

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Departamento de Psicologia

FABIANO BORGES BENZAQUEN

Possibilidades de Intervenção do Psicólogo do Trabalho em uma
Empresa Familiar Mineira – Um Estudo de Caso

Belo Horizonte

2012

FABIANO BORGES BENZAQUEN

Possibilidades de Intervenção do Psicólogo do Trabalho em uma
Empresa Familiar Mineira – Um Estudo de Caso

Monografia apresentada ao Departamento de
Psicologia da Universidade Federal de Minas
Gerais, como requisito parcial à obtenção do
título de Especialista em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia do Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. Charles Cunha

Belo Horizonte

2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Departamento de Psicologia

Monografia intitulada *Possibilidades de Intervenção do Psicólogo do Trabalho em uma Empresa Familiar Mineira – um Estudo de Caso*, de autoria de Fabiano Borges Benzaquen, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dra. Ana Rita Castro Trajano

Prof. Ms. Auriseane Gomes Soares

Belo Horizonte, 02 de julho de 2012.

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho, fica aqui expressa minha gratidão, especialmente:

Ao mestre, professor e orientador Charles Moreira Cunha, pela disponibilidade, competência, pelo incentivo, por acreditar na minha capacidade para a realização deste trabalho e por me ajudar a superar as dificuldades de conciliar trabalho, pesquisa e família em um momento delicado da minha vida particular.

À minha esposa Viviane e aos meus filhos Lucas e Luana, pelo carinho e pela compreensão durante a realização desta pesquisa.

À secretária Maílce da UFMG, por permitir que eu finalizasse este trabalho.

Aos meus colegas de classe, pelas trocas de experiências e pelo auxílio durante todo o curso.

RESUMO

Este trabalho coloca em discussão, procura rever e pensar novas possibilidades de atuação do Psicólogo do Trabalho em empresas familiares, no contexto socioeconômico atual brasileiro e mais especificamente em Minas Gerais, confrontando com os tradicionais métodos tecnicistas dos setores de Recursos Humanos, tais como o recrutamento, a seleção e o treinamento. Orientado pelos princípios teórico-metodológicos da pesquisa qualitativa, o presente estudo de caso, constrói uma narrativa descritiva e reflexiva das experiências do próprio trabalho do psicólogo em uma empresa familiar de doze anos de existência, sob a ótica da ergonomia no estudo do trabalho real. A pesquisa mostrou que a adoção de estratégias de intervenção que consideram a organização do trabalho e a análise do trabalho real estimula a criação de vínculos entre trabalhadores e chefias, prolongando as relações e alcançando resultados mais assertivos em relação aos métodos tradicionais. Ao se avaliar junto ao trabalhador como se organiza o trabalho e ao responsabilizá-lo por sua reorganização, retira-se o foco do profissional como o problema da organização. A imagem do psicólogo ainda está muito associada à escuta clínica para definição de um perfil ideal de trabalhador, mas é ao se propor estratégias para a organização do trabalho que o próprio trabalhador se depara com o trabalho real e encontra sentido nele. Ao psicólogo do trabalho cabe estrategicamente aprender a linguagem do capital, objetiva, curta e econômica, para dialogar com os gestores e empresários das empresas familiares. O trabalho interdisciplinar pode auxiliar nas intervenções do psicólogo do trabalho, principalmente quando o externo à organização é valorizado pelos empresários, como nos casos das consultorias e dos departamentos jurídicos.

Palavras-chave: Intervenções do Psicólogo do Trabalho. Empresas Familiares. Trabalho Real. Organização do Trabalho.

ABSTRACT

This research discuss and review new possibilities of work of the Work Psychologist in family businesses, in Brazilian current economic context, specifically in Minas Gerais state, comparing with traditional technicism methods of Human Resources, such as recruitment, personnel selection and training. Guided by theoretical methods principles of qualitative research, the present case study constructs a descriptive and reflective narrative, by experiences of the Work Psychologist in a twelve years old family business, from the view of ergonomics in the study of real work. Research has shown that the adoption of intervention strategies that consider the organization of work and analysis of actual work encourages the creation of links between workers and bosses, extending relationships and achieving more assertive results comparing with the traditional methods. The evaluation with the employee how he organize the work and he is responsible for its reorganization, removes the focus of the professional as the problem of organization. The image of psychologist is still very much associated with the clinical listening to define an ideal profile of worker, but when it is propose strategies to organization of work, which the worker is faced with the real work and find meaning in it. The Work Psychologists strategically has to learn the capital language, objective, short and economical, to dialogue with managers and employers of family businesses. Interdisciplinary work can help in the interventions of the Work Psychologist, especially when the external organization is valued by employers as in the case of consultants and legal departments.

