

GESTÃO DE PESSOAS, GRUPALIDADE E SAÚDE NO TRABALHO

Hilda M. R. Alevato*

Abstract

This article deals with the phenomenon called groupality and the two sides experienced in personnel management in the workplace environment: leadership and authority. Through analysis of the demands of groupality, the objective is to discuss the relation between those two sides of personnel management and the presence of psychical suffering in the social dynamics of workplaces. The article is based on research about the relations among work, health, and management in different professional categories and organizational frameworks developed at the Rio de Janeiro Higher Institute for Pedagogical Studies (ISEP-RJ). A qualitative methodological approach was used, seeking to understand work social dynamics, through the study and interrelations among their main indicators.

Keywords: Personnel Management; Psychical Suffering; Work Social Dynamics; Stress.

Há mais ou menos 10 anos, num congresso internacional sobre saúde do trabalhador, presenciei um dirigente sindical aborrecer-se com um palestrante porque entendia que seus companheiros não formavam um “exército de loucos”. O assunto da mesa, claro, era a saúde mental e o conferencista falava dos assustadores índices de adoecimento e afastamento do trabalho relacionados à Psiquiatria.

Se pensarmos bem, há pouco tempo, não éramos muitos os pesquisadores dedicados ao estudo do sofrimento psíquico no trabalho. Já tínhamos convicções estabelecidas sobre a importância do tema e, mais ainda, sobre a atenção que ele exigia, mas encontrávamos muita resistência em diferentes setores e algumas vezes até deboches e descaso.

Na verdade, ainda hoje as pessoas tendem a associar saúde mental à representação social de loucura, assustando-se com o estereótipo que lhes vem à mente. Para muitos, a perspectiva manicomial – associada às imagens do louco – afasta-se do cenário laboral. Ao mesmo tempo, a consciência da auto-imagem recomenda uma negação que geralmente não se verifica nos outros campos da saúde. Compreender a saúde mental como parte de um todo absolutamente indissociável na vida de todos nós – a saúde – é apenas um dos lados da luta pela qualidade de vida no trabalho. O outro lado – aceitar a necessidade de cuidar da própria saúde mental, reconhecer seus sintomas – parece ainda bastante mal compreendido.

Talvez esse seja um dos mais significativos pontos a serem aprimorados nos discursos e práticas daqueles que pretendam contribuir para a promoção da saúde nos ambientes laborais: mostrar que a mente de um homem é capaz de manifestar-se em sintomas bastante variados, em sua maioria bem diferentes daqueles associados à “loucura” no senso comum.

Lamentavelmente, vemos hoje que as primeiras pesquisas que chamavam atenção para o avanço dos riscos associados à saúde mental no trabalho estavam no caminho certo. Estamos enfrentando um cenário de incrível carga mental pelas conquistas tecnológicas, em meio a crises econômicas e políticas, além de ajustamentos de diversas ordens, numa rede de abrangência mundial. Porém, para além dos inúmeros elementos que se entrecruzam, as pessoas convivem cada vez mais intensamente com o agravamento de estressores, pelas falhas da gestão de pessoas no cotidiano dos ambientes laborais.

Em nosso trabalho “Diferentes estressores: diferentes formas de controle” (Alevato, 2004a)¹, tratamos exatamente desses estressores. Mostramos que para cada grupo de estressores há necessidade de intervenções específicas e que a tendência a olhar o estresse sem o cuidado de entender seu processo alimentador muitas vezes potencializa-o, independentemente da qualidade das propostas implementadas para controlar seus efeitos.

Um exemplo esclarecedor do que estamos dizendo é a ginástica laboral. Quase todas as pessoas sabem apontar os inúmeros benefícios do exercício físico bem orientado. Sem dúvida, a incorporação de espaços dedicados ao cuidado com a saúde, associada à liberação do tempo para o usufruto, dentro das próprias empresas, precisa ser valorizada. No entanto, num ambiente em crise, em que os estressores se alimentam na sociodinâmica do trabalho², a frequência compulsória à ginástica laboral acaba se transformando em mais um elemento estressor, podendo inclusive agravar lesões pelo movimento físico sob pressão e/ ou tensão emocional.

Outro exemplo pode ser extraído de uma das empresas onde desenvolvemos um trabalho de apoio e coletamos dados para pesquisa³. Lá, a presença de uma “sala de meditação” – para a qual as pessoas eram constrangidas a se dirigir sempre que as discussões se tornavam mais calorosas – era um elemento altamente negativo, apesar de

todo o cuidado e boa intenção com que foi montada. Para seus idealizadores, faltava calma e relaxamento aos empregados, todos pareciam sempre “nervosos”, “prontos para explodir”, como eles diziam. Ao criar a sala, eles não perceberam que estavam focados apenas nos sintomas do que vinha sendo vivido naquele setor, num diagnóstico equivocado que apenas contribuía para que todos ficassem mais e mais irritados e tensos em suas relações.

Essa dificuldade em “ler as pistas” do cotidiano está associada a uma outra, geralmente fruto de uma grave lacuna na formação dos administradores: o desconhecimento dos processos humanos na formação de grupos (grupalidade) nos ambientes laborais, sua dinâmica e as exigências próprias desse processo. Conforme nossas pesquisas vêm mostrando, situa-se na qualidade da administração, melhor dizendo, na qualidade da gestão das pessoas, o caminho mais significativo para controlar os estressores nos ambientes laborais.

Nesse artigo, então, vamos discutir a relação entre o sofrimento psíquico gerado pelo agravamento dos estressores e a administração ou gestão de pessoas. Iniciamos destacando algumas informações recentes acerca da problemática da saúde mental no trabalho. A seguir, situamos o fenômeno da grupalidade, diferenciando-o do conceito de grupo, dadas as especificidades dos processos vividos nos ambientes de trabalho. Por fim, trazemos uma análise da ação administrativa em relação a suas duas faces, liderança e autoridade, cuja demanda na sociodinâmica laboral nos ajudou a esboçar algumas considerações sobre a importância de uma gestão melhor fundamentada no que se refere à grupalidade.

Não estamos pretendendo estabelecer um novo modelo de administração, que substitua o esforço por compreender a realidade e suas pistas, tal qual se apresentam em determinada situação. Nosso objetivo se situa no campo dos fundamentos para a gestão⁴ de pessoas enquanto prática profissional que não pode ser espontaneísta, pelas próprias implicações que engendra.

SAÚDE MENTAL DO TRABALHADOR: NOVOS DOENTES, NOVOS RISCOS

Estamos, sem dúvida, diante de um enorme desafio. Os dados levantados em pesquisas internacionais sobre a saúde no trabalho⁵ nas últimas décadas não deixam dúvidas sobre a seriedade do sofrimento psíquico e suas conseqüências⁶.

O relatório “Safety in numbers: pointers for a global safety culture at work”, publicado pela Organização Internacional do Trabalho (ILO)⁷, em 2003, não abre espaço para hesitações: a maior causa de acidentes e doenças do trabalho é o estresse.

São cerca de 270 milhões de acidentes de trabalho por ano, no mundo, dos quais cerca de 75% (aproximadamente 200 milhões) poderiam ser facilmente evitados com os conhecimentos já disponíveis hoje. Segundo o mesmo relatório, o trabalho mata por ano aproximadamente dois milhões de pessoas nos países industrializados, sendo possível imaginar qual seria essa quantidade se fossem levantados também os dados de países economicamente desfavorecidos.

Tais mortes, acidentes e doenças consomem mais de 4% do PIB mundial. São mais de U\$ 1,250,000,000 milhão de dólares desperdiçados, em especial nos países que mais necessitam de recursos. Em países como o Brasil, calcula-se que o custo da desatenção possa atingir quase 10% do PIB⁸.

