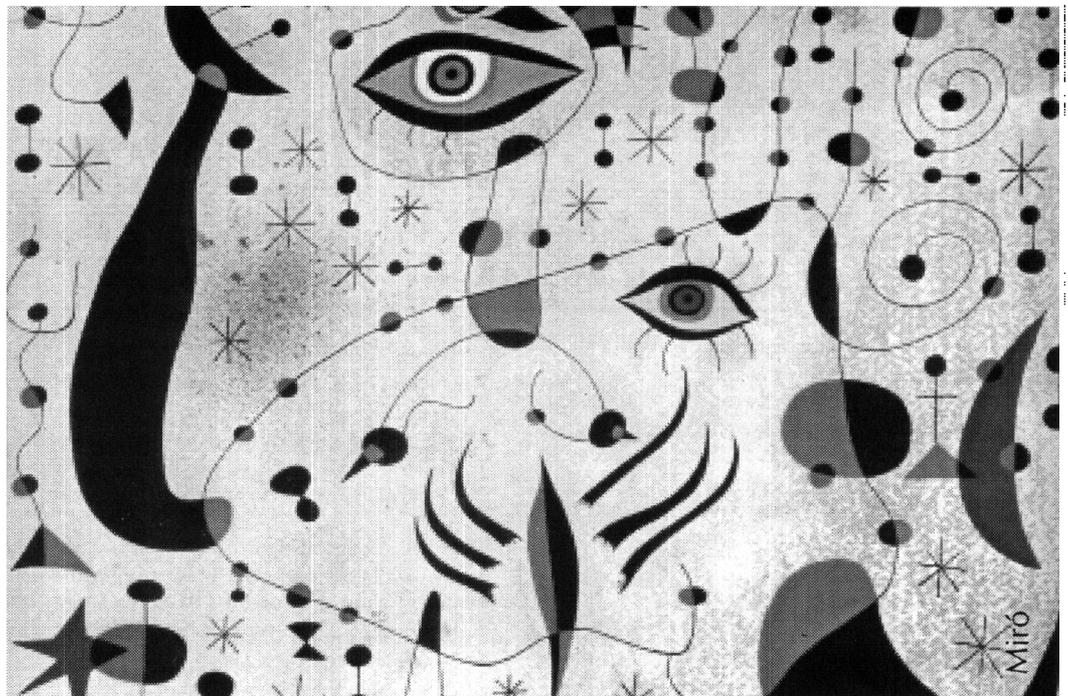


Os Processos Produtivos na Atualidade:

Abordagens Macro e Micro em Psicologia Organizacional.

O mundo está em plena efervescência. Paradigmas científicos são rompidos, o desemprego aumenta, as pessoas adoecem no trabalho, mudam de carreira, enfim, vão se estruturando e sendo impactadas por estes novos processos produtivos. O objetivo do presente trabalho é discutir esses novos desafios postos à Psicologia por esse contexto de mudanças.



**Paulo
Wenderson
Teixeira Moraes**
*Estudante de
Psicologia
Universidade
Federal da Bahia*

É muito comentada a revolução pela qual passamos neste final de milênio. Encontramos na literatura muitos temas relacionados com as transformações pelas quais passam as diversas instituições humanas. A complexidade dos fenômenos econômicos, políticos e sociais se processam ao nível macro e ainda não sabemos definir e prever, de forma consensual, quais são as consequências a curto e longo prazo, nos planos micro e macro. Por outro lado, vivemos o entusiasmo desta panacéia chamada 'globalização'.

Novos modos de ser e de se viver vão se legitimando como costumes e práticas comuns. Este fenômeno está ligado ao desenvolvimento dos meios de comunicação e a vulgarização do conhecimento. Passamos a conhecer modos de vida variados que estão do outro lado do planeta, enquanto outros estilos de vida vão se extinguindo. Vidas tradicionais, bucólicas ou burocráticas convivem com estilos 'pós-modernos' dos mais estranhos possíveis para um nativo. Ter que conviver com práticas diversas, exercer

papéis variados, aceitar a complexidade e a diversidade, tem sido o destino de muitas pessoas com o fenômeno da globalização. O limite da vida parece surgir somente quando pensamos nas dificuldades econômicas e sociais oriundas de políticas complexas.

A Psicologia também vive as suas crises. Como poderemos equacionar os problemas de ordem macro com a psicologia? Neste panorama, uma questão um pouco mais específica aparece: Qual "o papel da psicologia nas organizações?" Foi necessário buscar tanto idéias difundidas na psicologia, quanto em outros campos, para explorar estas questões, que envolvem articulações do nível macro com o micro.

A Psicologia como Instituição

As instituições são práticas humanas que administram os problemas comuns. São organizações legitimadas por uma comunidade, ou melhor, é um sistema de controles de um determinado bem ou serviço, administradora de necessidades. Seria difícil distinguir, conceitualmente, as instituições das organizações. Segundo Srouf (1998), ambos são conceitos que se sobrepõem, porém podemos dizer que as instituições são um complexo de normas legitimadas, ou seja, normas sociais de caráter jurídico. O conceito de organização seria o de agentes coletivos que se formam com um determinado objetivo ou meta, porém, nem sempre isto impede que nas organizações se desenvolvam unidades portadoras de interesse próprio. Em outras palavras, as organizações têm dinâmicas próprias que se reproduzem em seu próprio 'corpo' e que desviam recursos dos objetivos centrais, para os quais foram criadas, para depositá-los em propósitos pontuais de sua própria burocracia. Então, uma idéia está se popularizando pelo mundo a fora: muitas organizações¹ lutam para tornarem-se sólidas corporações a despeito da realização dos objetivos para os quais foram criadas .

Levantado este primeiro ponto, poderemos analisar a psicologia como uma instituição, no bojo da qual se processam dinâmicas próprias. Com isso temos que a organização da

psicologia brasileira se difere da do Japão e, ao mesmo tempo, têm suas correspondências na instituição que é a nossa psicologia 'ocidental' do séc. XX. Como a psicologia teve uma influência maciça do modelo da prática médica, muito ainda se insiste no atendimento psicoterápico individual, formando um mercado saturado de psicólogos clínicos, entre outras coisas. Além da concorrência acirrada, muito tem se criticado este modelo instituído de ser médico e de ser psicólogo. A razão disto? Eu atribuo ao que Bleger (1984) disse ser um problema de formação, onde o profissional é instruído para curar individualmente, ou seja, pressupõe uma doença e uma espera por doentes². O campo da prevenção parece um tanto quanto complexo e marcado por uma forte tensão política.