Keywords: Work Psychologist Interventions. Family Businesses. Real Work. Work Organization.

LISTA DE FIGURAS

Fig.1	Organograma em 2010.....	22
Fig.2	Organograma em 2012.....	21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	19
3	REVISÃO DE LITERATURA	32
3.1	O trabalho e o seu papel na construção da identidade	32
3.2	Cultura organizacional.....	34
3.3	A cultura organizacional nas empresas familiares	36
3.4	A empresa familiar	38
3.5	Os processos de mudança nas organizações.....	42
4	GESTÃO E COMPETÊNCIAS NA EMPRESA FAMILIAR	44
5	O PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	47
5.1	Justificativa.....	48
5.2	Objetivos	49
5.2.1	Objetivo geral	49
5.2.2	Objetivos específicos	49
6	FACETAS DE UMA MESMA QUESTÃO: A COMPLEXIDADE ENTRE OS TRABALHOS DO PSICÓLOGO, DA DIRETORIA E DOS TRABALHADORES DO SETOR DE OPERAÇÕES.....	50
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS.....	66

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que as empresas familiares ocupam grande parte do cenário econômico e social em todo o mundo. O permanente interesse por crescimento e melhoria das relações em um ambiente de trabalho são fatores essenciais para o início do processo de mudança dentro da organização. Porém, as empresas familiares enfrentam crises que ameaçam seu crescimento e sua sobrevivência oriundos da organização do trabalho e da adoção de modelos de intervenções estrangeiros considerados tradicionais ou técnicos da área, fora do contexto nacional, cultural e organizacional de muitas empresas, sobretudo das familiares.

Numa sociedade em que as transformações ocorrem em uma velocidade notável e inevitável, é natural que as mudanças também se realizem nas organizações. A cultura de cada empresa, marcada por seus trabalhadores e clientes, por seus objetivos e funções, por seus interesses e realidades, existe e torna-se estável, “acomodado” e resistente com o tempo, mas tende a mudar constantemente, em função das novas demandas de mercado e da sociedade.

Nesse processo dinâmico de mudanças, existe, porém, um choque entre o novo, aquele externo à organização e o que já está instaurado, assentado, enraizado na organização do trabalho existente. Esse impasse, que entrelaça as relações sociais, valorativas, afetivas e normativas, desconfia do novo, olha pra ele com certa dúvida, como que algo não dará certo.

Para Mancur Olson (1999), a atividade profissional, muitas vezes, é vista como distinta da vida pessoal, não sendo considerada que esta é inseparável das relações sociais que se estabelecem a partir do próprio trabalho. Dessa forma, o trabalhador é concebido como cerne do problema nas organizações, resistente às mudanças, porém, assim como se pode supor que os indivíduos que pertencem a uma organização ou grupo têm interesses comuns, eles também têm interesses puramente individuais, diferentes dos interesses dos outros membros do mesmo grupo ou organização (OLSON, 1999, p. 18).

Para Clot (2006), é ao dirigir o olhar para todas as suas outras atividades pessoais que o trabalhador vai encontrar, ou não, um sentido para sua atividade profissional. Para o autor, isso ocorre ao compreendermos a função psicológica do trabalho que não está relacionada apenas ao objeto da tarefa, mas se volta também

para todas as atividades que são realizadas por outras pessoas, assim como para as outras atividades existentes na vida do sujeito. Por fim, trata-se daquilo que o homem faz em seu próprio trabalho, para que ele possa fazer parte do trabalho dos outros.

Assim, se abordarmos a atividade profissional do sujeito sem levarmos em consideração as relações entre sua vida no trabalho e sua vida fora dele, estaremos realizando uma investigação empobrecida, pois as condições físicas de sua atividade são apenas um dos aspectos que influenciam o viver humano.

É preciso fixar que o trabalho é muito mais que uma reação do trabalhador às suas necessidades imediatas e àquilo que está prescrito e projetado por gestores e especialistas. É na relação do homem com o mundo que ocorre o encontro ou a perda do sentido da atividade que ele realiza, pois seu trabalho é triplamente endereçado, ou seja, dirigido para o objeto, para si mesmo e para o outro (CLOT, 2006).