Esses dados, ao lado de tantos outros levantados por instituições como a OMS (Organização Mundial de Saúde), trazem à pauta implicações que precisam ir muito além da indignação. São aposentadorias precoces, sobrecarga da rede social de atendimento, absenteísmo (que, em alguns setores, atinge a marca de 10% dos trabalhadores/dia), redução na empregabilidade, empobrecimento da família (pela sobrecarga gerada pela doença e pela queda no rendimento familiar) e outras graves conseqüências. Para a economia do país, a quantidade de acidentes e doenças do trabalho está diretamente relacionada à produtividade. Os países mais competitivos são aqueles que apresentam taxas mais baixas de acidentes. Numa listagem indicadora de competitividade, com 27 países ranqueados, o Brasil ocupa a 23ª posição, segundo o International Institute for Management and Development⁹ e a Organização Internacional do Trabalho¹⁰. Entretanto, mais do que qualquer preocupação com o enfoque meramente pessoal ou empresarial, o que esses dados nos revelam é a urgência com que precisamos mudar a abordagem com que temos focado a saúde e a segurança no trabalho no Brasil. Precisamos avançar, libertando-nos da participação meramente denunciadora que tem caracterizado grande parte das ações coletivas da sociedade organizada.

Entre nós, a dicotomia mau patrão/ bom empregado, por exemplo, aparece freqüentemente como a única vilã, quando sabemos que a complexidade das relações de emprego – especialmente nas grandes cidades – não comporta uma análise tão reducionista. Ainda que mereça atenção especialíssima o fato de não termos superado situações indignas como o trabalho de caráter escravo ou o trabalho infantil, há indicadores bastante sérios que vêm recebendo tratamento inadequado. Como exemplo, podemos lembrar das pesquisas sobre a Síndrome de burnout¹¹ entre os profissionais da educação (Codo, 1999)¹², cujos resultados apontam desde o assustador índice

de 48% de atingidos em todo o Brasil, em 1998, até problemas na metodologia de pesquisa¹³ que entravam o enfrentamento da questão.

O campo do sofrimento psíquico no trabalho talvez seja hoje um dos mais desafiadores em termos de pesquisa, comprovação, prevenção e intervenção. Além de não se prestar a soluções normatizadas, como os demais riscos à saúde no trabalho – recomendação do uso de um equipamento de segurança ou a construção de uma parede de isolamento, por exemplo – a mente humana ainda representa um enigma, especialmente quando o assunto é a consciência (Damásio, 2002)¹⁴. Não é possível entender um fenômeno como o estresse laboral sem considerar a complexidade das interrelações que o próprio atingido elabora em suas vivências.

Conforme apontamos em outra oportunidade (Alevato, 1999)¹⁵, o final do século XX nos trouxe o desafio de mudar o conceito de doença do trabalho. Estamos distantes dos famosos “Tempos Modernos”, eternizados por Chaplin, no filme que consagrou a imagem simbólica do trabalhador engolido na engrenagem. A tradição, caricaturada no filme, associava a doença no trabalho exclusivamente à alienação dos trabalhadores e às condições sob as quais eram obrigados a exercer suas atividades. Seus sofrimentos e suas mortes levaram ao movimento pela prevenção, refletido em normas regulamentadoras e equipamentos de segurança, aprimorados desde meados do século XX.

Nos campos físico, químico e biológico dos riscos à saúde no trabalho, muito já se avançou. Há muita informação disponível e, em muitos casos, apenas a existência da miséria e da exploração criminosa é capaz de submeter um ser humano a riscos. Isso significa dizer que doenças, mortes e acidentes nesses campos são fruto mais da perversa situação social de exclusão, imposta por alguns e vivida por muitos, do que das condições da própria atividade.

Tais considerações nos levam à primeira reflexão sobre as mudanças necessárias no entendimento do que hoje chamamos de riscos à saúde do trabalhador. Certamente, a ocorrência dessa espécie de ameaça – a exclusão, a exploração criminosa –, sugere outro tipo de iniciativa de “prevenção”.

A segunda reflexão vem a reboque da primeira. Se é verdadeira a afirmação da Organização Internacional do Trabalho, “occupational accidents are all caused by preventable factors within the workplace” (SAFETY in numbers: pointers for a global safety culture at work. (2003)¹⁶, por que muitas empresas, instituições e governos ainda não agem de forma a mudar um cenário tão devastador de mortes, mutilações e adoecimentos? Na mesma linha de raciocínio, se fosse apenas uma questão financeira – tendemos a ver as empresas sempre pelo lado do lucro – por que não implantar medidas que tornam os empregados mais produtivos, além de evitar gastos desnecessários? Também aqui é possível perceber que a idéia de “prevenção” exige um ajuste de enfoque e de encaminhamentos, além de novos e diferentes fóruns de debate.

Há, porém, uma terceira reflexão na qual pretendemos nos deter mais cuidadosamente. Falar em doença do trabalho, há algumas décadas, era falar do Outro, falar pelo Outro, protegê-lo, atendê-lo. Hoje, falamos de todos nós. Falar de doença do trabalho, há algumas décadas, era falar de riscos restritos a determinados grupos, diferenciados por ocupação. Hoje, falamos também de um risco de natureza socioambiental, que atinge de forma generalizada, adoecendo direta e indiretamente, inclusive por agravar a ameaça dos demais riscos e atingir as relações, além de interferir na disposição, na atenção, na vontade de trabalhar.

Atualmente, todos nós vivemos – os mais escolarizados, os menos atingidos pelas condições agressivas dos fatores físicos, químicos e biológicos, os mais politizados, os governantes, os diretores, os chefes, os empregados etc. – o risco cotidiano do estresse, da violência, da sobrecarga de apelos e demandas simultâneas geradas pela revolução tecnológica.

Portanto, sem desconsiderar ou minimizar a importância de qualquer risco, sem esquecer que o trabalhador mais explorado vive a necessidade inadiável de iniciativas que contribuam para a superação das mazelas de suas condições de existência, é preciso não subestimar o fato de que os riscos socioambientais à saúde no trabalho não escolhem suas vítimas. Democráticamente, os novos tempos ampliaram bastante o rol daqueles que desenvolvem doenças no trabalho.

Por outro lado, ao atingirem não apenas os empregados, mas também seus chefes, seus gerentes, seus diretores, juizes, médicos, professores, as doenças dos novos tempos colocam a situação de todos – especialmente dos mais dependentes do emprego – em risco de agravamento. A existência de pessoas adoecidas e investidas de poder¹⁷, assediando ou agindo de maneira inadequada e até agressiva, nos impõe a necessidade de vencer as explicações mais óbvias e usuais. É preciso atenção para não banalizar olhares e enfoques.

Dessa maneira, queremos destacar essa terceira reflexão, a qual chamamos de nova geração de doenças e doentes do trabalho. São patologias desenvolvidas com diferentes mapas sintomáticos, por ocupantes de cargos e funções de diferentes naturezas, num processo de sofrimento de difícil delimitação e diagnóstico. Suas causas são múltiplas e os estressores próprios da sociodinâmica do trabalho tendem a se realimentar, piorando os quadros de adoecimento e os índices de acidentes e mortes em todos os segmentos profissionais.

Três cuidados são indispensáveis: o primeiro diz respeito à facilidade com que desprezamos nossos primeiros

sinais de sofrimento psíquico ou de adoecimento. São familiares e colegas que nos recomendam um descanso ou um passeio como “tratamento” e/ou minimizam os sintomas. A alegação comum é que estamos *apenas* muito *estressados*, e que “*está todo mundo assim*” ,”*é assim mesmo*”. Sem a necessária atenção, além das doenças, o agravamento da situação aumenta também os índices de acidentes e mortes.

O segundo cuidado se refere à diferenciação entre o adoecimento psíquico de uma pessoa por condições que se originam em sua vida particular e os riscos sócioambientais que atingem um grande número de trabalhadores, no mesmo ambiente laboral. Muitas vezes atribuímos à subjetividade ou à personalidade “deformada” de alguém as atitudes ou comportamentos que não acompanham os padrões sociais. Também ouvimos pessoas dizendo que em suas empresas todos estão “desmotivados”, refletindo leituras equivocadas, geradas numa curiosa e improvável situação de coincidência: tantas pessoas desmotivadas, no mesmo lugar, ao mesmo tempo.