Uma atuação ao nível macro, na prevenção das condições sociais de emergência dos males e das doenças, modificaria o objeto da instituição médica ou psicológica. Desta forma, pode-se pensar que estas 'velhas' instituições estão 'desviando' recursos do seus objetivos, para o qual elas foram erguidas, para investir na sua própria burocracia, em interesses de grupos particulares e na sua própria sobrevivência, uma vez que a efetivação do objetivo implica na morte delas. Mas vamos com calma, pois pensar o fim da doença pode se tornar uma tendência eugenista e fascista visto que na prática também pode erradicar a diferença.

Por outro lado aumenta a quantidade de novos psicólogos com interesses em campos mais amplos, como o comunitário, o organizacional e o escolar. As novas exigências no plano macro produzem demandas de mudança. O desemprego força os psicólogos clínicos a diversificarem a sua atuação e, enquanto, questões sociais demandam ações mais amplas e menos individuais. Embora seja ainda muito forte a demanda por uma ação assistencialista que cria a eterna dependência da comunidade em relação ao profissional.

A interdisciplinariedade é um fator que aparece neste cenário como meio de melhor somar as forças de distintos profissionais em uma sinergia, para resolução de problemas gerais ou pontuais. Uma nova dinâmica se

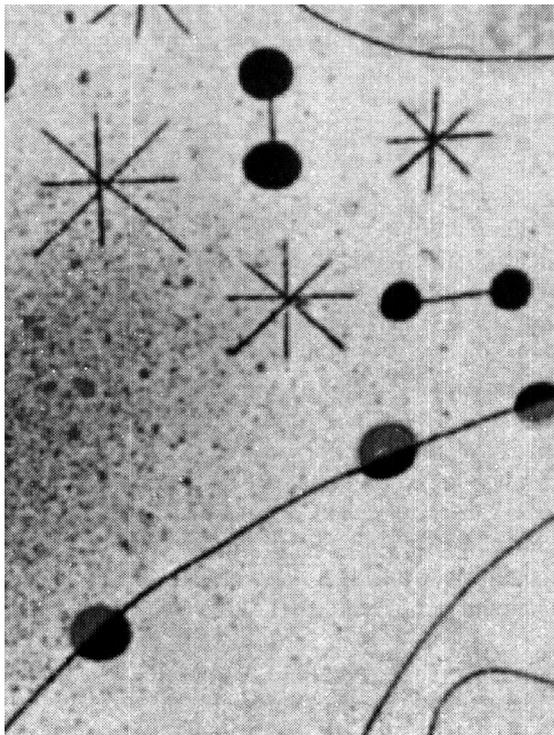
Dedico este trabalho aos amigos(as), colegas e professores(as) que me incitam a buscar cada vez mais argumentos autênticos em busca do conhecimento.

1- SROUF, R. O. Poder, Cultura e Ética nas Organizações. Ed. Arte Campus SP - 1998

2- BLEGER, J. Psico-higiene e Psicologia Institucional. Ed. Arte Médicas, Porto Alegre - RS/ 1984

apresenta à instituição da psicologia acrescentando novos saberes à formação do psicólogo.

Essa mudança de enfoque na psicologia retira a atenção do individual e vai se concentrar nas relações, nas tensões de grupos e no que é primordialmente institucional. Há uma franca abertura para a compreensão do social, das relações que articulam dinâmicas na vida das pessoas. Muito se deve estudar as estruturas da organização para se prever determinados comportamentos que são frutos



da relação do grupo e que não brotam somente do interior do indivíduo, como uma força inacessível. Muitas podem ser as metáforas que serão utilizadas para analisar a organização como agenciadora de papéis e de efeitos.

Neste sentido vale a pena empenhar-se na compreensão do momento sócio-econômico que gera a necessidade de relações de produção baseadas principalmente no fluxo de informações a partir de trabalhadores autônomos, auto-disciplinados e comprometidos com a empresa e com a sua própria profissão/carreira.

Um Panorama da Política Econômica Atual

Muito se tem falado do desemprego, de requalificação e de globalização nos jornais e revistas, especializadas ou não, sobre o assunto. O que estas três palavras têm em comum? Qual a relação entre elas? Elas estão inseridas em um fenômeno mundial e crítico.

O primeiro passo para se entender a crise mundial é revolver alguns princípios do capitalismo. A clássica noção de *mais valia* conceituada por Marx é um bom começo, já que, quanto mais um capitalista puder lucrar, assim fará sem pensar muito nas consequências a longo prazo. Porém os mercados são limitados e a concorrência é acirrada. Pois bem, o mundo assistiu ao crescimento econômico em escalas crescentes após a Segunda Guerra Mundial, mas agora se vê em uma crise bastante problemática.

O modelo fordista foi o principal impulsionador deste crescimento se reverberando em mercados consumidores crescentes, produção em larga escala e em série, que geram muitos excedentes. Os salários dos próprios operários foram aumentados para que estes se tornassem também parte de um mercado consumidor. Esta transição se deu com muita luta sindical e barganha política. Os sindicatos atentavam tanto para os baixos salários, como para as condições subumanas da linha de montagem que ocasionavam sérios problemas de saúde.

O crescimento econômico teve um limite, uma vez que outras potências também começaram a emergir das cinzas da Segunda Guerra. O Japão e a Europa começaram a ameaçar a hegemonia dos EUA. O estilo de produção em massa (fordismo) vai cedendo lugar para estilos mais integrados de produção, como o modelo japonês. A qualidade passa a ser exigida, pois há muita concorrência no mercado. A lógica passa a ser então a de não mais se produzir em quantidade para um mercado infinito, mas sim, por encomenda, no tempo certo (just-in-time).

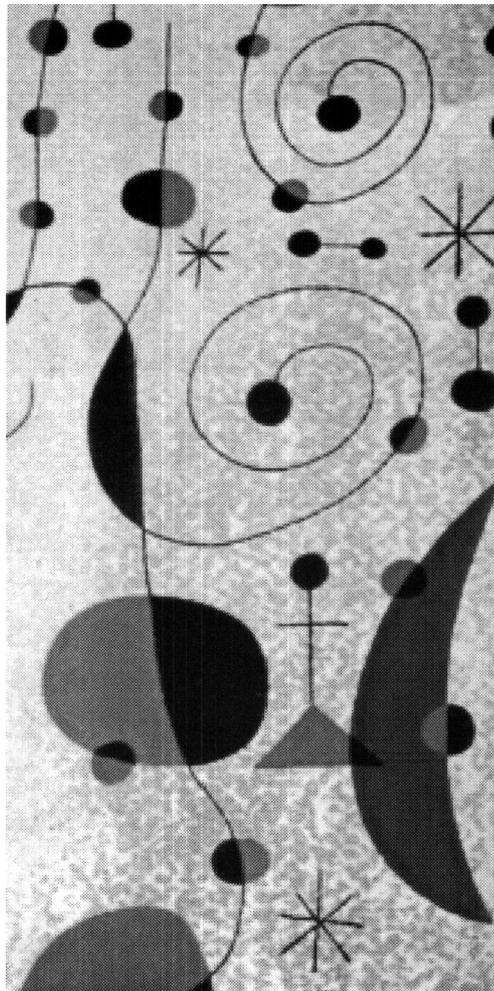
Esta nova mudança no cenário mundial provocou reestruturações nos modos de produção e na concepção do trabalho. Os investimentos passam a ser feitos em setores de ponta como o da química, biotécnica e telecomunicações. As empresas repassaram as perdas dos lucros para os preços dos produtos, 'congelaram-se' os salários e diminuíram-se os benefícios providos do estado. É uma lógica simples. O Estado arrecadava dinheiro das empresas que cresciam sem parar. Com a crise, o estado diminuíram-se os impostos sobre grandes movimentações financeiras para proporcionar novos investimentos do capital. Desta forma, somente os lucros do capital permaneceram intocáveis e diminuindo, tanto o poder aquisitivo do proletário, com a inflação, assim como a possibilidade do Estado financiar os dispendiosos benefícios sociais.

