni – Formado em Psicologia pelas Faculdades Objetivo. Estudou Filosofia na USP. Iniciou sua carreira no Departamento de Desenvolvimento Gerencial da Mercedes Benz do Brasil em 1981. A partir de 1984 foi gerente de RH na Companhia de Engenharia de Tráfego em São Paulo. Em 1986 iniciou seus trabalhos de consultoria em empresas estatais e privadas como membro da equipe técnica da Oliveira e Bernhoet Associados. Ex-professor universitário. Atua nas áreas de D. G., D. O. e pesquisa em organizações. Algumas empresas - clientes em que já atuou: Alcan, Banco Itaú, Petroquisa, Mesbla, Grupo Ultra, Gessy-Lever, Copene, Caraíba Metais, Banco Econômico.

A REALIDADE DOS RECURSOS E O MITO DO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Maria Alice de Andrade

Este trabalho tem o objetivo de provocar uma reflexão sobre a realidade que vivemos nas empresas e o que falamos destas vivências.

Nos últimos tempos as empresas têm vivido problemas infundáveis, os quais são transferidos para seus empregados. Estes, por sua vez, tentam contorná-los através de teorias modernas que, após o primeiros momentos de entusiasmo, não resolvem as crises organizacionais e intensificam as crises pessoais.

Tais acontecimentos geram na organização um clima de desmotivação e apatia e, individualmente, estresse, fadiga e irritação.

Parece que atualmente não temos conseguido satisfazer as necessidades básicas do ser humano em função da busca da riqueza material e do poder pessoal (TER).

Estamos todos sofrendo do que Viktor Frankl chama de neurose noógena: o vazio existencial causado pela falta de um sentido de vida. Falta essa causada pelo imediatismo, pela inexistência de investimentos no ser humano que é quem tem a chave da mudança: ele mesmo.

Engolidas pela rotina, as pessoas se perdem em controles, em planos de modernização dos equipamentos e na busca de métodos mais eficazes de motivação do ser humano para um crescimento rápido da organização. Conseqüentemente, observamos a perda do discernimento necessário à realização de qualquer empreendimento e deixamos de ser indivíduos para sermos equipamentos descartáveis de acordo com a situação.

Esta é a realidade dos recursos. E o pior: nós, profissionais da humanização, estamos sendo coniventes com esta realidade e somos, talvez, os grandes mantenedores dela. Porém, nem mesmo essa condição assumimos. Em contraposição afirmamos: “de gente entendemos nós”. MITO.

Quando falamos de mito torna-se necessário esclarecer qual o sentido que estamos dando à palavra, “empregada hoje tanto no sentido de ‘ficção ou ilusão’ como no sentido de “tradição sagrada, revelação primordial, ‘modelo exemplar’ (Mito e Realidade – Mircea Eliade – Ed. Perspectiva).

Aqui cabe, eu creio, uma reflexão sobre o sentido que nossas ações dão a essa palavra.

Até agora, a meu ver, o sentido tem sido o de “ficção ou ilusão”, pois temos esquecido o nosso papel primordial, que é o do educador, no sentido de despertar o potencial do ser humano em qualquer situação social ou organizacional.

Não considero que a situação seja reversível. Acredito que temos toda a condição para tornar o nosso papel uma “tradição sagrada”.

Para tanto, vejo como condição *sine qua non* a de nos voltarmos para nosso interior e buscar, lá no fundo, as dimensões de que somos possuidores.

Feito isto, teremos que exercitar a convivência com nossas limitações, a habilidade em lidar com nossas frustrações, buscando, então, no nosso interior, o centro diretivo de nossas ações.

Uma vez centrados, poderemos desenvolver a flexibilidade necessária para assumir o papel do orientador/educador. Ouvindo mais a voz interior, poderemos resgatar o próprio potencial e despertar no outro suas possibilidades, desvendar junto com os demais aquilo que é sagrado e chegar às revelações primordiais, individualmente.

Esta seria, eu sinto, a convocação para o “Eu Sou”, esquecendo o “Não Ser” do qual temos sido sujeitos. Desta forma, “com a consciência de si e

de suas potencialidades, o ser humano atingiria a conexão com a realidade objetiva” (Silvânia Maria Leite Rodrigues – Consultem).

Baseada em Ferguson (“A Conspiração Aquariana”), “A mudança é uma porta que se abre apenas pelo lado de dentro”. Não teremos nenhuma transformação a menos que venhamos a investir no homem.

Por sermos considerados agentes de transformação, nosso primeiro alvo seríamos nós mesmos.

Nossa munição se constituiria da busca da sabedoria em lugar do conhecimento, da aceitação das limitações para o desenvolvimento da humildade, da descoberta de possibilidades para o resgate do potencial e do auto-respeito para a receptividade do outro.

Porém, para tudo isso é necessário o desejo de se descobrir e crescer, evoluir para obtenção de uma melhor qualidade de vida e para a felicidade pessoal.

Este é o resultado do meu momento de transição, a passagem para tornar o mito uma realidade.

Currículo da Coordenadora do Projeto:

Maria Alice de Andrade – Psicóloga e Pedagoga, vários cursos de especialização em condução de grupos no Brasil e no Exterior. 15 anos de vivência na área de Recursos Humanos, especialmente em seleção, treinamento e Desenvolvimento de Pessoal em níveis Administrativo, Gerencial e Executivo.

ASSESSOR, SUPERVISOR E COMPANHIA: A DANÇA DOS PAPÉIS EM DRH

Gilda Leite de Oliveira

Atuar em DRH sempre foi, para mim, vestir-se principalmente do papel de executivo, “aquele que faz por”, muitas vezes como docente; “aquele que educa alguém” ou eventualmente como consultor prestando serviços.

Nunca parei para refletir como estava “a minha forma de olhar o homem”; se como vítima, réu ou construtor do seu cotidiano.

Nunca parei para pensar se o método até aqui utilizado já era uma questão internalizada, expressa nos atos mais miúdos do meu dia-a-dia.

Percebia as relações de trabalho cristalizadas, mas não **podia ver “os lugares”** que mumificam as organizações, embora atenta aos movimentos que abrem espaço para a espontaneidade e para a crítica da construção.

Docente... consultor... executivo... era com esses papéis que eu dançava sem me apropriar de um processo de auto-transformação que já vinha acontecendo.

Ao mudar de lugar, pude ouvir outros sons, outra música, que se harmonizava mais com esse movimento de ruptura, de revolução interior.

Descobri outros papéis.

Comecei a aprender a dançar o papel de assessor – **aquele** que está junto mas **“não faz por”** – ou como **supervisor** – **“aquele que educa e aprende com seus educandos”**.

Começo a recuperar o trabalho como um projeto, como uma forma intencional do sujeito viver no mundo. Percebo que as rupturas com que me deparei foram necessárias nesta trajetória, pois como poderia eu pretender a transformação das relações de trabalho sem promover a minha auto-transformação, sem que tivesse que desaprender o papel de executivo para ser assessor ou educador?

Currículo da Coordenadora do Projeto:

Gilda Leite de Oliveira – Psicóloga, psicodramatista atuando em Desenvolvimento de Recursos Humanos há 14 anos; experiência em consultoria de RH com empresas públicas e privadas; atualmente trabalha no Centro de Treinamento da Prefeitura de São Bernardo do Campo e atua também como Supervisora Institucional em Desenvolvimento de Recursos Humanos.

QUEIXAS PSICOSSOMÁTICAS NA EMPRESA: DO SÓ PSICOLÓGICO À REVELAÇÃO SOCIAL

Ana Cristina Limongi F. Gasparini

Estar doente durante o trabalho é um fato tão freqüente que chega a ser interpretado como algo inevitável, inerente ao próprio cotidiano. Uma dor de cabeça, uma “queimação” no estômago, um “mau jeito” nas costas e muitos outros sintomas novos e velhos conhecidos do indivíduo acompanham-no no seu cotidiano.

Quando os sintomas emergem durante o trabalho na empresa, com evidências sociais ou psicológicas, freqüentemente são tratados como processos de menor importância, se comparados a sinais orgânicos visíveis. Isto é decorrência da crença sobre uma evolução não mórbida ou até mesmo farsa das queixas sem manifestação clínica observável.

Este tipo de crença deixa uma área obscura na percepção da saúde e da doença: a área do desgaste patológico. Em geral, identificada como estresse, somatizações ou fadiga, as quais denominamos queixas psicossomáticas.

O termo utilizado para definição do fenômeno – respostas ou queixas psicossomáticas – evidencia a dimensão psicológica. Aí está um aspecto básico a ser observado: o psicológico é só uma dimensão de qualquer sintoma, não se pode reduzir a queixa a ele.

Ele é, entretanto, um eficiente sinal de que alguma coisa não vai bem. Os sintomas decorrentes destas manifestações apresentam forte evidência emocional, o que os torna mais conhecidos como “dores apenas psicológicas”. Mas a medicina já sabe que eles podem levar a uma evolução benigna ou patogênica para o indivíduo.

O Doente na Empresa

Ao sentir-se doente, o funcionário procura o ambulatório da empresa. Procura ali orientação, repouso e até mesmo um campo neutro para expressar-se. No entanto, algumas demandas nem sempre são atendidas. O serviço médico, muitas vezes, tem como meta tratar a doença e não o doente.