Para Richard Sennett (1999), na obra *A Corrosão do Caráter*, o mundo tornou-se mais dinâmico e as mudanças de emprego ou mesmo de carreira, durante a vida, tornam-se cada vez mais comuns. O mercado tornou-se mutável como nunca se havia visto antes e há carência cada vez mais comum de compromisso e fidelidade entre trabalhadores e empresa. O autor prossegue indicando que o novo capitalismo afeta o caráter pessoal dos indivíduos, principalmente porque não oferece condições para a construção de uma narrativa linear de vida sustentada na experiência. Ele nos apresenta essa perspectiva ao utilizar o recurso metodológico de contar histórias de vidas, como o trabalhador fordista que (exemplificado pela história de vida de Enrico), apesar de ter o seu trabalho burocratizado e rotinizado, consegue construir uma história cumulativa baseada no uso disciplinado do tempo com expectativas em longo prazo. Já para o trabalhador flexibilizado (como no caso de Rico – filho de Enrico), as relações de trabalho, os laços de afinidade com os outros não se processam no longo prazo, em decorrência de uma dinâmica de incertezas e de mudanças constantes de emprego e de moradia, impossibilitando os indivíduos de conhecer os vizinhos, fazer amigos e manter laços com a própria família. Diante das mudanças no mundo do trabalho, “[...] como se pode buscar objetivos de longo prazo numa sociedade de curto prazo? Como se podem manter relações duráveis?” (SENNETT, 1999, p. 27). Na opinião do autor, este é o desafio que as pessoas no contexto atual precisam enfrentar e, nesta pesquisa, pretende-se

apresentar como demanda do psicólogo do trabalho no dia a dia.

No texto *Experiência e Pobreza*, Walter Benjamin (1994) reflete sobre a importância da experiência na constituição da identidade do sujeito e o empobrecimento das experiências no trabalho após a revolução industrial.

Na empresa familiar pesquisada, a experiência negativa de rotatividade de trabalhadores foi um dos fatores que motivou a contratação do psicólogo do trabalho. Isso porque, na visão dos diretores da empresa, a entrada e saída de trabalhadores ocasionava perda financeira de duas maneiras, os altos valores de rescisão e o chamado “funil invertido” de contratos comerciais. Esclarecendo o “funil”, trata-se da pequena, mas permanente, entrada de contratos comerciais na organização familiar e a volumosa e breve perda destes mesmos contratos. Semelhante a um funil invertido, os contratos comerciais são adquiridos pela “menor entrada”, com dificuldade, mas de maneira constante. Ao mesmo tempo, outros contratos são cancelados e, na maior parte das vezes, em maior escala.

Isso ficou evidenciado na fala a seguir: *“Temos que fechar o funil e invertê-lo, temos que encher a empresa de contratos e fechar o fundo”* (Diretora Executiva da Auditoria Ltda). As palavras da diretora da Auditoria Ltda no meu primeiro dia de trabalho como psicólogo me levaram a buscar entender os motivos da saída dos trabalhadores daquela empresa. E, apesar de parecer um simples instrumento de análise, como primeira ação, passei a ouvir dos trabalhadores os motivos que os levavam a sair. Mais do que adotar um procedimento técnico de Recursos Humanos, realizar entrevistas no desligamento, tal ação possibilitou verificar que a grande maioria de trabalhadores não criava vínculos com a Auditoria Ltda por insegurança entre as partes.

Schön (2000) acredita que

Quando o profissional reflete-na-ação, em um caso que ele percebe como único, prestando atenção ao fenômeno e fazendo vir à tona sua compreensão intuitiva, sua experimentação é, ao mesmo tempo, exploratória, teste de ações e teste de hipóteses. As três funções são preenchidas pelas mesmas ações. E desse fato deriva o caráter distintivo da experimentação na prática (SCHÖN, 2000, p. 65).

Schön fala ainda que

A distinção entre os processos de reflexão-na-ação e de conhecer-na-ação pode ser sutil. Alguém que executa habilidosamente uma tarefa ajusta suas

respostas às variações nos fenômenos. Nessa apreciação momento a momento de um processo, o indivíduo coloca em ação um vasto repertório de imagens de contextos e ações (SCHÖN, 2000, p. 34).