Com isso, passou-se a vulgarizar jargões dos grandes pensadores neoliberais: a livre concorrência, a abertura dos mercados e a democracia. Tudo isto forma uma amálgamas de contradições, visto que o processo de abertura dos mercados é apoiado mesmo com a ditadura, como aconteceu no Chile e no Peru, indo contra os princípios democráticos tão aclamados pelos países desenvolvidos.

Implicações da Mudanças Econômicas do Trabalho

A introdução da informática e modelos de gestão mais participativos, a exemplo do japonês, passou a ser a grande febre nos anos oitenta e noventa. O poder dos sindicatos foi enfraquecido e as relações entre trabalhador e capital tendem a ser diretas e individuais. Porém, o que marca todos os domínios desta mudança produtiva é a aclamada *flexibilidade*. ... "é a busca permanente para libertar os processos produtivos/comerciais/financeiros, sob comando do capital, de todas as formas de rigidez próprias do fordismo"³. Na tecnologia vemos amplas novidades no sentido de máquinas com multi-uso e adaptável à mudanças emergenciais. Enquanto a demanda torna-se programada e também flexível. A produção passa a ser primordialmente por pedidos diretos sem concentração de estoques.

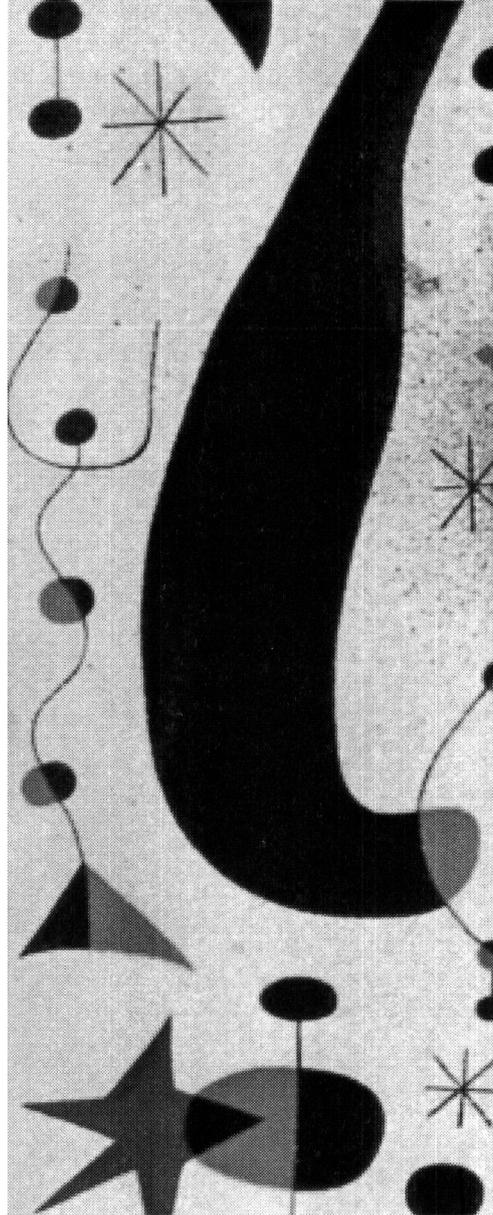
O ponto que mais interessa aqui, diz respeito à mão de obra. Os novos trabalhadores também terão que ser flexíveis para poderem entrar neste novo ritmo de trabalho, devendo ter maior qualificação e polivalência. Exige-se maior iniciativa e, muitas das funções intermediárias da hierarquia, podem se tornar menos necessárias, como funções de gerência e de controle.



Há no entanto uma segmentação da força de trabalho: por um lado, uma minoria se qualifica ao nível do enriquecimento do conteúdo do trabalho/tarefa e, por outro lado, observa-se uma desqualificação da maioria dos trabalhadores, que são alojados em subempregos e vivem na periferia da empresa. Os primeiros, fazem parte do quadro permanente, enquanto os segundos

3- FILGUEIRA, L. UMA VISÃO DE CONJUNTURA: A desestruturação do mundo do trabalho e o "Mal-Estar" desse fim de século. Cadernos do CEAS, outubro de 1997, nº 171

fazem parte do contingente de empregados instáveis, que realizam trabalhos que exigem pouca qualificação⁴.



Para resumir este momento de transição das organizações de produção de bens e serviços, temos as seguintes perspectivas:

- a) Surge a terceirização, a precarização dos empregos, flexibilidade nas demissões e instabilidade, ligada sobretudo às ocupações que não exigem muita qualificação, como por exemplo, seguranças, serventes, atendentes, motoristas e o serviço de escritório. Nesta classe se encontra a maioria da população;
- b) O Estado minimiza os benefícios prestados

a) desempregados, a aposentados e seguro saúde ;

c) Temos os empregos de alta qualificação que exigem um profissional quase olímpico, no sentido de dominar várias técnicas, idiomas, conhecimentos ou a capacidade de comunicar e passar informações adequadamente formando uma classe minoritária, que geralmente tem vários cursos e terceiro grau;

d) Concorrência acirrada que exige da empresa uma maior qualidade nos seus produtos e serviços exigindo trabalhadores bastante comprometidos com a empresa e autônomos;

e) É dada uma maior autonomia para o trabalhador, para que ele possa desenvolver projetos que impliquem no seu melhor rendimento dentro da empresa;

f) Surgimento do conceito de prazer como fonte destacada do contexto de trabalho levando as pessoas a ocuparem seu tempo em função do lazer, ficando o trabalho como simples fonte de renda, apesar de provas apontando para o trabalho como fator principal de realização humana;

g) Possibilidade de no futuro as pessoas pagarem para trabalhar, ou seja, arranjar algo que a satisfaça, mesmo sendo dispendioso. O trabalho criativo, estimulante, desafiante só fará parte de uma pequena parte da população, provocando um subaproveitamento das capacidades humanas.