Se este paciente traz um componente emocional, o que ocorre quase sempre, o fato se complica. Não há condutas clínicas definidas. Isto dificulta a recuperação do doente e torna o atendimento clínico supérfluo e até mesmo ineficaz. Por outro lado, estas limitações aumentam a necessidade de freqüência ao serviço médico e, ao mesmo tempo, o desinteresse do profissional de saúde. A presença freqüente do comumente chamado “freguês de caderneta” pode gerar sentimento de culpa e insegurança na pessoa com sintomas recorrentes.

Portanto, a busca da solução de sintomas acontece sob influências ao nível pessoal, grupal e organizacional. Nestes níveis um elemento tem

tido comum: a percepção parcial do que seja saúde ou doença ocupacional.

A parcialidade é decorrente dos critérios que moldam a avaliação da energia humana disponível para o trabalho. Entre eles estão a orientação terapêutica excessivamente biológica, as pressões para não se ausentar da empresa e os recursos adotados pelo próprio sujeito. Recursos influenciados pela família (chá que a mãe ou avó preparavam para curar as dores), amigos ("toma isso que para mim deu certo"), informações sobre os sintomas (como e porque eles emergem) e a própria condições socio-econômica (pagar consulta particular, utilizar convênio da empresa ou sistemas de saúde pública).

Evidências Psicológicas Podem Indicar Problemas Coletivos

A saúde no trabalho, sob o enfoque sócio-psicossomático, dentro ou fora da empresa através dos convênios médicos, ainda é uma prática incipiente, até mesmo distante das metas dos serviços de saúde na empresa. A meta que prevalece é a de reposição de energia e não necessariamente resolução do problema, quer pela complexidade biopsicossocial do ser humano, quer por práticas terapêuticas parciais, quer pela valorização da saúde aparente como fator de produtividade.

Em lugar de se reduzir os sinais psicológicos a questões essencialmente pessoais, deve-se também levantar indagações sobre problemas ocupacionais em determinados setores ou períodos de crise na empresa como um todo.

As pessoas procuram autonomia, realização e a própria identidade através do trabalho que executam. A empresa busca produção em larga escala. Produção que não seria alcançada por uma pessoa, apenas por conjuntos de pessoas. Para tanto, a empresa enfatiza mecanização, burocracia e criação de cargos que possam ser ocupados de maneira impessoal e descartável. Estas oposições entre o indivíduo e a empresa geram focos de tensão com relação à auto-estima, insignificância social, queda da produtividade, conflitos pessoais e insalubridade.

A Proposta de Trabalho

Buscando compreender melhor estes problemas de saúde e trabalho, a partir do prisma das queixas psicossomáticas, realizamos um

detalhamento diagnóstico na cultura organizacional entre 1986 e 1987 em uma indústria metalúrgica sediada em São Paulo. A amostra inicial foi de 68 sujeitos, da produção, supervisão, relações industriais, direção e ambulatório médico.

A partir de uma história sobre um operário que apresentava vários sintomas típicos daquela empresa, fizemos um roteiro com 65 perguntas. O personagem da história foi denominado "Lambari". Posteriormente, discutimos as respostas obtidas em seminários compostos por funcionários de todos os níveis da empresa.

Neste trabalho de prevenção da saúde associado a desenvolvimento organizacional, pode-se repensar os aspectos da cultura organizacional que atuam como elementos desencadeadores dos mais diversos sintomas psicossomáticos, ou agravam patologias já existentes. Isto é, agem como agentes sociais nocivos.

As principais situações que foram analisadas como prejudiciais à saúde referiam-se a tratamentos clínicos, organizações de tarefas (horário, ritmo, pobreza de operações), vínculos nos grupos de trabalho e com a própria organização (confiança, estabilidade, uso do poder, ética), política de pessoal (metas indefinidas ou muito vulneráveis a interesses imediatos de quem está tomando decisões) e carências sócio-econômicas. Estas situações foram comentadas com importantes fontes de tensões que atingem todos os níveis hierárquicos da empresa.

Os Dados Colhidos nas Entrevistas

Dentre as respostas documentadas destacamos para este artigo os significados das queixas psicossomáticas para o doente, as influências da empresa para a ocorrência dos sintomas e as mudanças provocadas pelos sintomas.

Os significados descritos para o doente, cujas queixas se repetem, foram: sinal de sofrimento e depressão (1), situação de relacionamento comprometido (2), preocupação (3), problema constante para o doente (4), falta de disposição para o trabalho (5) e sinal de alerta (6).

As influências da empresa nos sintomas foram: más condições de trabalho (1), causadas por ritmo de trabalho acelerado, fadiga por sobrecarga de tarefas e reponsabilidade; adoece fora da empresa (2) e por isso a empresa não tem

responsabilidade sobre os sintomas; tensão organizacional (3), referentes à quebra de vínculos, frustrações profissionais, chefias opressivas; adocece na empresa (4), portanto a empresa é responsável pelos sintomas e a empresa trata ou pune (5), legitimando ou marginalizando a manifestação e o doente.

Quanto às mudanças provocadas pelos sintomas, as respostas foram: produz menos (1); recebe pressão da chefia para manter a produção (2); recebe apoio de colegas e chefias (3), no sentido de fazer menos serviço ou serviço mais leve; altera comportamento (4), ficando mais indisciplinado, calado ou mal humorado e não realiza horas extras (5), reduzindo o valor final do salário.

Sinalizadoras de Situações que Precisam Melhorar

A interface do psicológico com o social poucas vezes é valorizada. Mas como se vê, queixas psicossomáticas representam um bom sinal de alerta e diagnóstico para as intercorrências organizacionais. Um sintoma considerado "só psicológico" está refletindo tensões de contexto sócio-organizacional. Sua análise a bons diagnósticos de saúde e segurança.

Estas situações, freqüentemente apresentam fatores típicos dos tempos atuais: os ruídos, a aglomeração humana, o trânsito, a violência, as rápidas mudanças, o consumo e os vínculos. Incorporam as características individuais: a sensibilidade, o órgão de choque, as experiências de vida, o estado de ânimo, os problemas domésticos e sócio-econômicos. Incorporam o trabalho e a organização: a participação nas decisões, o planejamento, os subsídios, o excesso de trabalho, os critérios salariais e as promoções.

Critérios de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho

Não estar doente é diferente de estar com saúde. Esta diferença é determinada pelo nível de qualidade de vida, sob os aspectos biológicos, psíquico e social. Saúde e qualidade de vida representam uma abordagem diferenciada sobre necessidades financeiras, qualidade da informação e comunicação, características de alimentação e repouso, condições de habitação e transporte, lazer, preparo e proteção no trabalho, confiabilidade de

vínculos entre grupos e pares e auto-conhecimento.

O modo de vida no trabalho reproduz-se nas condições, critérios e comportamentos relacionados à saúde e a doença. Torná-los transparentes é uma opção necessária na construção de melhor condição de trabalho. E também superar um antigo limite de incompetência de atuação sobre os fatores psicossociais patogênicos nas empresas, o que coincide com a definição da O.M.S. – A Organização Mundial de Saúde: "um estado de completo bem-estar físico, mental e social, o que na vida de uma empresa relaciona-se à qualidade de vida de forma individual e coletiva".

As queixas psicossomáticas podem deixar de ser um estigma, e transformar-se em sinalizadoras de problemas nos postos de trabalho e no cenário da empresa, respeitando-se suas implicações éticas, afetivas, produtivas e ambientais.

Ao deixar de ser um fenômeno subjetivo e velado, e representar um fato previsto no cotidiano, propicia reflexões e mudanças organizacionais, para eliminar, neutralizar ou reduzir efeitos dos agentes que as provocam.

Alguns dos resultados observados nesta pesquisa mostraram que esta proposta é factível. Ocorreu a coletivização do fenômeno, a melhor compreensão da posição pessoal, o desenvolvimento de uma visão crítica sobre os critérios de saúde e a busca de melhor padrão de vida no trabalho.

Bibliografia

- BERGER, L.P. & LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*. Trad. F. S. Fernandes – Antr. 5. Ed. Vozes: Petrópolis. 1985.
- DELA COLETA, J. *Atribuição de causalidade*. Ed. Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 1982.
- LIMONGI GASPARINI, A. C. F. *Era uma vez um certo LAMBARI – Resposta psicossomáticas na empresa, desde o só psicológico à revelação social* – Dissertação de mestrado, São Paulo: PUC, 1989.
- LIPOWSKI, Z. G. *Psychosomatic Medicine, Past and Present*. *Can J. Psychiatry*, vol. 31, Feb. 1986.
- MELO FILHO, J. *Concepção Psicossomática*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1983.
- OLIVEIRA, M. A. *Cultura Organizacional*. Col. Empresas e Gerentes n.2 Ed. Nobel: São Paulo, 1988.
- RODRIGUES, A. L. *Estresse e Trabalho*. Psicodrama – São Paulo: ROCHE, 1988.

SELIGMAN SILVA, E. & alii. *Crise, Trabalho e Saúde Mental no Brasil*. Série: Psicoterapias Alternativas. Ed. Traço. 1986

SPINK, P. K. *Quando Trabalhar é Neurotizante*. Rev. Psicologia Atual n. 27 – 1982.