Onde se vê pessoas que não se interessam pelo que está sendo proposto, a melhor iniciativa não é a que parte de esforços pelas transformações individuais dos chamados “desmotivados”, mas sim a que se volta para as propostas que lhes são apresentadas, para a comunicação com as pessoas, em síntese, para a gestão e a sociodinâmica. O fenômeno que o senso comum chama de desmotivação é geralmente um claro sintoma da presença de risco socioambiental, que denominamos de Síndrome Loco-Neurótica (Alevato, 1999)¹⁸.

O terceiro cuidado tem relação com o conceito de saúde mental do trabalhador. Quando falamos em saúde mental, não podemos restringir a leitura às vítimas usuais das doenças do trabalho. Conforme dissemos, há muitos profissionais e ocupantes de cargos que não se enquadram na definição de “trabalhador” *stricto sensu* – diretores, gerentes, médicos, juizes, engenheiros etc. – mas que hoje são tão ou mais vitimados que aqueles, capazes, portanto, de agravar o sofrimento de todos, pelo exercício distorcido do poder. A tendência a atribuir as atitudes defensivas, neurotizadas e muitas vezes agressivas de pessoas investidas de poder às características oriundas de uma personalidade impermeável, sem vínculos, leva a equívocos nas intervenções e na atenção que os grupos por eles comandados demandam.

Assim, conforme estamos vendo, a relação entre o conjunto de competências exigidas na atividade de gestão de pessoas e a qualidade de vida nos ambientes de trabalho é bastante específica e intensa. Nesses ambientes, chama a atenção, em especial, o fenômeno que chamamos de grupalidade, conforme veremos a seguir.

GRUPOS HUMANOS E GRUPALIDADE

Sem apelar para a já superada discussão acerca de um homem com “instinto gregário”, podemos dizer que não é possível imaginar um ser humano fora de sua rede social. Tal rede, histórica, cultural, é a base na qual se constrói a consciência humana – é sua prática social – através de um processo radicalmente interativo, num universo simbólico de grande complexidade. No cotidiano, durante toda sua vida, o homem vai desenvolvendo suas funções mentais superiores em aprendizagens vividas nas diferentes situações.

É aos grupos que compõem essa rede que se lançam demandas pulsionais de vida e morte, numa ilusão de extensão do Eu, que os transforma – os grupos – em objetos também de pulsões. Num complexo processo conflituado e homeostático, para o qual concorrem pólos instáveis em permanente realinhamento, os grupos vão se formando, reorganizando- se, transformando- se, morrendo. É na economia particular/ coletivo, renovação/ conservação, nós/ eles etc., que se mantém a idéia de grupo, diferenciando- o de um coletivo de pessoas ou da “massa”. Como define Barembliitt (1986), “*em seu sentido empírico, grupo é um conjunto de indivíduos associados em torno de um objetivo comum durante um período de tempo prolongado*”.¹⁹

Se esse objetivo comum – sua tarefa, conforme a Psicanálise – se perde, a tendência é o esvaziamento e o desmanche grupal. Num exemplo simples, é possível imaginar um grupo de amigos adolescentes que se reúne para jogar bola. Com o passar do tempo, a vida adulta e a entrada em cena de outros interesses e demandas, os membros vão abandonando os encontros, afastando-se e buscando novos caminhos. Podem manter amizades pessoais, mas o espírito de grupo deixa de justificar-se.

Um grupo humano, portanto, existe com base nessa tarefa comum, nesse plus que transforma os indivíduos em pessoas em relação, numa busca partilhada de algo que se realiza na própria relação. Um conjunto de indivíduos num ônibus urbano, nessa perspectiva, não chega a formar um grupo, porque ainda que tenham um objetivo semelhante – chegar a algum ponto da cidade – não dependem uns dos outros para atingi-lo, não estabelecem suas regras em acordo, não criam, não produzem, não têm, enfim, uma tarefa comum.

A formação de um grupo é um processo que tem como momento fundante a decisão dessa tarefa, em torno da qual as pessoas se agregam, criando suas normatizações, seus compromissos, suas obrigações, suas formas próprias de interagir. Há um sentido único, conhecido e partilhado pelos membros do grupo. Esse sentido embute a interdependência, ou seja, sozinho nenhum membro consegue, nem mesmo deseja, realizá-lo.

De uma maneira geral, a participação em grupos é espontânea, conquistada ou desenvolvida, comportando a liberdade de escolha de companheiros, de novas associações e de desligamento. A presença da tarefa fundante é

clara, assim como a participação baseada no livre-arbítrio.

Entretanto, num ambiente de trabalho, os chamados grupos ou equipes têm características totalmente diferenciadas. Trata-se de um fenômeno exclusivo do modelo econômico que vivemos, com especificidades focadas por raros autores. Nossas pesquisas sobre a sociodinâmica do trabalho vêm se dedicando intensivamente a esse estudo. Dentre outros pontos, já identificamos três particularidades dessa forma de associação que chamamos de “grupalidade” (Alevato, 2004b)²⁰: a compulsoriedade, a aleatoriedade e a transitoriedade. Essas particularidades nos sugerem, portanto, que nos ambientes laborais raramente há grupos; há grupalidade.

Tais particularidades se originam no próprio processo de filiação, quando as pessoas se empregam. Nesse momento, elas são compulsoriamente levadas a conviver de maneira muito interdependente com outras pessoas, às quais sequer conhecem. Não trabalham juntas porque querem e raramente têm a chance de partilhar o espaço com colegas de sua escolha pessoal.

Ao empregarem-se, as pessoas são obrigadas a passar a maior parte de seus dias, sem alternativa, com desconhecidos com quem dividem o espaço de realização profissional. Não podem simplesmente decidir não comparecer a um encontro ou reunião, não podem sequer decidir quando e se se encontrarão. Geralmente a convivência com os colegas de trabalho é mais freqüente e intensa do que com as pessoas a quem amam.

No universo do emprego, também não é um desejo ou interesse comum que une as pessoas, como acontece, por exemplo, com aqueles que se aproximam para praticar um esporte ou debater sobre a qualidade dos vinhos. Algumas ali estão porque viram um anúncio no jornal, outras porque precisam de um salário, outras porque um amigo indicou e assim por diante. O que as leva a vincular-se são razões diversas e, mesmo que algumas vezes coincidentes, tais razões raramente guardam relação entre si.

Nos cargos e funções oferecidas pelas empresas, a maioria dos indivíduos busca atender desejos, necessidades e interesses privados – sobrevivência, sustento da família, ocupação do tempo, dentre outras – que dificilmente coincidem com os produtos finais de suas atuações. Ou seja, num mundo dominado pela lógica do emprego, a maioria das pessoas não vê sua realização no produto do próprio trabalho, em si, mas no que fará com o salário que receberá por cumprir seus deveres. A realização, portanto, não está atrelada ao produto do trabalho, está fora da ação. Empregar-se é diferente de buscar colegas para tocar violão, por exemplo, quando aquilo que recompensa está na atividade em si: no caso, tocar violão.

Apesar da intensa carga de relacionamento diário, a grupalidade traz implícita a provisoriedade da filiação a um projeto que independe dessa filiação. O projeto existe antes dela e continua, mesmo sem sua presença. A sensação predominante entre os empregados de uma organização é de que a tarefa grupal não lhes diz respeito. Vivem um trabalho para alguém, não para si.

Todos esses pontos, dentre outros que caracterizam os coletivos humanos nos ambientes de trabalho, são muitas vezes desconsiderados quando se pensa na formação daqueles que os administrarão e coordenarão no dia-a-dia. O fenômeno da grupalidade – tão fundamental para a qualidade de vida das pessoas e para o resultado empresarial – é vivido em processo e precisa ser focado cotidianamente. Talvez seja correto afirmar que o maior desafio da direção, do gerenciamento de pessoas, seja contribuir para fundar e manter aceso o espírito de grupo.