Um ponto interessante é que as carreiras profissionais vão tomando vários caminhos, entre vários empregos, contrariando a velha tradição de um emprego para toda a vida. Mas algumas peculiaridades em relação à mudança de emprego nos indicam diferentes profissionais em relação ao comprometimento com a própria carreira.

Blau (1989), combinando os modelos de Rhodes and Doering (1983) e London's (1983), mensura e chega a conclusão de que comprometimento com a carreira pode ser relacionado à rotatividade (turnover), sendo a substituição de cognições relativas à carreira que faz a mediação desta relação. Porém, tal

relação poderá não existir se o empregado rotativo em questão simplesmente se limitar a largar seu emprego/ organização, mas ficar na mesma profissão ou campo. Se a mudança for só de emprego, mas não do campo, pode-se substituir as cognições do antigo emprego, mas não as da carreira. Blau, no mesmo artigo, aponta que na maioria das vezes a mudança (turnover) inclui o abandono da vocação para ir para um campo diferente e que a rotatividade pode ser voluntária ou involuntária. A voluntária é influenciada por fatores internos (atitudes de trabalho), enquanto que a involuntária é influenciada pela capacitação e performance – fatores relacionados (Cotton & Tuttle, 1986)⁵

No panorama atual, as pessoas que traçam as suas carreira no sentido da qualificação contínua terão empregos mais assegurados do que aquelas que traçam no sentido só da estabilidade. Estas últimas estariam mais sujeitas ao desemprego, como por exemplo, cargos burocráticos. No entanto, quem vive uma realidade de exclusão, na maioria das vezes, vive de subemprego e no sentido mais amplo da palavra carreira, “pulam de galho em galho”.

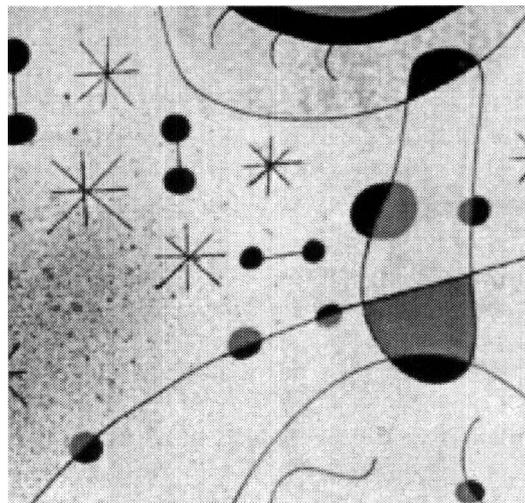
Os Paradigmas da Ciência, a Noção de Totalidade e Metodologias

O conceito de campo vem da área das ciências físicas e abrange a noção de forças que agem sobre um corpo. O conjunto destas forças formam um meio, a partir do qual o evento é função e permite a expressão do comportamento do corpo. As leis de Isaac Newton são um exemplo: os corpos se movimentam a partir da ação física, ou força mecânica, que é aplicada neles. Os corpos físicos estariam pois em um campo de força, essencialmente mecânico, no qual uns corpos exerceriam força sobre os outros, ocasionando movimentos.

Quando a eletricidade foi descoberta, descobriu-se que os corpos se relacionavam através de uma força diferente da mecânica: através da eletricidade. Alguns corpos, quando friccionados, perdem elétrons e atraem outros corpos determinados que estariam com

‘élétrons demais’: é a eletrostática. Um novo campo de forças surgiu no conhecimento do homem: o campo das forças elétricas. Mais tarde, surgiu o campo da força eletromagnética, da força atômica e outras mais. O interessante é que estes novos campos são invisíveis, ou seja, existem forças não observáveis que explicam certos fenômenos.

A história da ciência, no entanto, chegou a um paradoxo que permanece inexplicado até hoje: as forças elétricas que mantêm um elétron em movimento foram desvendadas, no entanto, ainda não podemos saber aonde está um elétron ao mesmo tempo em que definimos a sua trajetória. Da mesma forma, um elétron se manifesta, às vezes, como onda e, outras vezes, como partícula. Este dilema trouxe implicações seríssimas para o sistema filosófico contemporâneo: não existiria verdade absoluta, pois a verdade depende do método que escolhemos para ver o fenômeno. Se escolhemos o método A, veremos o elétron como partícula e, se

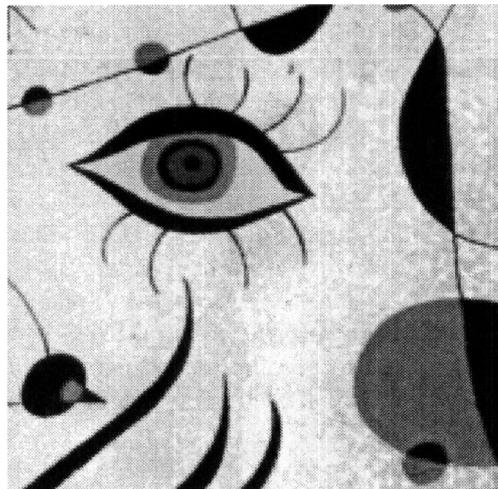


escolhemos o método B, vemos o elétron como onda. Há uma imprevisibilidade nos fenômenos da vida? Será possível mapear todos os campos, descobrir todas as forças que agem sobre algo e prever o seu comportamento? Ou será que o método que escolhemos nos faz observar tal tipo de comportamento e não outro, restando uma porcentagem de imprecisão? Estes foram alguns dos questionamentos da ciência do século XX⁶.

5 - *Journal of Vocational Behavior* 35, 88-103 (1989) / *Testing The Generalizability of Career Commitment Measure and Its Impact on Employee Turnover / Gary Blau, Temple University.*

6 - FREIRE e CARVALHO, O. e R. A., *O universo das quantas*, Ed. FTD- São Paulo, 1997

A partir deste abalo nas certezas do pensamento do homem moderno ocidental, foi possível um intercâmbio mais profundo com as filosofias orientais. Os cientistas ocidentais passaram a se aproximar de duas idéias importantes: primeiro, os fenômenos estão interligados em um campo total, ou seja, há uma diversidade muito grande de forças em diferentes campos agindo de forma combinada e, segundo, um novo campo começa a ser explorado concomitantemente:



o da subjetividade humana, o campo das forças psíquicas, no qual os dados da realidade são filtrados pela escolha do método e pela pré-concepção.

O século XX se mostrou muito importante na aproximação da filosofia oriental do homem ocidental. Físicos como Capra tentam trazer conceitos como o de totalidade para explicar os fenômenos físicos e contemporâneos do homem moderno. Jung foi um dos pioneiros na transmissão de conhecimentos milenares do oriente que tanto ajudam a esclarecer determinados tópicos da psicologia atual.