Currículo da Coordenadora do Projeto:

Ana Cristina Limongio F. Gasparini,

Psicóloga pela São Marcos, Mestre em Psicologia Social PUC-SP, professora universitária, doutorada FEA/USP, diretora da Associação Brasileira de Medicina Psicossomática, diretora do INSIGHT – Recursos Humanos e Saúde Ocupacional

TRAUMAS ACÚSTICOS

Angela Maria Teixeira

A saúde ocupacional vem cada vez mais assumindo importância dentro da organização.

No setor de telecomunicações, a maior concentração da mão-de-obra encontra-se na área de operações, resultando em um crescente número de empregados ocupantes de cargos operativos. Nesta área, a execução de tarefas envolve diretamente a utilização de equipamentos.

O fato é que a relação homem-máquina vem, de certo modo, acarretando conseqüências na produtividade, qualidade no atendimento, rapidez na emissão de respostas, lucros, perdas (da empresa) e também doenças ocupacionais.

“A literatura epidemiológica acerca dos efeitos das doenças ocupacionais é limitada, consistindo, principalmente, em estudos paralelos que medem apenas o predomínio ou efeito à saúde de uma determinada doença em segmento”.

Especificamente no caso do trauma acústico – gerador de doenças ocupacionais – que está atualmente acometendo as telefonistas, com índice significativo, fez-se necessário um estudo imediato das enfermidades subseqüentes, sob diversos enfoques.

O presente trabalho se propôs a avaliar, por intermédio de abordagens administrativa, técnica, ambiental, médica e psicológica, as variáveis intervenientes à ocorrência de trauma acústico, bem como apresentar planos de ação recomendáveis para a remoção dos mesmos. Portanto, este artigo se propõe a ser objeto de estudo e operacionalização de medidas alternativas de

solução, através do estabelecimento de relações entre as condições de trabalho e a saúde das empregadas que operam no tráfego.

Trabalho coordenado pelo Departamento de Recursos Humanos da Telebrasil

1. Introdução

Na primeira metade da década de 80, o Serviço de Assistência Médica cientificou-se de um crescente número de telefonistas acometidas por traumas acústicos, o que demandou a necessidade de uma equipe multidisciplinar em busca da solução do problema.

O aumento progressivo incidiu na primeira quinzena de agosto, época em que se inicia a seca em Brasília, com aumentos significativos a partir desta data. Das 68 telefonistas acometidas por trauma em 1985, 35% tiveram conseqüências auditivas com afastamento do trabalho, perfazendo um total de 205 dias não trabalhados, sendo que 20% destes são reincidentes.

2. Critérios adotados

O trabalho foi coordenado pelo Departamento de Recursos Humanos, com a participação dos gerentes e técnicos das áreas de Tráfego Manual, Serviço de Assistência Médica, Centro de Manutenção de Equipamentos e da área de Planejamento e Desenvolvimento Técnico, cujo objetivo foi definir estratégias de trabalho para estudos dos traumas acústicos, bem como o levantamento de ações que possibilitem a remoção das causas geradoras do problema. Cada área envolvida fez a avaliação do contexto pertinente à sua especificidade, como também a apresentação do plano de ação com as respectivas etapas de operacionalização conforme transcrições abaixo.

3. Avaliações

3.1. Avaliação Ambiental

A Seção de Segurança e Medicina do Trabalho constatou que:

- o nível de iluminação do ambiente, verificado com o fotômetro graduado em Lux, uma baixa iluminação das mesas das telefonistas (143 LUX) em relação à adequada (250 LUX);
- temperatura ambiente 28°C e o teor de 58%;
- a altura do teclado e do vídeo do terminal não estão compatíveis com a postura das operadoras;

- profundidade das mesas telefônicas onde se acopla a cadeira não permite melhor acomodação da telefonista.

As operacionalizações decorrentes da remoção ficaram direcionadas à separação do pessoal burocrático e do operacional: adequação das mesas das telefonistas, altura do teclado e terminal de vídeo às estaturas das operadoras, realização de exames oftalmológicos para aquelas que operam no vídeo e melhora do nível de iluminação.

3.2. Avaliação Administrativa

No início da década de 70 houve ocorrência de 169 traumas acústicos. Neste período existiu a mudança gradativa do Centro de Comutação Manual, a inovação tecnológica da introdução do disco, das teclas, da ativação gradativa do DDD e de novas centrais. O aparelho de recebimento de chamadas era o "Ericsson" (orelhão). Em 1975 foi introduzido o aparelho STAR-SET, bem como sistemas de acompanhamento do desempenho, controle da qualidade de serviços e produtividade apresentada. Em 1984, a promoção das vendas de telefones gerou um aumento de tráfego nas "informações" e com a desatualização dos arquivos e a não emissão da lista telefônica facilitou o aparecimento dos traumas de baixa produtividade. Neste tempo, - 1985 -, houve a implantação do Medidor Automático de Rapidez de Atendimento - MARA - em substituição ao processo manual de coleta de dados. Concomitante a este evento, houve aumento considerável na incidência de traumas acústicos.

3.3. Avaliação de Equipamentos

Para verificar a situação atual de proteção contra sinais acústicos no Centro Interurbano/Urbano - IU -, foram realizados testes no Sistema de Transmissão de Centrais Telefônicas e considerados como sinais perturbadores aqueles que possuem intensidade acima da média, duração longa de alguns segundos, diferenciando choque/trauma. O choque acústico se caracteriza por um impacto de um sinal audível de altíssima intensidade e curta duração (em torno de microssegundos) no tímpano. O trauma acústico se define por um sinal perturbador, cuja intensidade é elevada, porém abaixo do limite de intensidade tolerável especificado para o ouvido humano.

Os testes definiram que:

- os traumas acústicos foram provocados por sinais perturbadores de frequência e intensidades altas;
- não foram observados choques elétricos;
- não foi possível detectar com exatidão qual equipamento das centrais é causador dos sinais;
- a diminuição de incidência de sinais perturbadores será possível com o descongestionamento das centrais; e
- existem aparelhos de fone das telefonistas que anulam o efeito perturbador.

As propostas de ações ficaram direcionadas:

- ao aumento das posições das telefonistas;
- mudança do comportamento do usuário quanto ao uso e horário de efetuar ligações;
- descongestionamento das centrais e mudança do aparelho usado pela telefonista.

3.4. Avaliação Estatística

A Gerência de Tráfego teve como objetivo estabelecer a relação entre o volume de chamadas entrantes e o provimento de posições com a incidência dos traumas acústicos. Foram verificadas evidências:

- há crescimento acentuado, tanto no volume de chamadas quanto no de incidência de traumas acústicos, embora este último apresente taxas bem mais significativas;
- o quantitativo médio mensal e o número de atendimentos realizados denotam um crescimento de atendimento progressivo proporcionalmente inverso ao número de telefonistas na posição; e
- o quantitativo de posições não acompanhou proporcionalmente o volume de chamadas entrantes. Na operacionalização foram adquiridos equipamentos para eliminação do bilhete IU, com a automatização dos serviços (mecanização dos serviços) e ativação do teledespertador.

3.5. Avaliação Médica

Uma sintomatologia rica e variada que foi relatada pelas telefonistas compreende essencialmente: cefaléias, problemas de audição, dores de ouvido e diminuição da capacidade auditiva, vertigens, problemas de coluna, náuseas, nervosismo, irritação, tremores, insônia, sensação de vazio no cabeça, ansiedade, desmotivação, desânimo, desmaios e, algumas vezes, perda de memória. Foi relatado que os sintomas se manifestam com variações em cada telefonista. É

comum serem encontrados associados, embora alguns sejam predominantes.

3.6. Avaliação Psicológica

Atualmente, todas as manifestações do comportamento humano são estudadas em profundidade devido às variáveis intervenientes na vida de cada um. A angústia, estresse, fadiga psicológica, psicoses e neuroses – quadros médicos amplamente divulgados – que acometem também os trabalhadores, vêm despertando crescente interesse para os estudiosos do comportamento e para as pessoas responsáveis pelas instituições.

Aqui e agora, na organização, todos estes quadros emergem com uma sintomatologia perceptível ao nível do empregado e do gerente.

O nosso trabalho refere-se à análise no Tráfego Manual. Hoje, as condições de trabalho das telefonistas tiveram alterações, mas o quadro de saúde apresentado por estas empregadas da TELEBRASÍLIA nos fazem voltar à França na década de 50, quando foi revelado que, entre 1.000 telefonistas, 629 eram afastadas do trabalho por alterações nervosas psicológicas, reincidindo sobre uma estatística realizada no início do século – 1918 – que revelava os motivos de afastamento das telefonistas ao trabalho.

A proposição de analisar psicologicamente os traumas acústicos das telefonistas foi feita tomando por base duas considerações:

- frequência crescente dos atendimentos psicológicos realizados com as telefonistas; e
- evolução significativa do quantitativo de traumas acústicos ocorridos entre 1982/1985.