De uma certa forma, e guardadas as devidas ressalvas, as características da grupalidade tendem a sobrevalorizar a importância da tarefa, exigindo uma atitude de permanente explicitação do sentido do estar ali. Há uma demanda por uma “*força de interdependência capaz de unir os participantes, explicando a todos e a cada um o valor de cada esforço*” (Alevato, 1999)²¹. Conforme Kernberg (2000):

A eficiência da liderança da organização não depende exclusivamente, nem sequer predominantemente, da personalidade do líder. O primeiro requisito para o funcionamento eficaz de uma organização – inclusive de sua liderança – é um relacionamento adequado entre a tarefa geral da organização e sua estrutura administrativa.²²

Assim, podemos dizer que a melhor chefia é a que consegue manter aceso o desejo de “fazer parte”, numa trama comum. Isso acontece através da construção, do compartilhamento e da visibilidade do objetivo comum, daquilo que justifica o sentido e o esforço por “estar ali”.

É uma espécie de identificação com Outros que nos permite igualarmonos – ser iguais ou ver Outros como iguais – não sentindo aversão por eles, nem por si mesmo. Freud explica que essa identificação pode surgir com “*qualquer nova percepção de uma qualidade comum partilhada com alguma outra pessoa que não é objeto de instinto sexual*”²³, sendo essa qualidade emocional comum apoiada “*na natureza do laço com o líder.*”²⁴ Ele nos retrata, ele nos representa, ele nos protege, amando “*todos os indivíduos do grupo com um amor igual.*”²⁵ Essa imagem de “pai” com que Freud descreve o líder tem sido bastante discutida ao longo dos anos. Mas, apesar de todos os questionamentos que a obra de Freud tem atraído, desde os primórdios dos estudos de Administração as teses que advogam a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas só vêm se confirmando.

Kernberg (2000) deixa evidente que “*independentemente dos desafios propostos às instituições pela realidade externa ou mesmo*

por crises que afetam sua própria existência, os bons líderes podem de fato ajudar as organizações a sobreviver e a funcionar sem uma severa regressão paranóica.”²⁶ Conforme explica Fiedler (1967), “a experiência tem mostrado que o líder é, provavelmente, o fator isolado mais importante para influenciar a realização da equipe.”²⁷ Especialmente nos momentos de crise, conforme nossas pesquisas vêm confirmando, a presença dessa referência, com suas características, é capaz de diferenciar o rumo dos acontecimentos.

No caso dos ambientes de trabalho, porém, todas essas observações precisam ser potencializadas, já que, além das demandas próprias de qualquer grupo, acresce-se a própria exigência de fundação e realimentação da grupalidade, como já apontamos. Essa exigência coloca aquele que trabalha gerenciando pessoas diante de duas faces nessa função: autoridade e liderança.

Dizendo de outra forma, ao lado da demanda interna por liderança, os ambientes de trabalho guardam especificidades que exigem também autoridade daquele a quem se atribuiu a função de chefia. Autoridade é hoje um conceito bastante confundido com autoritarismo, tema do qual muitos querem se esquivar. No entanto, é necessário enfrentar o desafio de compreender melhor o sentido moral de autoridade, inclusive por sua importância no desenvolvimento da autonomia. A seguir, vamos apresentar algumas breves considerações sobre cada uma dessas faces.

GRUPALIDADE E LIDERANÇA

O que seria um bom líder? Haveria alguma forma de descrever um bom líder ou de identificar “traços pessoais” capazes de indicar alguém ao posto de liderança? Essas questões têm ocupado o tempo de uma série de pesquisadores há muitas décadas mas, efetivamente, apesar da abundância de publicações sobre o tema, ainda que se possa dizer que existe um fenômeno ao qual chamamos de liderança, “líder” é apenas aquele que em determinada situação melhor contribui para manter e/ou reencaminhar os membros de um grupo em direção àquilo que justifica sua união” (Alevato, 2004a).²⁸

O papel de líder é, portanto, fundamental para o grupo que representa – ou que se vê representado nele – na medida em que, ao diferenciar-se dos membros, em geral pode favorecer a realização de todos. A divergência de opiniões, o conflito – necessário à superação dos desafios cotidianos – pode levar ao desmanche do grupo, se falhar a palavra mediadora, aquela capaz de lembrar o desejo comum a todos.

Por outro lado, em algumas formações humanas, o temor do desmanche pode condenar os membros ao silenciamento, à evitação das opiniões, oferecendo uma imagem de pseudo-consenso, na qual mantêm-se os acordos de fala como substitutivos da realização da tarefa. O que sustenta os membros unidos, nesse caso, é apenas uma semelhança discursiva, não a presença do desejo comum. Em geral, pessoas expostas a essa situação tendem a esgotar-se nas repetições, reforçando a impotência ou impossibilidade coletiva e a necessidade de saídas individualizadas. Os membros parecem se conformar com esse pseudo-assemelhamento, restrito a uma espécie de explicação: “*sim, temos algo em comum. Nossa impotência nos une. Vemos as coisas da mesma forma, passamos pelos mesmos problemas*”.

Em geral, em sua melhor forma, o grupo preserva uma liderança básica, uma espécie de referência, que partilha com lideranças eventuais, mantendo a segurança que favorece as diferentes manifestações sem que isso represente ameaça. Debatem-se os problemas e surgem opiniões diversas. É um ambiente rico, frequentemente democrático.

Por que a divergência e o conflito não são sinais de ameaça nesse caso? Porque nos melhores momentos da grupalidade, os membros são levados a buscar o mesmo fim, um fim comum, um objetivo desejado, uma tarefa que se realiza pelo esforço de todos. Eles não precisam centrar seus esforços na sobrevivência interna, investindo todas as energias em autodefesas difarçadas pelo assemelhamento discursivo. Nos melhores momentos de um grupo, seus membros muitas vezes brigam, discordam entre si, às vezes até dos caminhos decididos, mas aceitam examiná-los, porque têm confiança em si mesmos e a segurança de querer a mesma coisa.

No caso dos ambientes de trabalho, porém, aquele que vive a responsabilidade sobre um conjunto de pessoas muitas vezes não parece, ele mesmo, ter confiança no sentido daquilo que propõe. Isso acontece frequentemente com os chamados “chefes-sanduíche”, aqueles que estão em níveis intermediários da estrutura hierárquica, distantes dos grandes centros de poder e decisão empresarial.

Na medida em que a grupalidade se fragiliza, mais tende a demandar uma presença explícita da liderança mágica, só ela, forte e capaz de enfrentar as ameaças, determinar caminhos, defendê-la dos inimigos, guiando os membros em direção à saída do labirinto. Nesses casos, aumenta o risco de uma liderança disfuncional pelas próprias fragilidades humanas, seja pelas tensões vinculares sobre uma personalidade com características e/ou necessidades patológicas, seja pelo fato de que também o líder pode ser atingido pelas doenças do trabalho contemporâneas.

Além disso, num cenário de desemprego e competição, as disputas internas não ameaçam apenas o sucesso da

tarefa, mas também a pessoa que oficialmente deveria coordenar sua identificação e sua realização. Um fracasso na tarefa tende a representar um fracasso pessoal de seu responsável e um risco ao vínculo empregatício, gerando mais tensões para o ocupante desse posto.

Ao mesmo tempo, como a função de chefia muitas vezes é oferecida como prêmio pelo bom desempenho profissional e/ou como uma espécie de promoção na “carreira”, o fantasma do fracasso privado ocupa mais as preocupações do homem do que o próprio sucesso da tarefa, levando para o campo das interações e relações pessoais as diferenças e ajustes do cotidiano. Qualquer crítica ou comentário divergente, nesses momentos, tende a ser traduzido como ofensa, provocando reações de defesa egóica impróprias à busca pelo objetivo coletivo.