A compreensão da noção de campo levou o homem à necessidade de compreender melhor o conceito de totalidade, principalmente depois da aproximação com a cultura oriental. Hoje em dia, usamos estas terminologias para tentar dar conta da complexidade do comportamento humano. O que seria então este campo psíquico? A pessoa, vista do ponto de vista da teoria de campo, é

um ser, um todo em relação com várias forças, sejam estas internas ou ambientais, ou externas. De forma análoga à teoria das forças dos campos físicos, onde forças mecânicas provocam o movimento, por exemplo, as forças que agem sobre as pessoas formam um campo de forças subjetivas que provocariam os fenômenos psíquicos e comportamentais. As forças, ambientais e internas, seriam vetores que agem sobre o fenômeno da psiquê. Porém, como no campo eletromagnético, há uma indeterminação na previsão dos fenômenos psíquico e as forças do campo formam um todo interligado.

Muito do que a teoria de campos tem a nos dizer facilita a compreensão de alguns princípios e técnicas de teorias que estudam o homem, como a Gestalt e a Gestalt-terapia. O comportamento das pessoas só seria compreensível se considerássemos a pessoa como um sistema de forças, um campo que se completa e se torna um todo integrado. Para entender o movimento de um elétron, analogamente, temos que entender que ele está inserido em um campo, em uma totalidade que constrói o seu movimento.

Desta forma, “o dogma principal da psicologia gestaltista é determinado pelo contexto ou configuração total em que o objeto está envolvido. A percepção é determinada pelas relações entre os componentes de um campo perceptivo e não pelas características isoladas dos componentes individuais”⁷. Da mesma forma que cada elétron tem a sua configuração específica, cada pessoa está em uma situação específica e, a percepção que posso ter de uma pessoa depende da relação entre os fatores e elementos da situação. Estes elementos formam uma rede de forças.

A percepção depende deste sistemas de forças. Por exemplo: “digamos que um cliente é um campo. Sua roupa, sua idade, seus sapatos, seu perfume são forças nesta rede. Minha percepção total dele vai depender do modo como este todo de forças chega até mim”⁸. Neste exemplo de Ribeiro (1985) fica claro que as pessoas só se fazem compreendidas quando são vistas em sua relação total com o ambiente. Cada momento teria uma configuração diferente, por outro

7 - RIBEIRO, Jorge Ponciano *Gestalt-Terapia: Refazendo um Caminho*, pag. 95, São Paulo, 1985

8 - *Idem*

lado, o comportamento passaria a ser analisado em função do campo que existe no momento em que ocorre. De forma análoga, a depender das condições de observação do átomo, o fenômeno visto é diferente, às vezes o átomo é partícula e em outras ele é onda. Um outro processo análogo é que o movimento dos átomos são caracterizados por um grau de indeterminação, ou seja, o campo está em constante transformação, cada situação é única.

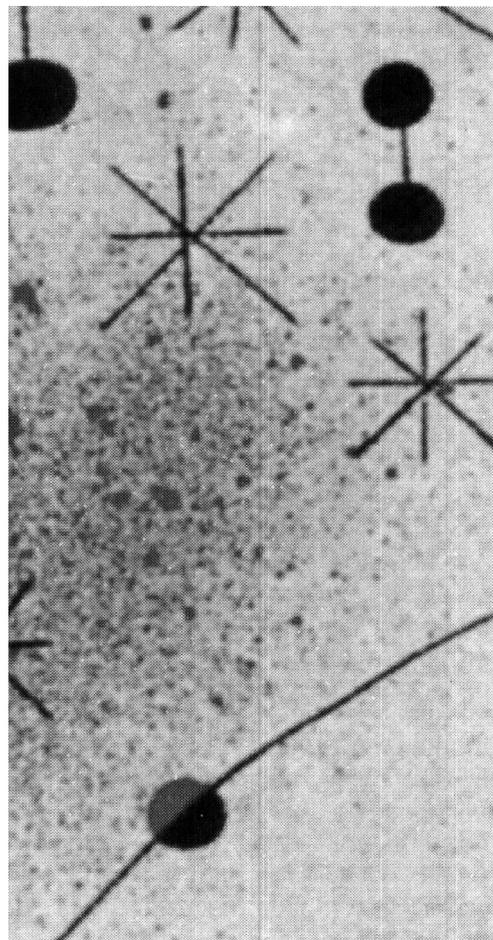
Visto que o campo é um conceito físico, é preciso levar em conta que esse conceito é usado como uma metáfora importante para a compreensão dos processos psíquicos, e não como uma realidade concreta. Na física, este é um conceito que ajuda a postular e comprovar teorias empiricamente. O uso indiscriminado do termo, causa uma certa inconsistência na medida em que ele quer tentar explicar os 'determinantes do comportamento' ao mesmo tempo em que diz que tudo está em uma 'dinâmica' ou movimento.

Este tipo de linguagem difusa é característica da introdução da filosofia oriental no conhecimento ocidental. O que acontece é que ficamos presos à idéia, altamente racional, de querer explicar o comportamento total e, por outro lado, existe a ânsia de incorporar teorias tão diversas. Com o tempo, teremos uma idéia mais clara do que constitui um campo, mas por enquanto, estamos ainda em um patamar de incertezas, onde a física quântica e a teoria da relatividade avançam na tentativa de melhor explicar o fenômeno *campo de forças*. A realidade depende da nossa subjetividade e, como tal, registra um grau de incerteza e de indeterminação.

As metodologias empregadas na Psicologia sempre sofreram críticas tanto no sentido de serem muito objetivas, quanto no sentido de serem muito pouco confiáveis e pouco rigorosas. Isto diz respeito às tentativas radicais de ou aceitar completamente as metodologias das ciências físicas, ou de rejeitá-las por inteiro. Como foi exposto, até nas ciências mais exatas há diferentes correntes que apoiam diferentes visões de mundo e de

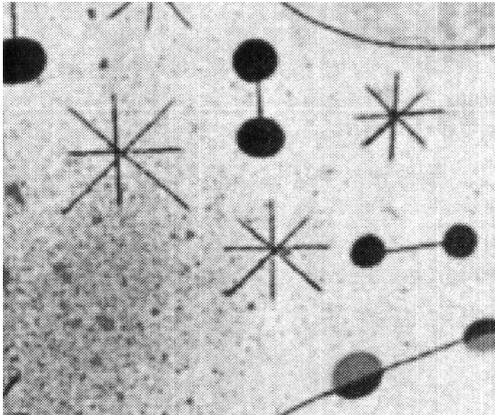
verdade. O certo é que muitos teóricos apontam a necessidade de se constituírem novas e mais poderosas metodologias qualitativas, visto que o pesquisador também constrói o objeto a ser estudado.