Durante três meses, procedeu-se um estudo e pesquisa junto às telefonistas através do desenvolvimento das seguintes etapas:

- a) análise da tarefa da telefonista;
- b) observação *in loco* da realização da tarefa da telefonista, nos horários distintos de trabalho;
- c) aplicação do “Teste das Pirâmides Coloridas”, que se refere, sobretudo, ao valor sintomático das cores e suas relações com os estados ou reações emocionais correspondentes. Este teste fornece dados que possibilitam o estudo da personalidade, através da análise de preferência de cores, e sua disposição no esquema de uma pirâmide; e
- d) entrevista visando levantar dados de identificação, infância, percepção do ambiente

físico, do grupo funcional, gerencial, relacionamento sócio-familiar, etc.

A amostragem utilizada no trabalho foi de trinta e duas telefonistas, equivalente a 50% do total das acometidas pelo trauma acústico (lista fornecida pelo Serviço de Assistência Médica). A ausência das restantes está ligada aos afastamentos por motivo de doenças, licença-gestante, férias e pouca disponibilidade durante o turno de trabalho (noturno).

O trauma acústico, enquanto estímulo lesivo e aversivo à saúde humana, é variável, seguramente ligado à produção de estresse e fadiga psíquica na telefonista já sobrecarregada por tarefa de característica extremamente repetitiva, turnos alternantes, deficiência de equipamentos etc

A – Sintomatologia

O estudo identificou uma sintomatologia semelhante em seus aspectos psicossomáticos à apresentada pelo estudo “Neurose das Telefonistas”, realizado na França em 1918.

Os dados psicológicos a seguir referem-se ao perfil do grupo de telefonistas estudando através do Teste das Pirâmides Coloridas de Pfister.

• Transtornos da afetividade

Nota-se o excessivo ajustamento emocional destas empregadas, o que dificulta a expressão de sentimentos e a externalização de necessidades impulsivas. Tais comportamentos ficam retidos internamente, tornando o equilíbrio psíquico fragilizado, podendo ocorrer reações intensas e inesperadas diante de situações externas desfavoráveis.

• Alterações do humor e personalidade

Através da análise do perfil do grupo de telefonistas podemos observar os traços de personalidade instável, temperamento sensível, insegurança, pouca persistência e desmotivação. Conseqüentemente, há necessidade de intensa estimulação.

Percebe-se uma tendência por parte das telefonistas a apresentar comportamentos de inibição, tornando-as de pouca resistência a fortes excitações.

Denota-se, também, uma preocupação excessiva com o controle, a ordem e a disciplina, podendo acarretar instabilidade na estrutura de personalidade.

• Distúrbios psicológicos

Há indícios, nos resultados obtidos, de

tendência à instabilidade estrutural, por um lado e, por outro, o esforço para que a normalidade seja mantida (uma vez que componentes subjacentes poderiam romper o aparente equilíbrio), resultando numa estrutura de personalidade que se apresenta enfraquecida.

- Análise das entrevistas

Através do instrumento de entrevista, já referido, fez-se o levantamento de dados relativos à infância, relacionamento sócio-familiar, aspectos psico-sócio-funcionais, ambiente físico, fatores de satisfação e de insatisfação, visando estabelecer a contribuição e as possíveis relações entre estas variáveis na incidência dos problemas decorrentes do Trauma Acústico.

A média da idade das telefonistas é de 32 anos, com um tempo médio de trabalho de 13 anos; 50% das telefonistas são casadas; 33% solteiras e 17% desquitadas. O maior percentual (70%) tem 2º grau completo; 21% o primeiro grau e 9% o curso superior.

Verificou-se que 47% das entrevistadas tiveram infância pobre, difícil e com problemas familiares; 31% passaram esta fase da vida com as interferências normais da classe pobre; e 22% relataram este período como calmo, tranqüilo e com relações familiares bastante intensas.

- Aspectos psico-sócio-funcionais

A relação telefonista/familiares é relatada como elemento positivo por 62% das entrevistadas. O restante (38%) referiu-se à existência de problemática no relacionamento com marido e filhos.

Do total das telefonistas entrevistadas, 54% gostam de desempenhar atividades referentes ao cargo e a tarefa de atender o usuário lhe é satisfatória. A restrição aparece quanto ao *ambiente* existente no oitavo andar. O restante, (46%) não tem nenhuma relação de satisfação com o cargo de telefonista, almejando sair do tráfego tão logo tenha oportunidade.

Os dados correlacionados ao *ambiente de trabalho* denotam a existência de pressão contínua e controle opressivo sobre o desempenho: pelo Medidor Automático de Rapidez de Atendimento – MARA – e pelas encarregadas que se posicionam constantemente atrás das operadoras. As encarregadas têm como função impulsionar o trabalho através de lembretes como: “Prestem

atenção nas luzes”, “Olha o objetivo fixado”, “O grupo não vai alcançar o padrão” etc, frequentemente repetidas durante o turno de trabalho.

Além do controle do desempenho das tarefas, existe o controle sobre o comportamento. As telefonistas devem pedir permissão para sair quando têm necessidades fisiológicas durante a jornada de trabalho, devendo justificar o atraso após o sexto minuto. As encarregadas são percebidas como agentes de controle do desempenho das telefonistas, agindo frequentemente de forma agressiva, intervindo, inclusive, em valores morais das subordinadas. É relatado a existência de atitude de descrença na veracidade dos relatos de ocorrência de traumas acústicos, o que tem ocasionado omissão, por parte das telefonistas, em relatar sinais acústicos recebidos, trazendo viés nas estatísticas realizadas de forma que muito provavelmente, tenham ocorrido mais sinais do que os computados.

- Fatores de satisfação/insatisfação

Dentre os fatores de satisfação, encontram-se os convênios, o Serviço de Assistência Médica extensiva aos familiares, a jornada de trabalho de seis horas, a imagem da empresa, a estabilidade no emprego, o clube, o restaurante, as amizades, o sistema de empréstimo e o curso supletivo. Os fatores de insatisfação referidos foram: necessidade de justificar tempo de utilização do banheiro, a dificuldade de remanejamento, a inexistência de progressão, o estereótipo negativo do cargo de telefonista dentro da empresa, o trabalho rotineiro e cansativo, a percepção do sinal como simulação por parte do Serviço Médico e da gerência, o controle excessivo, a advertência verbal e por escrito, o MARA (Medidor Automático da Rapidez de Atendimento), transporte apenas para algumas localidades no turno noturno e ausência de reforço positivo do comportamento/desempenho.

4. Plano de Ação

4.1. Quanto ao relacionamento interpessoal, foram utilizadas técnicas psicoterápicas e programas de treinamento/desenvolvimento gerencial com objetivos de:

a) Estender o acompanhamento de pessoal às telefonistas não acometidas por sinais acústicos, para prevenir e corrigir os efeitos das informações recebidas a esse respeito;

b) Promover mudanças de atitude gerencial com respeito à intensidade do controle exercido, avaliando-se as implicações em nível de desempenho/comportamento das telefonistas;

c) Promover mudanças de atitude das gerências no que diz respeito aos limites de sua intervenção quanto a aspectos morais e ético-comportamentais das subordinadas;

d) Conscientizar os profissionais envolvidos pela problemática da existência concreta do sinal acústico físico, da falta de proteção dos aparelhos em relação ao bloqueio de sinais, de sua interação com os fatores individuais psíquicos e os problemas detectados no ambiente social e físico do 8º andar, a fim de minimizar ou eliminar o estereótipo existente na empresa de que os traumas conseqüentes aos sinais acústicos são manifestações históricas, mera simulação;

e) Facilitar e modificar a forma de repasse de informações para as empregadas, acerca de seu desempenho/produktividade, esclarecendo a necessidade do uso de reforço positivo contigente ao desempenho atingido de acordo com os objetivos;

f) Promover o aumento da frequência de comportamentos cooperativos no assessoramento dado pelas encarregadas às telefonistas;

g) Prestar acompanhamento psicológico à área durante a implementação das ações recomendadas.

4.2. Quanto aos ofensores do desempenho ligados aos fatores administrativos, foram estudados/operacionalizados os objetivos de:

- Verificar a possibilidade de considerar a experiência adquirida como telefonista (após cinco anos) para efeito de participação em concursos internos para cargos iniciais de outros grupos funcionais;

- Participar de concursos internos sem a comprovação da experiência para o cargo concursado, mas deverá demonstrar as habilidades pertinentes à execução da nova tarefa;

- Reavaliar o posicionamento gerencial das encarregadas;

- Diminuir o número de encarregadas;

- Modificar o posicionamento físico da encarregada, de tal forma que as mesmas não permaneçam atrás das telefonistas;

- Manter contato com o Departamento de Psicologia da Universidade de Brasília (UNB), atra-

vés da área de ergonomia, para subsidiar tecnicamente as etapas subseqüentes do projeto; e

- A empresa deverá promover condições para efetuar a promoção do desenvolvimento das telefonistas.

4.3. Quanto aos ofensores de desempenho ligados à saúde, foram trabalhados os seguintes aspectos:

a) Realizar ciclo de palestras (SAM-SAD) dirigido às telefonistas, visando orientar e esclarecer dúvidas quanto aos riscos inerentes à profissão;

b) Realização de programa de exercício físico, com duração de 30 minutos diários, no próprio Ed. Sede.

5. Considerações Finais

Através do estudo do "Trauma Acústico", verificou-se a existência de outros fatores ofensores do desempenho/produktividade que não estão ligados diretamente à ocorrência dos "sinais acústicos". Dentre estes fatores encontram-se: as condições ambientais inadequadas, a natureza estressante das tarefas e o relacionamento interpessoal insatisfatório, podendo estes agravar a sintomatologia apresentada pelas telefonistas acometidas pelo "trauma".