Esta pesquisa apontava para um círculo vicioso que se reforçava à medida que o tempo passava. Esse círculo iniciava-se na contratação, quando há falta de informações básicas sobre o trabalho, o não esclarecimento das atividades e dos benefícios, além do registro profissional tardio, gerava insegurança nos trabalhadores. Estes, por sua vez, deixavam a empresa em poucos dias por entender que não havia compromisso e confiança da organização com o trabalhador. A empresa, por sua vez, considerava inseguro admitir um profissional e providenciar de imediato os recursos básicos de ajuda de custo para que o trabalhador pudesse iniciar o trabalho, tais como o transporte, materiais de trabalho, uniforme e refeição. De forma resumida e simples, o trabalhador sentia-se inseguro por não receber em seu primeiro dia de trabalho informações da empresa, o transporte ou a refeição e por isso deixava a empresa. Por sua vez, a empresa não depositava a refeição e o transporte enquanto o trabalhador não permanecesse em suas atividades por, no mínimo, uma semana; logo, o funcionário recém-contratado deixava a organização em poucos dias e reforçava a experiência de se depositar tardiamente os valores de ajuda de custo dos trabalhadores.

Na empresa Auditoria Ltda, a experiência constante de rotatividade criou um modelo “pobre” de pagamentos de ajuda de custo e uma visão estereotipada dos trabalhadores recém-contratados como “irresponsáveis”. Já para os trabalhadores, a falta de informação e comunicação interna, as incertezas e as desconfianças nos primeiros dias de admissão não favoreciam a criação de vínculos.

Percebendo a insegurança das partes, estruturei o processo de recrutamento e seleção de maneira integrada, junto ao coordenador e aos supervisores de área, conforme descrito abaixo:

[...] então, antes tinha uma rotatividade que ainda não é ideal e antigamente era bem mais, era bem pior. Hoje você tem como controlar a rotatividade. A organização e a qualidade das contratações “melhorou”. Hoje tem organização, a gente tem um recursos humanos, tem uma organização para assinar contracheque, de um cartão de alimentação, tem tudo isso, um processo pra você contratar o cara. Se vai contratar um cara ali, você me passa um tanto de informação. Você me pergunta até a minha opinião, o que eu acho e isso nunca aconteceu. Só vinha o funcionário pra mim e: “Oh, treina este funcionário e observa pra mim, se vai dar ou num vai dar”. E até mesmo uma imagem da empresa. Hoje você “tá” ali e presta um monte de informação pro funcionário, a empresa é isso, é aquilo. Olha, pra você ver

uma coisa que é superimportante, você [o psicólogo] apresenta o novo para os outros funcionários, apresenta o que é o escritório. Isso é importante pro cara (Supervisor da Auditoria Ltda).

Antes estas chefias não participavam da contratação dos profissionais e só tinham acesso ao trabalhador uma semana após a contratação. Com a mudança, o acompanhamento das chefias nos processos de recrutamento e seleção favorecia a aproximação destes e a criação de vínculos entre o candidato e empresa, reduzindo a insegurança inicial na contratação. Além disso, esse simples processo permitia à chefia entender as expectativas do candidato sobre a empresa e, ao mesmo tempo, apresentar ao novo trabalhador a sua forma de trabalhar. A assertividade desse processo, porém, não foi suficiente para reduzir a insegurança da organização e os atrasos nos pagamentos iniciais de ajuda de custo permaneciam.

Em estudos desenvolvidos na França por Dejours (1987), critica-se o modelo taylorista e demonstra-se que a organização do trabalho é a responsável pelas consequências penosas ou favoráveis para o funcionamento psíquico do trabalhador.

A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições, emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora (DEJOURS, 1987).

Visto desse modo, o trabalho algumas vezes impõe condições contrárias ao propósito humano – a busca de satisfação dos seus desejos –, gerando um desprazer expresso em uma vivência de sofrimento, com sintomas específicos, o que transforma o trabalho em necessidade de sobrevivência.

Em consequência dessas condições, o perfil de atuação do psicólogo nas organizações, ainda limitado, prioriza a adoção de modelos de intervenções considerados tradicionais ou técnicos da área de recursos humanos, mais voltados à ciência administrativa que à ciência psicológica, deixando de lado os seus compromissos fundamentais e focos de sua atuação: a promoção da saúde mental do ser humano, a organização do trabalho, o trabalho alienado, as relações de poder e outros. A prática atual ainda está consolidada nos princípios técnicos dos Recursos Humanos: Recrutamento, Seleção e Treinamento de Pessoal.