A Psicologia parece carecer de uma maior legitimidade frente a outras ciências mais bem estabelecidas. Muito disso é parte de preconceito, mas outra parte é decorrentes do uso de metodologias pobres e problemáticas que são aplicadas de forma forçada. Neste momento em que surgem lógicas para-consistentes, que admitem contradições, em que até a ciência encontra-se dividida e que conceitos invadem aleatoriamente os 'supermercados psicológicos', é um pouco de oportunismo o emprego de metodologias que legitimem verdades e que explorem a ânsia por explicações.



Compreendendo as Organizações: duas metáforas a máquina e o cérebro.

As empresas podem, muitas vezes, ser compreendidas através de metáforas. Como Morgan (1996) aponta, esta tendência vem do início do século, quando o trabalhador era encarado como autômato e as tarefas eram específicas. Taylor foi o marco deste



pensamento com a introdução do estudo de "tempos e movimentos" para padronizar as atividades do trabalho, sucedido por Ford que fundou a linha de montagem. Muitos foram os protestos dos trabalhadores, visto que as tarefas eram eminentemente rotineiras e enfadonhas. O giro de mão de obra, devido ao desgaste natural dos trabalhadores, a maximização da utilização da mão de obra e os salários baixos geraram a maioria das críticas ao chamado taylorismo e fordismo. Muito se chamou a atenção para o caráter desumano das linhas de montagem pelos sérios problemas de saúde causados e despertou-se para o lado subjetivo do ser humano envolvido no trabalho.

A tecnologia foi evoluindo e muitas das tarefas rotineiras e pesadas para o homem foram sendo substituídas por modernas máquinas. Ao mesmo tempo que elas desempregam milhares de pessoas, livram o homem de tamanho fardo. Os novos postos de trabalho implicam em um maior domínio de habilidades. Ao invés de vários homens, agora uma poderosa máquina assume muitas das suas responsabilidades por menos tempo e com melhor qualidade. Comandando as novas operações, um grupo reduzido de pessoas domina todo o processo produtivo.

Outro fator agravante é a concorrência acirrada que se desenvolve entre as empresas. Tempos reduzidos e melhor qualidade exigida são obtidos a partir de uma mão de obra bem qualificada. Mas não somente isso. Toda a organização tem que respirar em sinergia. É o executivo que tem que saber como o produto é feito, os agentes de publicidade conhecer o produto que vão exibir, os pesquisadores de produção têm que estar atentos para o que está desagradando o cliente e assim por diante.

Neste novo ambiente, o homem não pode ser encarado como autômato. Aqui começa a ser disseminada as idéias da cibernética e do modelo holográfico. A parte reproduz o todo e o todo, não é simplesmente a soma das partes, mas também, reproduz-se nas partes. Esta idéia representa a vinculação dos empregados como a própria expressão da empresa. É neste contexto de pleno apogeu das comunicação que surge a metáfora do cérebro para descrever organizações complexas ideais. No cérebro, cada neurônio se comunica com vários outros, que se comunicam com outros e assim por diante. Entramos na era das redes complexas de comunicação. Outra característica do cérebro, que é particularmente apreciada no meio empresarial, é a de que, se uma parte do cérebro for danificada, as outras partes podem assumir a função correspondente da que foi prejudicada, uma vez que a maior parte das funções não são concentradas unicamente em um ponto, mas em vários centros interligados, como se o conhecimento de tudo estivesse em cada parte.

Qual seria a diferença da natureza do vínculo do trabalhador mecânico e do novo trabalhador 'neurônio' ou 'cibernético' com a empresa? A diferença básica é que a natureza do vínculo, do contrato psicológico do segundo, irá permitir uma maior aproximação do trabalhador em relação aos interesses da empresa, quando tal vínculo se desenvolve a partir das cognições do sujeito e não somente em sua coerção. A natureza do novo contrato com o trabalhador deverá levar em conta seus interesses dentro de limites mais amplos e negociáveis dentro das empresas.

A Saúde

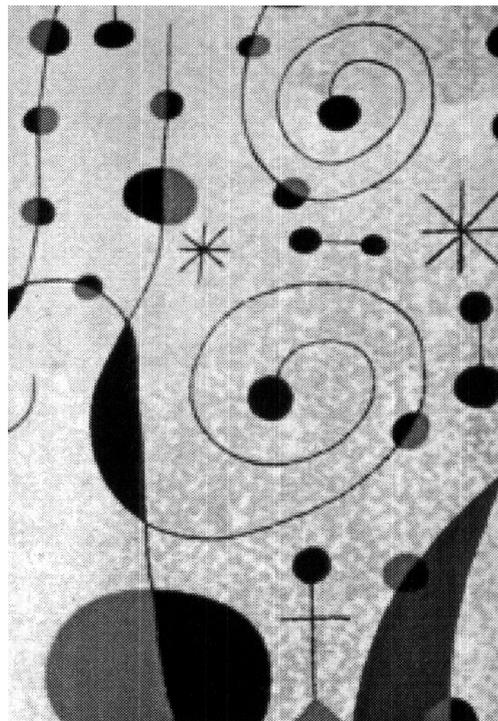
Os jornais e revistas utilizam este termo para os mais variados fins. "Saúde é bem estar", "equilíbrio" e "harmonia". Termos tão vagos, determinísticos e que frequentemente apontam causas únicas, como se as doenças brotasse do âmago do ser, sempre do um. A crise nas ciências levou muitos cientistas a abrangerem o seu arcabouço teórico para incorporar o problema da multicausalidade. Mais recentemente, o estudo da teoria do caos e da complexidade ajuda muito neste sentido, de entender fenômenos complexos e não mais mecânicos e objetivos. No caso da área de saúde, temos vários níveis de análises, interligadas em uma dinâmica própria, que perpassam diferentes espectros da questão. Em um nível macro, temos as políticas de saúde, as condições de higiene e a alimentação (dimensão social da saúde) e interesses corporativos. Todos estes fatores emergem na individualidade, porém a doença é um fenômeno complexo e multicausal.

Um fenômeno espantoso é descrito por Dejours(1980) de forma brilhante: a construção de estratégias e mecanismos sociais de defesa e de resistência por uma classe, por exemplo de operários. É mais que sabido que o índice de acidente de trabalho no setor da construção civil é altíssimo. Porém, os operários desenvolvem culturas e mecanismos próprios (racionalizações) para enfrentamento do risco e da submissão ao capital. Como eles enfatizam a coragem como traço de masculinidade, olhando para os riscos enfrentados como se tivessem o domínio da situação, se arriscando em 'andaimas pingentes', pela necessidade de ganhar o mínimo para sobreviver. Em outros casos, pessoas trabalham em situações alarmantes, como nas minas de carvão, onde micoses e tosse crônicas são coisas normais. Se perguntarmos a muitas dessas pessoas se elas se sentem doentes, elas nos responderão que não. Ficar doente, para essas pessoas, é quando já não se pode trabalhar.