Atualmente, com a automatização, inexistem traumas acústicos e com implementação das propostas direcionadas aos contextos avaliados, preferencialmente o gerencial, houve mudança significativa no desempenho das operadoras e na postura dos supervisores.

Com automatização, já tem como preventivo um programa de exercícios físicos objetivando a diminuição de casos da tenossinovite.

Equipe Técnica

1. ANGELA MARIA TEIXEIRA (Psicóloga – Chefe da Seção de Avaliação de Desempenho)

2. CARLOS ALBERTO LOPES (Gerência de Comutação Manual)

3. CLAUDINA B. DE C. CATANHÊDE (Chefe da Seção de Tráfego Interurbano)

4. CYRO DE CASTILHO RIBEIRO (Engenheiro da Divisão de Homologação e Desenvolvimento de Equipamentos)

5. EDSON THOMÉ DOS S. MEDEIROS (Psicólogo)

6. FELISBINA L. MESQUITA (Estagiária – Seção de Avaliação de Desempenho)

7. GARDÊNIA ABBAD SILVEIRA (Estagiária – Seção de Avaliação de Desempenho)
8. JEFFERSON SANTIAGO (Chefe da Divisão de Tráfego Manual)
9. JÓFILO MOREIRA (Engenheiro do Trabalho)
10. JORGE LUIS DA SILVA (Chefe da Seção de Segurança e Medicina do Trabalho)
11. JURACY ABREU E SILVA (Chefe do Centro de Manutenção de Equipamentos – Centro)
12. LENÔRA BARROS MARTINS (Apoio Técnico)
13. NELI PEIXOTO DOS S. PEREIRA (Chefe da Seção de Tráfego Complementar)
14. PAULO CESAR MARINHO FARIA (Médico – Otorrinolaringologista)
15. RAQUEL MARIA DE MELO (Estagiária – Seção de Avaliação de Desempenho)
16. RODOLFO PANTOJA (Médico do Trabalho)

Bibliografia

1. BAUK, D.A. STRESS. Revista Brasileira de Trabalho Ocupacional, vol.13-ABR/MAI/JUN, 1985.
2. CATANHÊDE, C.B. de C.; PEREIRA, N.P. dos S. CI 001/86/314.1
3. CONCEIÇÃO, E. STRESS O mal dos Componentes, Revista de Administração, SET, 1985.
4. COOPER, C.L.; MARSHALL, J. Occupational Sources of Stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. Journal of Occupational Psychology, vol. 49
5. COUTO, H.A.: FADIGA PSÍQUICA – Resultados da aplicação de um método alternativo para a identificação dos agentes etiológicos ligados ao ambiente de trabalho. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 9 – OUT/NOV/DEZ, 1981.
6. FROTA, M.A.C. da CI 014/312.0/310.0
7. GOMES, J.R.; MUZES, J.O. – Dispêndio Energético na Atividade das Telefonistas. Revista Brasileira de Trabalho Ocupacional, vol. 12 – JUL/AGO/SET, 1984.
8. LE GUILLANT et al.: “A Neurose das Telefonistas”. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 12 — JUL/AGO/SET, 1984.
9. LOPES, C.A. Relatório 001/85/413.3.
10. LOPES, C.A. Relatório 002/84/413.3.
11. LOPES, C.A. Relatório: Avaliação Estatística do Comportamento do Tráfego do CCM de Brasília.
12. MARTINELLI, M. Relatório 008/85/213.0.

13. P.C.M.P., 30.04.86
14. RIBEIRO, C. de C. CI 017/213.0/314.2.
15. SCHIMITT, N.; COLLIGAN, N.J.; FITZGERALD, M. Unexplained Physical Symptoms in Eight Organizations. Journal of Occupational Psychology, vol. 53, 1980.
16. SILVA, J.L. Relatório: Avaliação Ambiental.
17. SILVA, J, de A. Relatório 001/86.
18. FARIA, P.C.M. — Avaliação Audiométrica e Otoneurológica de 442 telefonistas durante 5 anos. ACTA AWHO, vol. 2 — nº 2, 1983, p. 29-34
19. BACCARI, A.M.H. — O Perfil psicológico nas Síndromes Labirínticas — Monografia de Especialização em Fonoaudiologia — Escola Paulista de Medicina, SP, 1981.

Currículo da Coordenadora do Projeto:

Angela Maria Teixeira – Psicóloga da Telebrasil cedida para Telesp; instrutora do CMTR – Centro Nacional de Treinamento do Telebrás; Assessora no Banco Central. Gerenciou áreas de Recrutamento, Seleção, Desenvolvimento Gerencial e Avaliação de Desempenho da Telebrasil

RESISTÊNCIA À MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

**Maria Regina Moura Ribeiro e
Arnaldo Pereira Ribeiro**

As organizações necessitam, mais do que nunca, aumentar o grau de qualidade de seus serviços. Isto vem sendo procurado através da reformulação estrutural, das modificações nos processos de trabalho, da introdução de novos conceitos de qualidade, de novos equipamentos, de mudanças nos métodos administrativos e no próprio perfil dos funcionários. Todas estas mudanças levam a uma maior eficiência do serviço prestado.

Entretanto, esta necessidade de mudar, na maioria dos casos, enfrenta sérias dificuldades representadas pela resistência de pessoas ou grupos dentro das organizações. Entre estas pessoas ou grupos podemos identificar, inclusive, profissionais graduados e experientes.

Resistência à mudança não é característica de organizações pequenas nem de países menos desenvolvidos. Ela acontece nas grandes organi-

zações e também nos países do primeiro mundo.

Por que ocorre esta resistência?

Via de regra, uma atitude resistiva, nos níveis superiores de comando, simplesmente representa uma falta de atualização com as modernas técnicas de administração, com os novos conceitos de qualidade e com as inovações configuradas por novas tecnologias ou novos métodos de trabalho.

Por outro lado, quando a resistência se manifesta entre os níveis intermediários de chefia, ela representa uma mistura da falta de atualização, acima citada, com a insegurança que estes profissionais sentem, sempre que se defrontam com modificações nas suas rotinas de trabalho. Não se pode esquecer que o ambiente de trabalho requer segurança, estabilidade e controle, para garantir um bom atendimento aos clientes e aos objetivos da organização.

Um outro tipo de resistência, de caráter puramente psicológico, é aquela que se manifesta entre grupos de trabalho diferentes: é a chamada "resistência à inovação que vem de fora", ou que é criada por um outro grupo. É muito comum a existência das chamadas "tribos" dentro das organizações, o que conduz a rivalidades e competições regidas por atitudes paroquiais. São, geralmente, grupos excessivamente coesos e impermeáveis aos valores e pontos de vista alheios. Em linhas gerais, só é considerado bom aquilo que é criado pelo grupo – "isto é verdadeiro porque está de acordo com o nosso pensamento; aquilo é falso porque não combina com os dados lógicos armazenados em nossos cérebros". Numa condição extrema, os integrantes destes grupos passam a considerar os "grupos concorrentes" como tecnicamente inferiores.

Este clima anti-integração é muito prejudicial a qualquer esforço de mudança e é favorecido pela falta de conhecimento da missão e dos objetivos da organização, assim como por uma falta de alinhamento com as suas estratégias operacionais.

A receita contra tais atitudes é baseada em programas de integração, estruturas matriciais de trabalho e técnicas de formação de equipes como, por exemplo, dinâmica de grupo. Estas são técnicas de conhecimento dos especialistas em recursos humanos e psicologia organizacional, os quais poderão

definir o melhor programa para eliminar os conflitos e reforçar a integração entre os diversos centros de competência existentes na organização. A existência de "tribos" também pode ser evitada com a aplicação de políticas de rotatividade funcional.

Porém, a resistência mais presente, quando se processa uma mudança, geralmente se manifesta "nas sombras", não se identifica diretamente mas é percebida pelos seus "sintomas", que podem ser: demoras na implementação, excesso de "problemas" operacionais ou funcionais que surgem misteriosamente, ostensiva falta de apoio ou de interesse por parte dos funcionários e, até mesmo, sabotagens.

Os efeitos destas atitudes são bastante conhecidos. Muitas vezes, eles atingem proporções tais que o sucesso do projeto inovador é totalmente comprometido, podendo até se transformar em um grande fracasso.

Já dizia Maquiavel, há cinco séculos atrás, que o inovador recebe, gratuitamente, a inimizade de todas as pessoas que se beneficiariam, de alguma forma, com a manutenção do *status quo*. Na realidade, as pessoas não se opõem à inovação propriamente dita, mas sim aos efeitos que ela produziria, ou poderia produzir, em suas vidas.