Para Schön (2000),

o contexto prático é diferente do contexto de pesquisa de várias e importantes maneiras, todas vinculadas ao relacionamento entre mudar as coisas e entendê-las. O profissional tem um interesse em mudar a situação do que ela é para algo que mais lhe agrade. Ele também tem um interesse em compreender a situação, mas a serviço de seu interesse na mudança (SCHÖN, 2000, p. 65).

Nesse contexto atual valoriza-se toda mudança e faz-se necessário rever e identificar novas formas de atuação; avaliar o papel do Psicólogo do Trabalho e os modelos de intervenção; o trabalho inter e multidisciplinar; a busca de maior qualificação profissional.

O presente estudo coloca em discussão as possibilidades de atuação do Psicólogo no contexto socioeconômico atual brasileiro e mais especificamente de Minas Gerais, tomando como referência e fonte de informação a vivência do pesquisador dentro de organizações familiares por mais de seis anos. A organização estudada vive um processo de crescimento e de mudanças em sua estrutura organizacional que são percebidas por alguns diretores como aliados à sua profissionalização, mas que ainda desconsideram o trabalho real, a organização do trabalho e a saúde do trabalhador.

Em 2010, período em que meu trabalho de psicólogo do trabalho iniciou-se na Auditoria Ltda, planejava-se crescimento e profissionalização desta empresa familiar. Um erro muito comum nessas organizações é desconsiderar o saber construído pelos trabalhadores dentro da organização e optar por trazer um “consultor” externo para “organizar as coisas”. Naquele ano, além do psicólogo do trabalho, foram contratadas uma consultoria externa especializada em processos e uma superintendente para o setor comercial. Em empresas cujos proprietários são familiares, são comuns as desavenças entre eles e as disputas de poder. Como psicólogo do trabalho, participando de várias reuniões, pude perceber em meu ingresso na organização que muito mais do que gerir o setor comercial, a superintendente tinha um papel delicado na Auditoria Ltda, o de ser os “olhos dos sócios” que não participam do dia a dia da empresa. Para intervir, era necessário entender como o trabalho estava organizado, como as relações de poder permeavam as decisões e o cotidiano da empresa, como pensavam e como

pretendiam agir consultoria e superintendência comercial. Este foi, sem dúvida, o meu primeiro desafio.

Frente a essas demandas e ao complicado lugar em que fui colocado, a primeira ação a ser tomada foi a de entender os motivos que levavam os dois sócios¹ a contratarem uma superintendente comercial para observar as ações da diretora executiva cujo nome será denominado aqui de Sr.^a Mariana. Após reuniões com a superintendente Sr.^a Zuleika e a observação feita do trabalho, percebi que a distância dos demais sócios que priorizam o trabalho da Droga Pharma,² aliado ao “suposto” desconhecimento de práticas administrativas da Sr.^a Mariana, levavam a empresa Auditoria Ltda a um possível fracasso ou a um constante patamar de empresa familiar pequena.

Esses pressupostos, porém, denotam uma realidade diferente da que me foi apresentada. Após entrevistas e minha vivência de psicólogo do trabalho nesta empresa familiar, confirmei a necessidade de aprimorarem-se processos e práticas administrativas, porém sem desconsiderar a experiência adquirida pela diretora executiva que estava à frente da organização desde sua fundação. De maneira geral, não há padronização, normatização, informatização adequada, cumprimento de prazos e responsabilidades definidas nos processos comerciais, administrativos, financeiros e operacionais nessa empresa familiar. Como consequência disso, há uma série de dificuldades na execução do trabalho pelo setor de operações e pelos demais setores da organização. E isso nos foi apresentado por um dos supervisores dessa empresa.

Mudou bastante coisa. Primeiro, a organização, né, uma redivisão, reestruturação dos setores da empresa, principalmente o de recursos humanos que não existia. Então era muito difícil porque é uma empresa familiar, né, que da qual todos os problemas eram do conhecimento de todos, você não tinha uma pessoa específica a quem levar determinados tipos de problema. Então acaba que você tinha que levar para o administrativo, levar para a diretoria, né, e não eram muito claros os papéis! Então, depois que o setor de RH foi implementado, os papéis foram mais organizados, hoje a gente sabe a quem recorrer (Analista de custos da Auditoria Ltda).