Já as doenças modernas estão intimamente ligadas ao estresse, esforços repetitivos e angústias provocadas por um ambiente de extrema incerteza. O desemprego bate na

porta e deixa marcas irreversíveis para a saúde das pessoas. Este quadro está ligado a políticas de flexibilização da mão de obra em dois sentidos: 1º - através da possibilidade de trocar rapidamente os funcionários de pouca qualificação, ou temporários (boa parte da população) e 2º - dos funcionários permanentes, cobrar-lhes a eterna requalificação.

Parece que atravessamos uma fase onde cresce cada vez mais os trabalhos intelectuais, integrados e menos embrutecedores. Outra polêmica mais crítica entra em questão: "foi dado 'adeus ao trabalho', 'adeus ao proletário', mas não adeus ao patrão e ao capital". Cada vez mais o capital deixa de investir na requalificação de pessoal de determinados setores, levando muitos a ficarem desempregados e desqualificados, pois postos de trabalho são constantemente



substituídos por novas tecnologias. Vemos que a saúde no trabalho depende de políticas e da conjuntura. Mas o que poderá fazer o psicólogo diante de tamanho monstro que se chama capital? Vemos que a ergonomia avança e traz tecnologias que ajudam o trabalhador a se livrar de efeitos indesejáveis do trabalho. Várias experiências tentam melhorar as condições de trabalho do

empregado. Quem é aquele que vai problematizar, analisar situações contraditórias e reordenar tensões se não psicólogos?

Por último, as profissões em extinção, que não permitem novos ajustes, pegam muitos indivíduos de calças curtas. São pessoas se aproximando da velhice que não possuem mais o mesmo vigor da juventude e a disposição para trocar de campo de trabalho. Este é mais um tipo de caso de sofrimento intenso. O auxílio de orientação e acompanhamento vocacional, ou profissional, nestes casos se mostram impreteríveis. Algumas empresas adotam o

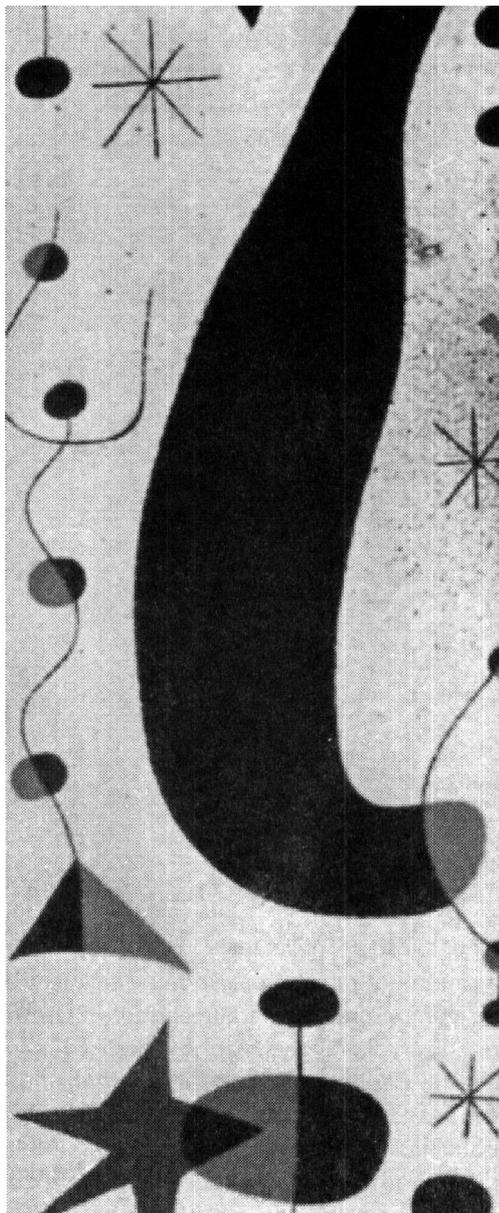
relocamento de pessoas e encaminhamento para novas áreas de trabalho. Esta transição é muito delicada e envolve sentimentos e emoções a serem trabalhadas por um profissional das áreas educacional e psicológica.

Requalificação e Desemprego.

Quem não acompanha o ritmo da tecnologia e não se qualifica para os novos postos de trabalho, o destino certo é o subemprego e empregos sem qualificação que têm salários mais baixos. O mercado informal está se tornando o socorro de muitos profissionais que não lograram sucesso em suas profissões originais.

Qualificação e desemprego: os dois lados de uma mesma moeda? Sim, ou você é cara ou é coroa. O lastimável é que a capacidade humana é subaproveitada. Enquanto muitos não têm nem se quer emprego, alguns setores de mercado estão sofrendo da falta de pessoal qualificado, pois os trabalhadores não têm tido tempo nem dinheiro para se especializar tão rapidamente quanto as demandas incessantes de novas técnicas e metodologias de trabalho. Neste sentido, a educação passa a ser um ponto chave na questão da qualificação. Em nossa sociedade de informação, o conhecimento é o motor propulsor do desenvolvimento e da mudança de paradigma. Qualificar pessoas para esse novo processo produtivo, passa necessariamente pela questão da escolaridade. Vemos que cada vez mais o sistema de formação é seletivo e caro, visto que o Estado não tem mais apresentado políticas eficientes de educação básica, secundária e/ou superior.

Ainda que em países subdesenvolvidos, práticas obsoletas de dominação e de utilização de trabalhos rotineiros e desconexos estejam muito enraizadas, a nova proposta de organização do trabalho aponta para a necessidade da interdisciplinariedade, do conhecimento amplo e integrativo que só se consegue com uma boa qualificação. É característica intrínseca deste intenso processo



de concorrência e de mudanças a formação de pessoas empreendedoras e autônomas, diferenciando-se de ambientes onde uma vasta mão de obra desqualificada era uma vantagem estratégica.

Em países em desenvolvimento, e até mesmo em alguns casos em países do Primeiro Mundo, trabalhos precários são práticas ativas paralelas a práticas de altíssima tecnologia, tanto gerencial quanto de maquinário. Selecionar pessoas para cargos específicos tornou-se uma necessidade impreterível; os psicólogos organizacionais avançam neste campo, já algum tempo fazendo análise de cargos e tarefas. Muitos psicólogos, mesmo ainda estudantes, atentam para a estreiteza desta tarefa se feita dentro de limites restritos.

Um outro ponto, mais abrangente, é o estudo das motivações, atitudes e cognições relacionadas ao trabalho. Muitos estudos de cultura foram feitos para se chegar a compreensão de modelos como o japonês. A 'qualidade total', o envolvimento do empregado e a empresa dando mais atenção à sua mão de obra. O '5s' também veio culminar nos anos noventa. Hoje são considerados modismos, embora tenha-se tentado implantar estes modelos japoneses em culturas diferentes, com resultados muitas vezes equivocados.