A resistência à mudança é, geralmente, provocada por sentimentos de medo, não confessados, porém perfeitamente identificáveis. Estes sentimentos de medo surgem porque as pessoas afetadas pela mudança percebem, instintivamente, que elas estão sujeitas a:

- em primeiro lugar, perder o emprego, se a mudança produzir eliminação de tarefas e/ou de funções;
- em segundo lugar, ter sua especialização técnica, sua identidade profissional, seu status na organização e sua senioridade no emprego completamente desvalorizados o que levaria à necessidade de ter que começar tudo outra vez, depois de tantos anos de trabalho sério e dedicado – isto pode representar uma séria agressão ao ego e à auto-estima das pessoas;
- em terceiro lugar, enfrentar a necessidade de adquirir novas capacitações, o que pode ser muito difícil para pessoas que ficaram muitos anos longe de uma sala de aula – isto pode representar, inclusive, situações embaraçosas perante os colegas e até mesmo subordinados mais jo-

vens, com melhor base escolar e que aprendem com mais facilidade;

- por último, perder o seu poder, sua influência, sua autoridade ou seu controle, fatores estes que mantêm estas pessoas respeitadas e consideradas dentro do sistema.

Apesar da resistência e das dificuldades que ela acarreta, a inovação tem que acontecer para que a organização se modernize e se torne mais eficiente. Manter o *status quo* é a forma mais eficiente e rápida de acabar com qualquer organização. Então, transformar é preciso.

Toda e qualquer inovação somente se consolida, em termos de eficácia, quando é aceita pelas pessoas nela envolvidas ou pela sociedade como um todo. Não podemos, por outro lado, esquecer que cada organização é um sistema sócio-técnico que se compõe de dois subsistemas interdependentes: um subsistema técnico, na forma de instalações, equipamentos, materiais, informações, procedimentos e tarefas; e um subsistema social, na forma de crenças e valores (que constituem a cultura da organização), normas, avaliações, reconhecimento, recompensas, desenvolvimento, estilos de liderança, relacionamento etc.

A condição de normalidade dentro das organizações nada mais é do que um equilíbrio estável entre aqueles dois subsistemas. Toda e qualquer alteração significativa no subsistema técnico provocará um desbalanceamento do sistema como um todo. Para que a situação retorne ao equilíbrio, o subsistema social deverá, igualmente, sofrer alterações.

Devemos enfatizar que a inovação não é apenas função de novos equipamentos ou processos. Ela depende também da chamada "resposta social", caracterizada pela aceitação que a inovação terá por parte das pessoas. A cultura de uma organização ou de uma sociedade é capaz de vencer qualquer inovação, caso sua resposta social seja negativa.

Isto posto, fica clara a necessidade de se conduzir ações no sentido de tratar com habilidade o aspecto social da mudança, de forma a se obter apoio e cooperação em lugar de resistência e hostilidade.

Qualquer mudança significativa que envolva e afete um certo número de pessoas com seu "complexo de sentimentos" pode ser uma tarefa

extremamente difícil. Enfrentar mudanças desta natureza pode significar, para as pessoas, uma experiência muito "dolorosa" do ponto de vista psicológico, gerando conflitos e até um certo "tumulto localizado".

Esta "dor psicológica" ou este "desconforto social" pode servir de base para compararmos a mudança (e seus efeitos sobre pessoas e grupos) com o parto (e seus efeitos sobre a parturiente e seus familiares).

O nascimento de uma criança sempre foi associado a muita dor. Entretanto, nos dias de hoje, o período de gravidez é acompanhado por técnicas de preparação da futura mamãe e de seus familiares. Estas técnicas têm um grande recheio psicológico e permitem minimizar as ansiedades, incertezas e dúvidas a respeito do processo de parto, respondendo, assim, a todas as perguntas e criando um ambiente de tranqüilidade e cooperação.

Existe um grande trabalho informativo que envolve o treinamento não só dos futuros pais mas também dos avós, irmãos e até dos amigos mais íntimos, de maneira a se criar um ambiente de apoio que promova calma, segurança e conforto para todos. Isto posto, será lícito prever que o nascimento do bebê será um evento tranqüilo e bem sucedido (e com um mínimo de sofrimento).

Da mesma forma, uma mudança organizacional, configurada como o "nascimento" de novos sistemas, processos ou métodos de trabalho, pode transcorrer com um mínimo de sofrimento e dor. Os sentimentos de medo acima descritos, podem ser eliminados pela informação tempestiva, correta e adequadamente transmitida.

É importante que a comunidade afetada pela mudança saiba, com a antecipação suficiente:

- qual é a situação presente e qual o fator que gerou a necessidade da mudança (ineficiência, falta de qualidade, custos elevados etc);
- qual é a situação que deverá ser atingida com a mudança;
- quais os benefícios decorrentes desta nova situação (não só para a organização mas, e principalmente, para os funcionários envolvidos; maior qualidade, trabalho mais fácil e/ou interessante, maior segurança, melhor ambiente, maior conforto ou mesmo melhor salário);

- como será a transição entre uma situação e outra ou qual o roteiro da mudança e quais serão as alterações organizacionais ou funcionais que irão ocorrer e em que ritmo ou velocidade.

Em resumo, as pessoas precisam saber por que mudar, como mudar e como ficarão suas vidas após a mudança.

Esta preocupação com o lado humano e com o equilíbrio do sistema sócio-técnico tem um excelente retorno na medida em que possibilita introduzir inovações acompanhadas por:

- minimização do medo, da resistência e da confusão entre os funcionários afetados;
- maximização do comprometimento destes mesmos funcionários com o sucesso da inovação;
- maior rapidez e suavidade na implantação;
- maior eficiência no uso dos novos métodos de trabalho;
- maior eficácia percebida já nos primeiros dias;
- maior satisfação dos funcionários com os resultados da inovação.

Finalizando, é necessário que a inovação seja percebida por todos como fator de progresso e crescimento e não crie insegurança ou enfrente barreiras provocadas por fatores comportamentais ou psicológicos.

A direção das organizações deve planejar seus projetos de inovação com a atenção voltada para o sistema sócio-técnico. As soluções sociais não são adquiridas junto com novos equipamentos e não figuram nos seus manuais técnicos. Não podemos esquecer que vivemos numa era onde a organização do trabalho já deixou de seguir o modelo taylorista.

Os modernos conceitos de qualidade possibilitarão às organizações melhorar substancialmente seus níveis de eficiência. Mas, para tal, será necessário criar esquemas participativos com uma força de trabalho informada, treinada e, acima de tudo, consciente dos objetivos e dos resultados do seu trabalho.

Bibliografia

RIBEIRO, ARNALDO P. — Produtividade x Resistência à Mudança — Boletim Sobracon — novembro/1988

MAXIMIANO, ANTONIO C. A. — Gerência de Trabalho de Equipe — Livraria Pioneira Editora — São Paulo — 1986

Curriculo da Coordenadora do Projeto:

Maria Regina Moura Ribeiro — Psicóloga Clínica, credenciada junto a diversas empresas. Chefe do Setor de Psicologia da Guarda Civil Metropolitana de São Paulo, com estágio de 80 horas na Polícia Metropolitana de Chicago (USA). Foi uma das Coordenadoras do recente III Encontro Ibero-Americano de Polícia Municipal, realizado em São Paulo (7/92). Participou de diversos cursos, congressos e seminários nas áreas de psicologia, trabalho e administração pública. Autora de diversos trabalhos publicados, cursos e palestras sobre psicologia, relações humanas e aspectos comportamentais.

SOCIODRAMA — EDUCAÇÃO — AIDS — EM EMPRESAS

Ana Maria Fonseca Zamperli

Sociodrama é um método de tratamento centrado no grupo, onde todos os membros são agentes terapêuticos uns dos outros, de forma que se trata o grupo como um todo interagente. Foi criado pelo médico vienense chamado Jacob Levy Moreno, no início do século.

Educação é o conjunto de normas pedagógicas que objetivam o desenvolvimento geral do corpo e do espírito dos indivíduos.

AIDS, a Síndrome de Imunodeficiência Adquirida, causada por um vírus que provoca a morte por doenças oportunistas, incide principalmente nos jovens, trabalhadores, executivos e funcionários de forma geral.

Nossa sociedade contemporânea está embasada em teorias sobre sexo (homossexualidade e bissexualidade), drogas, conceitos de vida, morte e crime, que se tornam tabus dificultadores da adequada e eficaz educação preventiva com relação a esta doença.

De reflexões e questionamentos sobre esta tríade — sociodrama, educação e AIDS — nasceu a proposta deste trabalho. Uma proposta que busca a capacidade espontâneo-criativa do ser humano para novas e adequadas respostas para o assunto AIDS; e a necessidade de renovação na educação preventiva: a maior e ainda única arma que se tem para evitar o desequilíbrio e falências de nossas estruturas imunológicas, biológicas, psicológicas e sociais que a AIDS desencadeia.

Realizamos sociodramas da AIDS desde 1988 em vários tipos de empresas (metalúrgica, de informática, farmacêutica, bancária e outras), com diversos tipos de funcionários, bem como, em algumas ocasiões, com seus familiares (crianças, adolescentes e adultos). Frequentemente com grupos de 50 a 300 funcionários homogêneos e/ou heterogêneos, segundo critérios de nível profissional: grupos de executivos, de saúde, de recursos humanos, de segurança e de vários tipos de operários. Têm acontecido em diversos horários, de acordo com os turnos dos trabalhadores nas empresas, e duração média de duas horas. Habitualmente os locais têm sido os anfiteatros, salas de treinamento ou refeitórios disponíveis nas empresas.