Nesses casos, desenvolvem-se mecanismos de amenização das críticas, cuidados excepcionais e contraproducentes, silenciamentos generalizados ou grandes cargas de ameaças e punições, que em nada ajudam na busca por melhores condições para o êxito. A evitação dos conflitos muitas vezes impede a emergência da criatividade, desperdiçando idéias e oportunidades de superação dos problemas.

Conforme estamos vendo, há muitos fatores que interferem no resultado da ação profissional. Um ótimo grupo de médicos, com uma chefia competente, pode fracassar em seus esforços por salvar um paciente, por exemplo. No entanto, esse fracasso, trabalhado com responsabilidade e cuidado, pode ser a chave para o exercício de superação das deficiências coletivas. Porém, esse mesmo grupo de médicos, com uma chefia mal preparada, ao fracassar com um paciente poderia perder-se em acusações e culpabilizações, comprometendo o desenvolvimento de seu trabalho em outras frentes.

Assim, a fragilização da grupalidade, a inexistência do espírito de grupo, não é uma situação vivida de maneira pouco dolorosa por aquele que tem responsabilidades na gestão das pessoas. O comportamento disfuncional de um líder, portanto, “*pode originar-se das características da própria estrutura organizacional, e não de sua própria personalidade*”, como esclarece Kernberg (2000)²⁹.

Muito se poderia dizer ainda sobre o fenômeno da liderança, tema fascinante e, sem dúvida, desafiador. Entretanto, para nossos propósitos, nesse artigo cabe apenas sintetizar alguns aspectos dentre tantos que poderiam ser destacados.

Primeiramente, merece destaque a importância da liderança na vida coletiva nos ambientes de trabalho. Se concordamos que um grupo é mais do que um conjunto de pessoas e o reconhecemos como a ilusão do empoderamento do Eu, aquele algo que une as pessoas em torno de uma tarefa, podemos concordar que trabalhar na gestão de pessoas exige competências – conhecimentos, habilidades – específicas.

Outro ponto importante é a impossibilidade de fixar características que permitam identificar uma personalidade mais ou menos indicada à função de liderança. Isso nos leva a diferenciar o que estamos discutindo da tendência a atribuir a supostos “dons” e “vocações” o sucesso na gestão de pessoas. Não é uma questão de genética ou benção divina, mas de profissionalização e arte.

Trata-se, portanto, de um desenvolvimento pessoal tanto mais importante quanto as circunstâncias contextuais ameacem a saúde das pessoas e o desempenho coletivo. Sabemos que um adequado preparo para a função pode ser bem menos penoso para todos do que o risco de deixar a tarefa entregue ao acaso ou à espontaneidade de alguém. A qualidade de vida no trabalho é um ideal a ser permanentemente cuidado: demanda atenção e envolve competência e investimento permanente.

A grupalidade é, assim, um fenômeno totalmente dependente da administração cotidiana. Não se avalia um bom gestor de pessoas pelos momentos de exceção, pelas atitudes e decisões nas emergências. Um bom gestor de pessoas é aquele que consegue manter viva a chama da grupalidade no cotidiano, na rotina.

Finalmente, um ponto dos mais relevantes. De tudo que sabemos sobre a grupalidade e a liderança, podemos deduzir que nenhuma liderança pode ser pensada no isolamento da vivência intragrupal. Dizendo de outra forma, é fundamental compreender que o fenômeno da liderança se manifesta em situação, ou seja, há um cenário, um ambiente, uma circunstância na qual essa liderança pode ser analisada, de tal forma que sua qualidade – da liderança – só se mostra apropriada, ideal, porque avaliada sob aquelas condições.

Podemos dizer que a carga de exigências sobre a gestão de pessoas é bem menos pesada quando os homens têm a chance de optar por outros locais e colegas de trabalho, se aqueles que lhes são propostos os desagradam por algum motivo. A tendência é que permaneçam no conjunto apenas aqueles que se mostrem disponíveis ou se disponibilizem para estar ali.

No entanto, num cenário de desemprego estrutural, a possibilidade de encontrar novas oportunidades de sobrevivência no mercado de trabalho se reduz, gerando a sensação de inescapabilidade que alimenta ansiedades e tensões que interferem na possibilidade de realização pelo trabalho. Ao mesmo tempo, considerando-se que também os chefes, diretores, gerentes e administradores que participam do cotidiano laboral são, também eles, empregados e em sua grande maioria assalariados que dependem de seus empregos, a carga de ansiedades e tensões não é apenas oriunda dos empregados, mas também de si mesmos.

Conforme explica o psiquiatra argentino Pichon-Rivière (1991):

ao fator insegurança frente à sua tarefa, acrescenta-se a incerteza diante das mudanças políticas, sendo ambos sentimentos que repercutem no contexto familiar, onde a privação tende a se globalizar. O sujeito se vê impotente no manejo de seu papel, e isto cria um baixo limite de tolerância às frustrações, em relação ao seu nível de aspirações. [...] Essa depressão neurótica ou neurose de fracasso submerge o sujeito num processo regressivo para posições infantis.³⁰

Ao mesmo tempo, como já foi dito, resultados coletivos ruins são quase sempre equivocadamente traduzidos como indicadores da incompetência de gerentes, o que acaba se transformando numa armadilha em cascata, invisível e poderosa, capaz de desorientar psicologicamente muitos daqueles de quem se espera equilíbrio emocional para mediar questões de Outros. Nesses casos, novamente, apenas uma adequada formação desse contingente de gerentes, chefes e administradores, de todos os escalões, seria capaz de contribuir para uma liderança mais segura, com menor carga de tensionamentos.

As considerações que aqui estamos destacando se mostram fundamentais porque percebemos um equívoco freqüente no processo de escolha de gerentes e ocupantes de cargos que terão sob sua responsabilidade a gestão de pessoas. Ao desconsiderar a importância dessa dimensão da formação requisitada desses profissionais, as empresas tendem a expor seus homens) e seu desempenho corporativo a graves riscos.

O melhor vendedor de uma equipe é, muitas vezes, levado ao posto de chefe de seus colegas, como se fosse uma “promoção” funcional. Os pequenos desafios do dia-a-dia gerencial passam a ocupar seu tempo e os antigos sucessos vão ficando distantes. A possibilidade de que a auto-estima desse profissional seja afetada é relativamente importante, se considerarmos que o clima de cobranças, explícitas ou não, nem sempre se compensa com resultados visíveis como as vendas realizadas anteriormente. Essas pequenas ou grandes dificuldades cotidianas tendem a acumular-se e freqüentemente perde-se um excelente vendedor, transformado num péssimo supervisor. Sem os necessários conhecimentos e habilidades, esse profissional dedicado e responsável tende a perder-se em diagnósticos equivocados sobre as vivências no trabalho, gerando mais desconforto e sofrimento psíquico no espaço laboral.

Ajudar um conjunto de pessoas estranhas entre si e diferentes em hábitos, desejos, visões de mundo, a conviver; contribuir para que seus interesses sejam atendidos de forma a manter o envolvimento e a participação; trabalhar a favor desse envolvimento; favorecer que eles encontrem ali, no cotidiano, o sentido que justifica seus esforços, representando esse coletivo nas instâncias que o circundam, essas são as principais tarefas da face liderança, vivida por aqueles que têm a responsabilidade sobre outras pessoas nos ambientes de trabalho.

GRUPALIDADE E AUTORIDADE

Falar das pessoas em seus ambientes de trabalho, porém, não é falar apenas de seus interesses, seus propósitos, da tarefa que elas próprias se atribuem. A análise da grupalidade, especialmente no que se refere à vivência profissional, envolve também interesses externos que ajudam a justificar a existência do grupo.

Já falamos da compulsoriedade da convivência no trabalho: pessoas que se vêem ajuntadas, relacionando-se diariamente, sem escolhas ou opções reais. Mas, nesse ponto, mais do que aquilo que levou as pessoas a estar naquele conjunto, precisamos pensar naquilo que levou a tarefa a procurar seus sujeitos. Ou seja, precisamos pensar naquilo que levou à necessidade de formação de um coletivo de pessoas trabalhando juntas.