A questão se volta mais fortemente para o melhor jeito de manter o vínculo, não só empregatício, mas sobretudo o cognitivo e emocional. Estudos clássicos de incentivos por desempenho vão dando lugar ao estudo das cognições relacionadas ao trabalho¹⁰. Atualmente dá-se muita ênfase à natureza do vínculo que o trabalhador desenvolve com a empresa. Estudos de clima organizacional e de comprometimento parecem ser o grande filão de pesquisa na atualidade. Dentro de comprometimento, temos um sub-tópico mais atual ainda: o comprometimento com a carreira/profissão. Esta nova área vai estudar fenômenos da natureza do vínculo que faz o indivíduo querer expandir em sua profissão. Na nova realidade, onde as empresas já não podem garantir empregos fixos como antes, carreiras múltiplas e complexas surgem como resposta individual à necessidade de alta

qualificação para garantir bons empregos, ou empregos desejáveis, instigantes e desafiadores.

Direcionamentos de carreira é uma decisão que envolvem muitas qualidades subjetivas que precisam ser enfocadas. O psicólogo é uma possibilidade de apoio aos trabalhadores em situações como essa. Às vezes, treinamentos ou cursos mal direcionados não levam a nenhuma mudança e podem acarretar insatisfação. Poderíamos, pensando nesta direção, não separar o tópico saúde, pois as a ocupação estão intimamente ligadas ao bem estar individual.



Considerações Finais

Os processos de ordem macro e os efeitos no indivíduo nos levou por campos muito diversos. Nesta perspectiva, o psicólogo se instala justamente no limite do não dito, do problematizador que enxerga as dissonâncias cognitivas, melhor entendidas à luz das culturas das organizações. A capacidade de comunicar situações paradoxais e de fazer a informação fluir com menos bloqueios é uma tecnologia que depende fundamentalmente do conhecimento das cognições e das emoções.

O fenômeno da totalidade deve ser visto como complexidade e não como explicação para todos os 'males'. A metáfora dos campos de força é válida no momento em que

10- No campo de estudo sobre incentivos (esquemas de reforços clássicos do comportamentalismo) Kohn(1995) afirma que nenhum estudo controlado demonstra que recompensas melhoram o desempenho a longo prazo. Muitas vezes a recompensa é vista como controle coercivo que assume caráter de punição e dá ao pode dar ao trabalho um caráter dispendioso. Além de ninguém gostar de ser manipulado, a motivação que vem do próprio interesse é que melhora a qualidade do trabalho a longo prazo. É claro que o esquema de recompensa pode ser mais eficaz quando se trata de tarefas rotineiras.

exploramos estes 'vetores de forças' e que respeitamos um certo grau de indeterminação peculiar à subjetividade. Conceituações mais ricas podem ser desenvolvidas para melhorar a difusão destas idéias e o fluxo de informações nesta área. A tentativa de explorar, o mais amplamente possível o tema pode ter prejudicado a descrição no âmbito mais específico da atuação do psicólogo. A busca pelos argumentos, de forma infalível, é algo da ordem do complexo e do caos e não da certeza objetiva.

O psicólogo, por outro lado, deve sair do seu restrito campo de atuação e formação, para buscar novidades e ferramentas para melhor construir seus objetos de estudo e ação. Sair,

de vez em quando, da sua poltrona no consultório para ir viver a vida, buscar os problemas, não esperar por eles.

Por fim, o psicólogo cada vez mais se insere na fronteira de tensões opostas, um agente mediador, capaz de ficar atento a fenômenos sutis, demonstrando implicações a longo prazo e relativas, perspectivas múltiplas e ainda indeterminadas. Agente influenciador de políticas. Nesta medida, é preciso muita atenção para a formação do psicólogo, pois as suas práticas podem gerar e gerir corpos passivos como nos mais tradicionais agenciamentos de papéis, ou mesmo se tomar uma instituição passiva e apolítica.

Paulo Wenderson Teixeira Moraes:
Rua do Cipreste, 231/1102
Edif. M. Riviera – Niagara CEP: 41810-450 Salvador/BA
Tel.: (071) 353-3922 E-mail: paulow@ufba.br



Aryee and Tan, S. and K., *Antecedents and Outcomes of Career Commitment* *Journal of Vocational*

Behavior 40, 288-305 (1992) Faculty of Business Administration, Nacional University of Singapore.

Blau, G.(1989). Testing the Generalizability of a Career Commitment Measure and Its Impact on Employee Turnover, *Journal of Vocational Behavior* 35, 88-103 Temple University .

Bastos, A. V.B. (1994a). *Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. UNB. Tese de Doutorado.

Bastos, A.V.B. (1994b). *O conceito de comprometimento- sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho*. *Organização e Sociedade*. 1(2), 77-106,

Bastos, A. V.B. , (1995). *Comprometimento organizacional : o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa*. *Cadernos de Psicologia*, nº .1, pág 44 - 63.

Bleger, J.(1984). *Psico-higiene e Psicologia Institucional*, Ed. Arte Médicas, Porto Alegre - RS .

Cattani, A. D.(1996) *Trabalho & Autonomia* Vozes,

Chanlat, J. F. *Quais Carreiras e para Qual Sociedade? (I e II)*, publicado na RAE(Revista de Administração de Empresa), Fundação Getúlio Vargas, vol. 35, nº 6, nov/dez 1995 e vol. 36, nº 1, jan/dez 1996.

Dejours, C. *A Loucura do Trabalho*, São Paulo: Edição bras., Ed. Oboré, 1987(Paris 1980)

Figueira, L. *Uma visão de conjuntura: A desestruturação do mundo do trabalho e o "Mal-Estar" desse fim de século*, *Cadernos do CEAS*, outubro de 1997, nº 171

Freire e Carvalho, O. e R. A., (1997) *O universo dos quantas*, Ed. FTD- São Paulo.

Kohn, A. *Por que os Planos de Incentivo não Funcionam*, publicado na RAE(Revista de Administração de Empresa), Fundação Getúlio Vargas, vol. 35, nº 6, nov/dez 1995

Morgan, G. (1996) *Imagens da Organização*, Ed.: Atlas, São Paulo

Ribeiro, J. P., (1985) *Gestalt-Terapia: Refazendo um Caminho*, pag. 95, São Paulo.

Silva, E.S. (1994) *Desgaste Mental no Trabalho Dominado*, Ed.: UFRJ, Rio de Janeiro

Srour, R. O. (1998) *Poder, Cultura e ética nas Organizações*, Ed. Campus SP.

Referências bibliográficas