O método sociodramático situa o grupo como aprendiz diante de um problema a ser resolvido: a busca da resposta adequada, colocando o conhecimento como algo que lhes é próprio, criado. Os sociodramas da AIDS têm como meta ampliar as possibilidades dos funcionários conhecerem a AIDS, buscando uma conscientização correta e adequadamente proporcional à realidade dos sintomas objetivos e subjetivos. Utilizamos três fases nesses sociodramas: aquecimento, dramatização e comentários; e três contextos: o social, o dramático (o "como se fosse verdade", onde ocorrem as dramatizações) e o grupal (constituído por funcionários e equipe de sociodramatistas).

Nossa equipe é composta por quatro psicodramatistas:

1. A autora: psicóloga e diretora dos sociodramas;
2. Antonio Targino Moreira: médico, que desempenha os papéis de "vírus da AIDS" e de médico;
3. José Paulo da Fonseca: psicólogo e ator-terapeuta que desempenha o papel de "discriminador de pessoas com AIDS";
4. Marisa Barradas de Castro: psicóloga e atriz-terapeuta que desempenha os papéis de "pessoa soro-positiva" e "pessoa com AIDS".

Estes personagens foram construídos a partir de nossas experiências profissionais com pessoas com AIDS, seus amigos, chefes, subordinados, colegas e familiares; com informações científicas, contatos com profissionais de saúde pública e literatura especializada.

Na fase de comentários temos recebido dos

funcionários depoimentos sobre a surpresa de que são tomados com suas participações no sociodrama; a sensação de posicionamentos e informações diferentes antes e depois dos trabalhos e da satisfação de poderem ser agentes multiplicadores de informações preventivas sobre AIDS.

Calcados na crença de que todo homem, para ser educado, passa pela transformação da sensação de ignorância à de poder saber; e que o sociodrama, pela mobilização inter-relacional, possibilita esta transformação, acreditamos ser efetivamente este um dos métodos adequados para a educação preventiva da AIDS nas empresas.

Um encontro possível: a educação terapêutica com o espaço de trabalho.

Currículo da Coordenadora do Projeto:

Ana Maria Fonseca Zampieri – Psicóloga psicodramatista, terapeuta sistêmica, professora-supervisora de Psicodrama e Sociodrama, membro da Diretoria da Associação de Psicodrama e Sociodrama "Revolução Creadora", consultora em empresas e mestranda em Psicologia Clínica – PUC-SP

PPA – PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA

Ana P. Fraiman

Qual a Importância de se Empreender um Programa de Preparação para a Aposentadoria – PPA?

Através desse programa as empresas passam a encarar a aposentadoria não mais como uma questão de simples direito ou dever, mas com o respeito que é devido ao homem de mais idade.

É um programa que, além dos interesses da empresa, busca atender basicamente às necessidades e aos interesses daqueles que se aposentam. Aqui importam a qualidade de vida e o bem-estar geral dos empregados e dos aposentados.

O Que ele Perde?

Quanto mais direitos e regalias tem um empregado na ativa, mais ele perde ao se aposentar.

Perde vencimentos em padrões compatíveis com o que vinha ganhando; perde sua rede social de apoio e de convívio e toda uma sorte de serviços que estavam à sua disposição – basicamente serviços médicos e algumas atividades sociais. A isso chamamos de prática de banimento social.

Ironicamente, destina-se a eles o espaço de lazer, negando-lhes, porém, o direito de realizá-lo no lugar e com as pessoas com quem sempre conviveram. A isso se chama "aposentar": mandar de volta aos aposentos. É o que acontece com a maioria, que fica doente, para caber no espaço restrito de seu quarto.

Há os que Vivem Melhor com a Aposentadoria?

Sim, especialmente os que vinham exercendo serviços perigosos e insalubres, e os que fazem uma re-opção de carreira ou ocupação. Alguns tornam seus *hobbies* rentáveis, outros abrem o seu próprio negócio. O sonho do negócio próprio veio a substituir o sonho da casa própria. Saem-se melhor aqueles que, tendo preservado a sua iniciativa, planos pessoais e coragem, agora se lançam naquilo que sempre desejaram para si: autonomia e liberdade. Melhor ainda se dispuserem de um plano de aposentadoria complementar ou de um patrimônio e investimentos familiares e pessoais bem administrados.

Saem-se pior os que trabalham intra-muros, os empregados de escritório e gabinete. Uns porque não têm a sabedoria das ruas, a flexibilidade do improvisado; outros porque se sentem humilhados pelo recomeço, agora sem segurança ou prestígio, arriscando o próprio nome e o próprio bolso.

O Que é Preparar para Aposentar?

É levar o homem maduro a um questionamento sobre suas verdades essenciais e assim a uma maior liberdade de ação e de escolha no traçado de seu destino.

O PPA viabiliza, através das empresas, uma prática de "hominização", coisa que até então nos vem sendo negada pela alienação do trabalho.

A base do PPA é preparar o homem para ser a única coisa que ele pode ser: humano. Muitos confundem suas propostas com o preparar para parar. O PPA visa colocar o homem em condições de discernimento, para que ele mesmo planeje e projete a sua saída, elegante e responsabilmente, até o seu último dia na empresa e pela continuidade da sua vida.

O PPA é um programa educativo, de esclarecimento, jamais coercitivo ou expulsivo, e deve ser colocado à disposição do empregado, na ativa.

Em que Época Deflagrar o Programa?

Normalmente as empresas têm iniciado esse programa a dois anos da data, isto por motivos meramente econômicos, em primeira instância; na verdade, deveria começar de cinco a 10 anos antes.

O custo de um PPA é muito baixo em face dos benefícios que ele traduz para quem está por se aposentar; para quem permanece; para a empresa e chefias que têm nos empregados, até o fim, um colaborador e não um sabotador de competências, amargurado.

"Preparação" ou "Reflexão" sobre a Aposentadoria?

PPA ou PRA são siglas pouco importantes. O que importa é que ele valoriza o tempo social e existencial da aposentadoria, como uma fase crítica na história do homem contemporâneo. Mais do que os trâmites trabalhistas e legais importa a sua qualidade de vida.

O programa atende a pessoas na perí-aposentadoria. Ele deve ter início alguns anos antes e terminar alguns anos depois, quando a pessoa já estiver adaptada às suas novas condições de vida. É um programa de transição para aposentáveis e aposentados onde a empresa tem somente uma participação inicial. Há um "antes" e um "depois" a atender e cada segmento tem suas características específicas.

Na pré-aposentadoria são prestados esclarecimentos quanto a direitos e deveres mútuos. Para ambos, porém, colocam-se temas de mesmo teor e de interesse geral: aspectos econômicos, de saúde, de relacionamento familiar e entrosamento conjugal da sexualidade e do afeto, de sociabilidade, do lazer, ocupação, morte e religião.

Como os Empregados Vêm tais Programas?

Por não ser uma prática muito difundida no país, de início tais programas podem ser recebidos com desconfiança.

Quando a empresa vem manobrando para se destacar dos seu empregados, o programa é visto como um artifício para subjugar-los. Porém, quando o PPA é colocado à disposição deles, sem interesses escusos, é muito bem recebido e valorizado. Não chega a 5% o número de empregados que o qualifica como desnecessário. A grande maioria lamenta não ter tido a oportunidade de ter ingressado mais cedo e se mobiliza para que

seus familiares também tenham acesso ao programa que eles chamam de programa de *vida* e não de *aposentadoria*.

No Que Consiste o Programa?

Mais do que tudo, na concepção que a empresa faz do homem, seu valor, sua dignidade, antes e depois de se aposentar. E no “como” essa concepção se afigura.

Ele começa a se exprimir em uma nova atitude de cordialidade e escuta aos mais velhos. Isso pode ser fruto de uma palestra, de um seminário, grupos de reflexão, artigos em jornal, cartazes, toda e qualquer ação de respeito e dignificação do homem que é empreendida com sinceridade.

A lisura no procedimento é o principal. Não importa se o programa começa grande ou pequeno.

A empresa que deflagra um PPA tem que, necessariamente, rever sua política de pessoal. Por enquanto não se tem a consciência da degradação da aposentadoria como destino comum à massa de trabalhadores dignos, honestos e inteligentes.

O PPA é educação para a existência, pois amplia a consciência para que o homem se eleve à sua condição de homem.

O PPA Beneficia só Aqueles que Vão se Aposentar?

Não. Beneficia a todos. O que ainda não se percebeu é que o homem, prestes a se aposentar, tem agora “pouco ou nada a perder”. Por isso ele se sente livre para falar.

São pessoas experientes, que já viveram muito da história da empresa e da história do

país. Viram as transformações. Fizeram-nas. Dar voz a esses homens e escutá-los é consultar o mais rico manancial de propostas e diretrizes para uma política de pessoal mais sadia e competente. Já quase à margem e com a visão abrangente que a maturidade confere, eles têm muito a colaborar, enquanto patrimônio cultural, vivo e desejoso de aperfeiçoar o meio em que sempre viveu. Nenhum deles deixa de querer honrar a casa, com suas experiências e sugestões.

Organizar seus depoimentos em reuniões é revelar a face oculta e matreira das relações informais, que escapa aos olhos de muitos técnicos e profissionais inteligentes e capazes. E com essa relação aprimorar as relações humanas no trabalho, acatando suas contradições, respeitando suas diferenças.