Essa perspectiva externa que, no caso do grupamento humano nos ambientes de trabalho, subverte a formação habitual do grupo (subverte pela identificação de uma tarefa por pessoas estranhas à formação, à gênese do grupo e subverte também pela incorporação fora do processo da vontade, da escolha livre etc.) traz com destaque a dominação, a força da referência, do controle representado pela autoridade representado pela autoridade, sobre os esforços de cada membro. Existe aqui uma exigência de caráter assimétrico, não igualitário, hierárquico, da autoridade.

O movimento de formação de grupos estudado pela maioria dos teóricos deixa em aberto a questão de uma grupalidade de origem “extrínseca” como essa, na qual a identificação dos membros só se mostra positiva pela via da tarefa, do objetivo, do sentido comum, a ser descoberto depois de estarem juntos os membros. Em geral, segue-se o pressuposto de formação grupal sob o qual as pessoas se encontrariam na busca por um objetivo que partilham ou na busca de compensações afetivas e simbólicas. Mas isso não é verdadeiro na absoluta maioria das situações de trabalho hoje.

Ao subverter a lógica fundante, os conjuntos de pessoas em situação de emprego ou trabalho acabam por enfrentar uma demanda interminável por justificativas para estar ali. Paralela e contrariamente à lógica grupal, também o sistema econômico abre espaço de sucesso para poucos, estimulando competições e desempenhos diferenciados, ao mesmo tempo em que cobra, contraditoriamente, parcerias e vivências em equipe.

Talvez se possa dizer, num breve parêntese, que a própria presença de um discurso que sobrevaloriza o “espírito de equipe” na literatura especializada e nos “treinamentos” corporativos seja a prova de sua ausência ou impossibilidade, numa formação de caráter geográfico e não essencial. Não há um instinto gregário ou uma comunidade por princípio, que, leve elementos independentes e voltados para seus interesses pessoais, subitamente e a despeito de tudo, integrem-se numa totalidade.

Essa particularidade dos conjuntos humanos nos ambientes profissionais torna mais violentas as demandas por controle, já típicas da convivência humana. Conforme Kernberg (2000), a partir dessa perspectiva, cada sistema – indivíduo, grupo, instituição, sociedade – precisaria “*incluir uma função de controle que lhe permita analisar o ambiente, a realidade interna do sistema e a organização executiva da realização de tarefas dentro dessa realidade externa e interna*”³¹.

Dentro desse modelo, como explica o psiquiatra americano, “*a psicopatologia pode ser compreendida como um colapso da função de controle, uma falha na execução de uma tarefa primária ou uma ameaça à sobrevivência do sistema*”.³²

A cobrança por essa função acaba contribuindo para a demanda por alguém que coordene, que limite as investidas individuais, que diga o que deve ser feito, realimentando e respondendo pela tarefa primária de realização daquilo que tenha determinado sua existência. Esse lado das competências exigidas do administrador, gerente, diretor etc. nos ambientes de trabalho, constitui o que chamamos de face da autoridade da função.

É possível associar a idéia dessa força de controle ao desenvolvimento da moralidade, na perspectiva apresentada pelo biólogo suíço Jean Piaget (1994)³³ e explorada por inúmeros outros pesquisadores³⁴. As primeiras orientações da vida humana encontram um novo ser em estado que Piaget denomina de anomia, ou seja, ausência, ignorância das regulações externas. De uma forma muito simplificada, podemos dizer que o alimento, o aconchego, o amor dos pais, vai convencendo cada um a se submeter a suas imposições, numa complexa troca que encaminha para o mundo das regras sociais. Em alguns casos, essa carga afetiva é substituída pela violência – física, moral e/ou simbólica – que apresenta o medo do semelhante ao novo ser.

Dessa fase, o humano vai migrando para outra, denominada por ele de *heteronomia*, na qual já identifica as regras, mas as associa àqueles que determinam que sejam cumpridas. Ou seja, os comportamentos são regulados por outrem, a cuja autoridade submete-se, obedecendo-lhe por reconhecer nele o direito de dar ordens, por amá-lo e/ ou por temê-lo.

O caminho para a autonomia é longo. Terceira fase do desenvolvimento moral nessa perspectiva, nela as decisões e atitudes são reguladas com base na autoridade dos valores internalizados. Podemos dizer que não há uma autonomia de caráter pleno, nem definitivo, nem estável. É o self que emerge de sua própria criação, representando um ser único, livre da obediência, mas não de seus próprios limites. Identificam-se traços de autonomia nas pessoas que têm dentro de si as convicções necessárias para regular seus próprios desejos, decisões e atitudes, dentro de limites sociais, valores e da moralidade que aceitam para si. Suas relações com Outros tendem ao amadurecimento, associando-se a eles por afeto e parceria, não por submissão ou dependência.

A autonomia é portanto uma busca permanente, uma aprendizagem eterna, um estado de autovigilância que tem na perspectiva da vida em sociedade seu ideal, sendo verdadeira a recíproca, ou seja, é a atitude ideal para a vida em sociedade. Essa aprendizagem, essa busca, acontece em qualquer espaço humano, inclusive nos ambientes de trabalho. Considerando-se que a maioria de nós passa nos ambientes de trabalho a maior parte de sua vida produtiva, esses são ambientes privilegiados para a educação para a autonomia.

Assim, podemos dizer que a autoridade é, ao mesmo tempo e contraditoriamente, o controle, a dominação e o caminho para uma relação socialmente rica e humanamente digna nos ambientes de trabalho. Autoridade, diferentemente do autoritarismo, é a face da administração ou da gestão humana capaz de contribuir para a superação da atitude heterônoma, regulada pelo Outro, dependente do controle, na medida em que trabalhe para favorecer a emergência de visões autocríticas, orientadas para a vida em comunidade, voltadas para o objetivo comum e para a própria realização. É a presença da dimensão ética na gestão de pessoas.

De uma maneira geral, o mundo adulto conhece bem o fenômeno. Uma das características da vida adulta é a predominância da autonomia, ou seja da orientação da conduta fundada nos valores e princípios morais internalizados e recriados. Entretanto, quando os modelos de resposta às demandas da vida adulta fracassam, a tendência é a regressão a modelos experimentados em outras fases do desenvolvimento, realimentando padrões comportamentais heterônomos, dependentes de controle externo, controle esse geralmente esperado da pessoa que exerce a função de representante da autoridade, seja ela de que natureza for. Nesses momentos, o melhor a esperar da autoridade é sua presença educativa, voltada para a autonomia e para a superação da dependência de controle externo, típica da regressão.

Como explica Kernberg (2000), é possível entender as atitudes regressivas utilizando o conceito de “*relações objetais internalizadas que antecedem a constância objetal e a consolidação do ego, do superego e do id*”³⁵. Independentemente da maturidade do indivíduo, as evidências clínicas têm mostrado que, sob certas condições, há uma tendência a ativar níveis psicológicos primitivos.

Impulsos fantasiosos, conflitados na disputa pelo amor que justificaria a submissão àquela figura externa de autoridade, emergem no vácuo do fracasso do modelo autônomo adulto. A ilusão de fortalecimento do self pela presença de um Outro, assemelhado em suas demandas, é elemento reforçador da pressão do coletivo pelas explicações mais simplistas, típicas do padrão infantil, num modelo de causa e efeito que se faz refém das culpas, lamentos e súplicas por ajuda de alguma força poderosa. As concordâncias e falas uníssonas desestimulam as transgressões, silenciam saídas criativas e aprisionam todos num modelo repetitivo, apesar de esgotado em sua potencialidade transformadora.