Para Schön (2000),

¹ Por questão de sigilo, os nomes de empresas e pessoas citados nesta pesquisa serão substituídos por nomes fictícios.

² Droga Pharma – Drogaria de 105 anos de existência, cujos sócios proprietários são comuns à empresa Auditoria Ltda.

o profissional tenta, dentro dos limites de seu mundo virtual, controlar as variáveis em nome do experimento de teste de hipóteses. Porém suas hipóteses referem-se ao potencial da situação para a transformação, e, ao testá-las, ele inevitavelmente entra na situação. Ele produz um conhecimento que é objetivo no sentido de que pode descobrir o erro – por exemplo, que ele não produziu a mudança que pretendia, mas seu conhecimento é também pessoal; sua validade é refletiva a seus compromissos com um sistema apreciativo particular ou uma teoria geral. Seus resultados serão significativos apenas para aqueles que compartilham de seus compromissos (SCHÖN, 2000, p. 70).

Outro ponto observado era a “vontade” de superexploração do capital sobre as organizações, aliado à vaidade e à insegurança da diretora executiva em partilhar informações e atividades. Esclarecendo essa afirmativa, o trabalho da Sr.^a Mariana fica prejudicado pela regulação do trabalho a que se compromete durante as longas jornadas de trabalho. Assim como a equipe administrativa da empresa, a diretora executiva absorvia tanto trabalho que não era capaz de realizá-los de maneira plena, sobrecarregando-se e exigindo dos demais funcionários do administrativo a mesma postura. A analista de contas Andréia, quando entrevistada, fala das dificuldades de realizar um grande número de atividades ao mesmo tempo, de maneira desorganizada.

É! Ficava a admissão, não havia processo seletivo, entendeu? É questão de, de... desta rotina do dia a dia, de DP [Departamento Pessoal]. Era tudo com ela, você entendeu? Então assim... acaba que ela não conseguia fazer tudo. Por quê? Além de ter que administrar a empresa, ela tinha que contratar funcionário, tinha que demitir funcionário, fazer o financeiro, olhar funcionário, fazer tudo! Delegava algumas coisas, delegava, mas, principalmente esta parte de contratações, era tudo com ela. Entendeu? Então depois que você entrou este trabalho passou a ser bem feito! Então uma pessoa para... com experiência específica para isso (Analista de Custos da Auditoria Ltda).

Enquanto psicólogo do trabalho, naquele momento, outra ação pensada por mim foi a de solicitar aos funcionários do setor administrativo um levantamento de todas as atividades realizadas por cada um. Após essa análise e a constatação da superexploração e desorganização do trabalho, apresentei aos sócios a necessidade de dividir e distribuir as atividades dentro da organização. E, mesmo que essa ação não tenha causado grandes transformações de imediato, aliada ao trabalho da consultoria externa e à aproximação do psicólogo do trabalho com as Sr.^{as} Zuleika e Mariana, iniciaram-se mudanças progressivas com consequente aumento no quadro de funcionários e redistribuição de atividades.

As demandas de trabalho para o psicólogo do trabalho surgem de maneira evidente ou aparente. A dificuldade em apresentar resultados, as longas jornadas de trabalho e o estresse no dia a dia podem ser sinais de desorganização do trabalho. Na empresa Auditoria Ltda, as frequentes queixas dos funcionários do setor administrativo para a contratação de um novo funcionário, aliadas ao levantamento de atividades realizadas, indicavam a necessidade de mudança. Porém, nessa empresa o trabalho sempre foi realizado com a mesma quantidade de pessoas no setor de operações. Como convencer a Sr.^a Mariana que a contratação de um novo funcionário não levaria os demais trabalhadores do setor de operações à ociosidade e que não havia outros desleixados ou desmotivados?

No setor de Recursos Humanos de empresas familiares, não é incomum receber a demanda para realizar um trabalho motivacional com os trabalhadores já com a definição para realização de apresentação de um vídeo ou palestra voltada para responsabilidade, compromisso, confiança, normas e outros. Nesse caso, enquanto psicólogo do trabalho, fiquei com o sentimento de que era preciso apresentar aos proprietários a necessidade de ouvir o que o trabalhador tem a dizer sobre o trabalho real. De modo que essa ação pontual fosse revertida em ganhos financeiros, de saúde e produtividade, mesmo gerando um aumento no quadro de funcionários e tendo um custo inicial aparente.