Participar de um PPA é dar voz ativa para o homem que tem o que dizer e não tem tido com quem falar.

O que você pretende dar para o seu empregado quando ele se aposentar? Dê-lhe tempo para se preparar, para viver.

A conduta preventiva é mais humana para o beneficiário e mais eficaz para o sistema previdenciário.

Currículo da Coordenadora do Projeto:

Ana Perwin Fraiman, psicóloga e psicoterapeuta, mestre em Psicologia Social, pela USP; coordenadora do CEFTI – Centro de Estudos/Fundação da Terceira Idade.

Avaliação Geral do Encontro

Observação: 162 participantes preencheram as fichas de avaliação.

QUAL A SUA AVALIAÇÃO DO ENCONTRO COM RELAÇÃO A:

1. Local

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
a) Escolha do Local.....	65..(40,14%)	55..(33,95%)	15....(9,25%)	27..(16,66%)
b) Auditórios e Equipamentos	88..(54,32%)	66..(40,74%)	8....(4,94%)	-

2. Infra-Estrutura da Organização

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
a) Promoção e Informação..... antes da Inscrição	43..(26,54%)	82..(50,62%)	26 (16,05%)	11....(6,79%)
b) Recepção, Registro, Credenciais.....	78..(48,15%)	76..(46,91%)	7 (4,32%)	1....(0,62%)
c) Qualidade da Pasta e dos Materiais ..	26..(16,05%)	85..(52,47%)	34 (20,99%)	17..(10,49%)
d) Atendimento durante o Evento	61.(37,66%)	87..(53,70%)	13 (8,02%)	1....(0,62%)

3. Aspectos Positivos do Encontro

- Temas da área tratados com seriedade, proporcionando incorporação de novas idéias/
Alta qualificação dos expositores/Diversificação e abrangência dos temas abordados/
Temário bem articulado/TODO harmônico/Questionamento dos paradigmas.70..(39,32%)
- Oportunidade para o encontro de profissionais da área com os de outras áreas, para
a troca de experiências/Enriquecimento/Possibilidade de discussão e reflexão sobre
a área/Prática e formação.40..(22,47%)

• Visão rica/Reflexão a respeito das propostas de trabalho do psicólogo na organização/O conteúdo do encontro contribuiu para enriquecer as possibilidades de atuação dos profissionais nas organizações/Reflexões importantes sobre o papel do psicólogo hoje.	21..(11,80%)
• Renovação/Atualização/Participação/Amplitude de idéias/Esclarecimento de dúvidas/Informações/Conhecer novas tendências.....	19..(10,67%)
• Opção de assuntos variados nas apresentações simultâneas/Experiências práticas/ Possibilidade de conhecer o que os profissionais estão realizando.....	8....(4,49%)
• Local do evento/Atendimento recepção/Organização.....	6....(3,37%)
• Escolha e desenvolvimento de temas que aprofundaram a reflexão a respeito da ética, bem como do papel do profissional psicólogo.	4....(2,25%)
• Enfatizar a área de R.H. que é ampla e pouco divulgada na Faculdade.....	3....(1,69%)
• Contato com assuntos novos e polêmicos.....	3....(1,69%)
• Estimulou o desenvolvimento da consciência dos pontos de identidade e especificidades da categoria/Reflexão e Fortalecimento da categoria.....	3....(1,69%)
• Levar reflexões para o local de trabalho.....	1....(0,56%)
Total.....	178 (1)

(1) Alguns profissionais colocaram mais de um aspecto positivo.

4. Aspectos Negativos do Encontro

• Tempo reduzido para apresentação dos trabalhos e das mesas/Muitos temas.	77 .(38,89%)
• Falta de administração do tempo/Atrasos.....	29..(14,65%)
• Temas abordados com superficialidade/Falta de objetividade/Conteúdo pobre/Falta de preparo de alguns expositores.	17 ... (8,58%)
• Pouco tempo para debate/perguntas (durante as mesas e apresentação dos trabalhos simultâneos).	13....(6,57%)
• Boas opções de trabalhos no mesmo horário/Impossibilidade de assistir à todas.	13....(6,57%)

• Localização do auditório/Difícil acesso.	9..(4,54%)
• Enfoque do conteúdo do encontro mais voltado para estudantes e recém-formados.	7..(3,54%)
• Curta duração do evento.	7..(3,54%)
• Ausência de material apostilado.	5..(2,52%)
• Leitura de trabalhos/Falta de organização de alguns expositores.	4..(2,02%)
• Maiores informações durante a fase de inscrições para o evento.	4..(2,02%)
• Café somente no intervalo/Ausência de coffee-break.	3..(1,51%)
• Exposição de livros com poucos títulos da área organizacional.	2..(1,01%)
• Critérios de escolha dos trabalhos e referencial em que se baseiam x tempo.	2..(1,01%)
• A falta de informação prévia sobre os trabalhos que iriam ser apresentados.	2..(1,01%)
• Colocações repetitivas/Nada de novo/Pouca novidade técnica/Teórica.	2..(1,01%)
• Mudança de salas.	2..(1,01%)
Total	198(2)

(2) Alguns profissionais colocaram mais de um aspecto negativo.

5. Comentários Adicionais e Sugestões para o próximo Encontro

• Ampliar o tempo e o espaço para apresentação de trabalhos de profissionais da área, principalmente referentes aos assuntos mais novos e com maior aprofundamento/trabalhos de pesquisa/e abordagens multidisciplinares.	40 (26,85%)
• Realizar encontros com maior frequência.	34 (22,82%)
• Local de mais fácil acesso e melhor infra-estrutura.	17 (11,41%)
• Ampliar a duração do evento (mais dias).	12..(8,05%)
• A não realização de apresentações simultâneas para que se possa assistir a todas as palestras.	10..(6,71%)

• Distribuição de material apostilado.	9....(6,04%)
• Aprofundar mais os temas/Temas mais polêmicos.	9....(6,04%)
• Maior participação da platéia/Formação de grupos para discussão.	6....(4,03%)
• Maior dinamismo nas apresentações e debates entre os membros das mesas.....	5....(3,36%)
• Que seja aprofundada a reflexão sobre o papel do profissional psicólogo.	4.....(2,68%)
• Divulgação anterior sobre os trabalhos a serem apresentados para que se possa escolher melhor	3....(2,01%)
Total	149

Temas sugeridos para futuros eventos:

- Novas abordagens em seleção de pessoal
- Psicodrama na Empresa
- Ética nas relações de trabalho
- O psicólogo recém-formado: transição e inserção no mercado de trabalho
- A psicologia e a crise: oportunidade de reavaliação e crescimento
- Qualidade de vida
- Qualidade de serviços
- Planejamento estratégico
- Administração participativa
- Pressão no trabalho e saúde do trabalhador
- A ética no mundo das empresas
- O psicólogo na equipe multidisciplinar
- Empresa Privada x Órgão Público em relação ao profissional de R.H.
- Ética e os meios de comunicação
- Relação Homem-Trabalho numa abordagem psicológica e não apenas do ponto de vista R.H.

6. Através de que Meios de Divulgação Você Tomou Conhecimento do Encontro?

• Folheto enviado pelo correio	120..(69,77%)
• Cartaz afixado na faculdade	20..(11,63%)
• Divulgação na empresa	15....(8,72%)

• Jornal do CRP-06.....	10....(5,81%)
• Grupos de R.H.	4....(2,33%)
• Sem resposta.....	2....(1,16%)
• Revista Insight	1...(0,58%)
Total:	172 (3)

(3) Algumas pessoas tomaram conhecimento do Encontro através de mais de um veículo de divulgação.

Conselheiro do CRP-06
Gestão Movimento

Regina Heloisa Mattei de Oliveira Maciel

Presidente

Marlene Bueno Zola

Vice-Presidente

Graça Maria Marino Totaro

Secretária

Adermir Ramos da Silva Filho

Tesoureiro

Aicil Franco

Ana Lúcia Jackson

Benedita Antonia Watanabe

Denise Assis Bandeira de Melo

Fausto Afonso Duarte

José Zula de Oliveira

Maralúcia Arenque Ambrósio Abramovay

Maurício Lourenção Garcia

Sara Raquel da Silva

Solange Bertolotto Schneider

Valter Apolinário Filho

Ana Maria Blanques

Antonio César Frasseto

Brônia Liebesny

Carolina do Rocio Klomfahs

Frida Zolty

Irma Macário

José Alfredo Donizeti Leal

Káthia Nemeth Perez

Luiz Celso Manço

Mauro Hollo

EXPEDIENTE

Coodenação Editorial : *Marise Egger*

Projeto Gráfico: *Célia Rogalski*

Edição de Texto: *Andréa Mello*

Produção Gráfica: *Lídia Pinesi Corrêa*

Revisão: *Ana Luíza Gomes*

Capa: *Mauro Lima*

Produção: **OBORÉ** Editorial Ltda. – Rua Vergueiro, 727 – 7º andar – 01504-001 – São Paulo/SP

Fone: (011) 278.61000 e Fax: (011) 277.2749



CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA - 6ª REGIÃO

SÃO PAULO - MATO GROSSO - MATO GROSSO DO SUL

R. BORGES LAGOA, 74 - SÃO PAULO/SP - CEP 04038

FONE: (011) 549-9799