A presença de uma autoridade externa, que substitua a autonomia e os valores morais recriados – no caso de pessoas adultas que experimentam o fracasso de suas tentativas particulares de auto-ajustamento – é quase uma exigência. Muitas vezes, a burocracia, as regras escritas, as tentativas de acordo em relação às limitações a serem aceitas incondicionalmente, ganham excessivo destaque, aparecendo como grandes justificativas morais para critérios de justiça de padrão infantil. É o caso de ambientes de trabalho em que alguns usam o argumento da conduta equivocada de outros para justificar seus próprios deslizes: “*se ele pode chegar atrasado, eu também posso*”, “*se fulano nunca vem às reuniões e não acontece nada, eu também vou deixar de vir*”, por exemplo. Uma das mais importantes falhas na face autoridade do gestor é desperdiçar sua marca ensinante.

Essa espécie de colapso na função de controle egóico ou de emergência do *self* na autonomia é típica do estado de ruptura e desmanche grupal, que deixa aflorar, em muitos casos, um eixo persecutório de agressividade, intolerância, moralidade primitiva, sadismo etc. Em outros casos, é o eixo narcisista, hedonista, auto-centrado e *laissez-faire*, de desprezo pela vida e pela sorte do Outro, que predomina. Ambos são igualmente ameaçadores, igualmente difíceis, igualmente confundidos com características permanentes de personalidades individuais, gerando antipatias e acusações estereotipadas e preconceituosas.

A saída de caráter precário, encontrada em muitas dessas situações, é também o esforço por mostrar uma ideologia compartilhada, uma semelhança entre os membros do grupo. Porém, ao mesmo tempo em que essa identidade parece prevenir uma violência potencial entre os indivíduos, tende a engessar qualquer iniciativa diferenciada.

Esse jogo cotidiano de muitas nuances expõe os membros do coletivo a um perverso nível de estresse continuado, de difícil sustentação, com prejuízo da qualidade de vida e da própria saúde. São muitas horas, diariamente, sob efeito defensivo, ou melhor, em estado de alerta permanente, que geram esgotamento, desequilíbrio metabólico, além de processos psicológicos e emocionais de difícil controle pessoal.

São situações em que “*os nervos parecem à flor da pele*”, nas quais as relações ficam prejudicadas pelo tensionamento e comprometimento do humor. Qualquer comentário pode desencadear uma longa discussão, infértil e repetitiva. Como acontece com indivíduos neuróticos, a volta ao mesmo ponto de debate parece ser a única alternativa, gerando cansaço e a sensação de que nenhuma saída diferenciada é possível (Alevato, 1999)³⁶.

Nessas circunstâncias, a tendência é oferecer o controle dos indivíduos às dimensões burocráticas e disciplinares, heterônomas, aumentando a “*dependência subjetiva do indivíduo em relação à avaliação que dele faz a instituição*”. (Kernberg, 2000)³⁷. Ainda conforme Kernberg, isso “*diminui a capacidade pessoal de fiar-se em seu próprio sistema de valores e oferece um gatilho para a contaminação por correntes ideológicas, rumores e regressões para ansiedades primitivas de caráter depressivo e persecutório*” (Kernberg, 2000)³⁸.

Sob o ponto de vista da saúde física, Botsaris (2003) destaca que a falta de uma válvula de escape suficiente para a quantidade de mediadores do estresse liberados no corpo “*resulta num aumento progressivo da pressão arterial ao longo da vida do indivíduo, o que em geral culmina com um acidente vascular cerebral, infarto do miocárdio ou, num número menor de pessoas, uma insuficiência renal ou cardíaca*”³⁹.

No plano das relações profissionais, vemos a carga de energia centrada na defesa exclusiva da dimensão do privado, muitas vezes dirigida a alvos fora daquele contexto, como uma espécie de compensação das perdas vividas na dimensão discursiva, racionalizada. De uma maneira geral, as justificativas para o não envolvimento com a tarefa comum são bem articuladas, politicamente corretas, permeadas por conceitos emblemáticos, ainda que acompanhadas de uma inércia sempre perdoada pelo partilhamento da desesperança no sucesso de qualquer esforço.

A presença desse modelo de solidariedade discursiva fundada na desesperança realimenta uma carga absurda de sofrimento psíquico, num nível de exigência certamente potencializado pelo cenário econômico em geral que o mundo vive nesse momento de sua história. Frequentemente o profissional se vê martirizado, impotente, ressentido, mas não pede demissão por medo do desemprego. Esse incômodo sofrimento se reflete no humor, no sono, nas relações, na sexualidade, na vida, enfim, transformando o trabalho em fonte de adoecimento e infelicidade.

GESTÃO E SAÚDE MENTAL: CONSIDERAÇÕES FINAIS

É sempre um grande risco tratar de um tema tão complexo num texto de poucas páginas. Haveria muito ainda a explorar e muitos pecados a evitar. Entretanto, conforme entendemos, o processo coletivo de construção do conhecimento humano precisa desses riscos, porque é também através deles que vamos conquistando interlocuções, aprimorando nossos esforços e superando situações que a dignidade humana não pode continuar tolerando.

Muitos de nossos antigos conceitos têm que ser revisitados e reformados nesse momento de nossa civilização. Um deles, que destacamos nesse texto, é o de doença do trabalho. Não se trata, como entendemos hoje, de uma ameaça restrita a alguns, nem de um estado de perda ou falta de saúde. Saúde é um bem pelo qual se busca permanentemente, na conquista e esforço diário, envolvendo mais do que um somatório de partes físicas funcionando bem. Envolve qualidade de vida e isso passa pela dimensão profissional do homem, sua relação com seu trabalho. Se atentarmos para a quantidade de horas diárias que um homem vive em torno de seu trabalho, é fácil perceber a significância das experiências oriundas de tal vínculo.

Como numa orquestra, o cotidiano laboral não se constitui de pessoas sentadas lado a lado, ainda que tocando a mesma música. Há todo um esforço na direção de compôr a harmonia entre os instrumentos, sua afinação, sua participação, seu silêncio, num movimento que todos sabem que só terá êxito com a força de uma coordenação geral, já que nenhum dos participantes da orquestra acredita ser bem sucedido sozinho. Por mais virtuosos que os músicos possam ser, o sucesso não está em suas exibições particulares. Não é isso que buscam quando se reúnem numa orquestra. A tarefa é coletiva, o grupo existe no momento em que cada um está convencido que sua participação é fundamental, mas que o sucesso é coletivo.

Na maioria dos ambientes de trabalho, porém, antes do desafio dessa harmonização, está a lacuna da própria visão de orquestra. Poucos filiam-se profissionalmente pensando no sentido da orquestra que passarão a compôr. O diretor, o chefe, o coordenador, diferentemente do maestro que encontra um sentido coletivo pronto, precisa saber fundar um porquê, uma gênese grupal, transformá-la em desejo para cada um, antes de afinar os instrumentos e harmonizar o conjunto.

Entretanto, da mesma forma que cada maestro, cada direção sozinha não responde pelo resultado do conjunto. É, sim, capaz de contribuir para grandes diferenciações, de maneira visível. Observando uma grande empresa, na qual a estrutura hierárquica e funcional se apresenta da mesma forma em todos os setores, sediados no mesmo território, sob as mesmas condições sociais, econômicas e culturais, vamos encontrar as equipes de trabalho vivendo rotinas emocionais bastante diferenciadas, e isso se deve, na maioria das vezes, à sociodinâmica do trabalho, à chefia imediata.

Algumas vezes, os estudiosos desconsideram a importância dessa dinâmica intragrupal, inclusive através de críticas à metodologia de pesquisa dedicada ao espaço microsociológico. No entanto, comparando os departamentos de uma mesma empresa ou os setores de uma mesma instituição, é possível descobrir particularidades nas relações, na disposição grupal, no desempenho coletivo, que se desenvolvem em determinado momento de sua existência, internamente, apesar do entorno semelhante.

Dizendo de outra maneira, é nas interações micro/macro, é na presença materializada desse universo macrosocial no cotidiano, que a realidade se constitui. Não há uma força maior, determinante, que condicione respostas semelhantes de indivíduos passivos. Há movimento, invenção, criação, assim como há resistências, defesas, isolamentos, repetições. Tais diferenças, capazes de representar a transformação, a superação, o adocimento, a submissão, se estruturam e se manifestam nas interações, no cotidiano.

É nesse contexto que as características assumidas no processo social, próprio do humano, destacam a importância da coordenação, da direção, da gestão das pessoas. Se atentarmos mais criticamente para nossos próprios olhares, vamos perceber porém, que tendemos a entregar às qualidades pessoais de chefes e empregados a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso da tarefa grupal. Raramente nos damos conta que a função diretora exige conhecimentos específicos, habilidades e técnicas específicas, mais do que dons ou vocações.

Assim, quando nos deparamos com casos de sucesso, o fator sorte às vezes aparece, dividindo algumas cenas com os tais dons ou vocações. Nos insucessos, o diagnóstico atual aponta predominantemente para as desmotivações. “*As pessoas não querem nada...*”, “*estão fazendo corpo mole...*”, dizem alguns. Entretanto, finalizamos esse trabalho com a provocativa observação de Drucker (citado por Maslow, 2000)⁴⁰. O renomado autor questiona: “*Quando os funcionários foram contratados por sua empresa eram desinteressados, fracassados?*”

Ele responde: “*Se a resposta for sim, o processo seletivo da empresa é ruim. Se a resposta for não, a empresa precisa rever o que fez para estragar o ânimo e o desempenho dessas pessoas!*” Ou seja, de uma forma ou de outra, o desafio maior está na sociodinâmica do trabalho, nas mãos de sua direção. É preciso investir em ações que dêem sustentação às atividades próprias da gestão de pessoas, desenvolver competências, identificar a responsabilidade da própria ação gestora e evitar diagnósticos apressados, orientados por modismos e superficialidades que apenas agravam os riscos aos quais todos estão expostos hoje.

NOTAS

1 Esse trabalho foi vencedor do Prêmio Paul Rosch, concedido pela International Stress Management Association (ISMA), de 2004. ALEVATO, H. Diferentes estressores: diferentes formas de controle. In: CONGRESSO DE STRESS DA ISMA, 4. Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho, 6. Anais eletrônicos... Porto Alegre, 2004a. Disponível em : < www.ismabrasil.com.br.>

2 Sociodinâmica do trabalho é a totalidade formada por relações sociais entre sujeitos radicalmente interativos, na materialidade cotidiana, semioticamente mediadas, vividas num determinado ambiente laboral, num dado momento da história. (ALEVATO, (2004a) op. cit.)

3 Desenvolvemos nossas pesquisas no Nipec – Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas em Educação e Cotidiano – mantido e certificado pelo Isep/RJ – Instituto Superior de Estudos Pedagógicos.

4 Não diferenciamos aqui os conceitos de gestão, direção, administração e outros que perpassam o mundo laboral. Nos referimos mais freqüentemente à direção e à gestão focando as expectativas, o papel e as atribuições daqueles que têm sob sua responsabilidade a coordenação de outras pessoas.

5 Conforme sabemos, o conceito de trabalho é bem mais amplo que a simples relação de emprego ou de dependência econômicofinanceira de um patrão. Entretanto, devido ao uso popularizado, optamos aqui pela expressão “saúde no trabalho” em lugar de “saúde nos ambientes de emprego”.

6 Documento conjunto da World Health Organization e da International Labour Organization. MENTAL health and work: impact, issues and good practices. Geneva: World Health Organization/ILO, 2000. Disponível em:

7 SAFETY in numbers: pointers for a global safety culture at work. Geneva: ILO, 2003. p. 10. Disponível em:

8 Inter-American Development Bank, 20/06/ 2002. www.iadb.org/exr/prensa/2000/cp11900e.htm.

9 www02.imd.ch/wcy/

10 SAFETY in numbers: pointers for a global safety culture at work. Geneva (2003) op. cit., p.17.

11 Síndrome de Burnout é definida por alguns autores como uma das conseqüências mais marcantes do estresse profissional, e se caracteriza por exaustão emocional, avaliação negativa de si mesmo, depressão e insensibilidade com relação a quase tudo e todos (até como defesa emocional). O termo Burnout é uma composição de burn=queima e out=exterior, sugerindo assim que a pessoa com esse tipo de estresse consome-se física e emocionalmente, passando a apresentar um comportamento agressivo e irritadiço. <http://www.psiqweb.med.br/cursos/stress4.html>

12 CODO, W. (Coord.) Educação: carinho e trabalho. Petrópolis: Vozes, 1999.

13 Ver a análise desenvolvida por SCHAUFELLI, W.; ENZMANN, Dirk. The burnout companion to study and practice: a critical analysis. Philadelphia: Taylor, 1998.

14 DAMÁSIO, A. O mistério da consciência. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

15 ALEVATO, H. Trabalho e neurose. Rio de Janeiro: Quartet, 1999.

16 SAFETY in numbers: pointers for a global safety culture at work. Geneva (2003) op. cit., p. 9.

17 Ver o trabalho do psiquiatra americano Otto Kernberg (2000), especialmente p 85ss. KERNBERG, O. Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

18 ALEVATO, H. (1999) op. cit.

19 BAREMBLITT, Gregório. (Org.) Grupos: teoria e técnica. Rio de Janeiro: Graal, 1986. p. 2.

20 ALEVATO, H. (2004a) op. cit., p.138.

21 Id.(1999) op. cit., p. 33.

22 KERNBERG, O. (2000). op. cit., p. 59.

23 Id. ibid.

24 Id. ibid., p. 117.

25 Id. ibid., p. 105-106.

26 KERNBERG, O. (2000) op. cit., p. 147.

27 FIEDLER, F. A. A distância psicológica do líder e a eficiência do grupo. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Ed.) Dinâmica de grupo. São Paulo: Herder, 1967. p. 731. v.1.

28 ALEVATO, H. (2004a) op. cit., p. 141.

29 KERNBERG, O (2000) op. cit., p. 83.

30 PICHON-RIVIÈRE, E. O processo grupal.

São Paulo: Martins Fontes, 1991. p. 5.

31 KERNBERG, O. (2000) op. cit., p. 26.

32 KERNBERG, O. (2000) op. cit., p. 27.

33 PIAGET, Jean. O juízo moral da criança. São Paulo: Summus, 1994.

34 Em ALEVATO, H. Fábrica de enlatados. Rio de Janeiro: Ed. do Autor. 2004, desenvolvo a questão.

35 KERNBERG, O. (2000) op. cit., p. 18.

36 ALEVATO, H. (1999) op. cit.

37 KERNBERG, O. (2000) op. cit., p. 51

38 Id. ibid.

39 BOTSARIS, A. O complexo de Atlas. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003. p. 111.

40 DRUCKER Apud. MASLOW, A. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

* Psicanalista e Doutora em Educação pela Universidade Federal Fluminense. Prof. Titular do Mestrado do Isep/RJ. Pesquisadora e coordenadora do Nipec: Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas em Educação e Cotidiano. Diretora do Departamento de Educação da Universidade Gama Filho.

E-mail: psihelp@bol.com.br

Recebido para publicação em: 01/09/05.

RESUMEN

Hilda M. R. Alevato. Gestión de personas, grupalidad y salud en el trabajo. Trata del fenómeno que denominamos grupalidad y de los dos aspectos experimentados en la gestión de personas en los ambientes de trabajo: liderazgo y autoridad. A través del análisis de las exigencias de la grupalidad, se pretende discutir la relación entre el citado doble aspecto de la gestión y la presencia del sufrimiento psíquico en la dinámica social de los ambientes de trabajo. Este artículo se basa en las investigaciones sobre la relación entre trabajo, salud y gestión de diferentes categorías profesionales y contextos organizacionales, desarrollados por el Instituto Superior de Estudios Pedagógicos de Rio de Janeiro (Isep/RJ). Se empleó un abordaje metodológico cualitativo, que busca comprender la dinámica social del trabajo, a través del estudio y de la interrelación de sus principales indicadores.

Palabras clave : Gestión de Personas; Sufrimiento Psíquico; Dinámica Social del Trabajo; Estrés; Grupalidad.