Outro aspecto relevante para esta pesquisa e para a atuação do psicólogo nas organizações é que algumas vezes o proprietário da empresa familiar entende melhor a linguagem visual do *Power point*, prática, objetiva e concreta dos números, gráficos, fluxos e planilhas. Frente a demandas como as descritas acima, não basta a argumentação lógica dos trabalhadores ou do psicólogo do trabalho para promover mudanças, é necessário aprimorar a forma de se apresentar e de se comunicar com os “donos” do capital. A formação do psicólogo do trabalho nas universidades algumas vezes não contempla de maneira adequada, em minha opinião, a linguagem dos proprietários de empresas e é preciso agregar esse conhecimento para alcançar resultados nestas organizações.

Schön (2000) fala que

a racionalidade técnica, a epistemologia da prática predominante nas faculdades, ameaça a competência profissional, na forma de aplicação do conhecimento privilegiado a problemas instrumentais da prática. O currículo normativo das escolas e a separação entre a pesquisa e a prática não deixam espaço para a “reflexão-na-ação”, criando, assim, um dilema entre o

rigor e a relevância para escudares, profissionais e estudantes (SCHÖN, 2000, prefácio).

Nesta empresa, atuando como psicólogo do trabalho, uma das estratégias utilizadas para alcançar resultados foi a aproximação da consultoria externa de processos que, por sua vez, dominam as apresentações de fluxos, quadros, gráficos e planilhas sofisticadas e visualmente atrativas, como nos relata um dos supervisores.

[...] colhendo alguma informação da gente, tentando mostrar isso pra consultoria. Porque a gente sabe que ir direto na diretoria é meio complicado, né? Tem algumas barreiras! Com a consultoria não. Igual a gente já fez algumas entrevistas aqui, dentro de uma consultoria que a empresa “ta” pagando, a empresa tem que tentar investir porque a consultoria colhe várias informações e se chega várias informações, a mesma informação de todo lado, alguma coisa tem que ser feita. A empresa “ta” pagando a consultoria porque quer uma melhora. Então se a consultoria passa uma informação para diretoria, ela tem que... a diretoria da empresa tem que tentar fazer alguma coisa pra “tar” melhorando, né? (Supervisor da Auditoria LTDA).

As empresas familiares tendem a valorizar o “externo” à organização e ter como verdade todos os apontamentos e levantamentos realizados por estes. Nesse sentido, mesmo sem receber méritos pelo trabalho desenvolvido, a partir desta ação os sócios perceberam através do levantamento de tarefas individuais de todo o setor de operações e fluxo de atividades que era necessário redistribuir e reorganizar melhor o trabalho entre pessoas qualificadas, o que gerou maior produtividade, reduziu os erros, além de minimizar o mal-estar gerado pela sobrecarga de trabalho para o setor de operações.

A diretora executiva, Sr.^a Mariana, à frente da empresa desde sua fundação, persistia em regular o trabalho, enquanto a superintendente Sr.^a Zuleika tentava implementar novas estratégias de gestão a partir da visão distante de Sr. Joaquim e Sr. Manoel. Contudo, o desgaste emocional gerado entre a diretora executiva e a diretora superintendente por controle e regulação do trabalho levou a Sr.^a Zuleika a desligar-se da empresa.

Após algumas reuniões em que a Sr.^a Mariana apresentava a insatisfação e a dificuldade de manter o acompanhamento do seu trabalho pela superintendente, os sócios optaram por contratar um novo funcionário, com perfil de atuação diferente da Sr.^a Zuleika, ou seja, alguém que não prejudicasse os interesses da diretora

executiva, mas que pudesse contribuir para o crescimento e profissionalização da empresa familiar. Como responsável pelos processos de recrutamento e seleção da empresa, coube a mim a contratação de profissional qualificado e experiente. Alguém que pudesse exercer o papel de coordenador, sem deixar de lado os processos importantes a serem implantados, mas que não ameaçasse a “figura” de poder da diretora executiva.

A tese a ser defendida é a de que há um imperativo urgente para a Psicologia do Trabalho, no que se refere à promoção da mudança cultural de organizações e recursos humanos, desenvolvendo a prática atual de modelos de gestão mecanicistas para modelos capazes de contemplar a realização, satisfação e saúde mental do ser humano no trabalho. O psicólogo do trabalho pode e deve, hoje, pensar sua intervenção de maneira mais ampla, no sentido da promoção da saúde do trabalhador e isto significa compreender o sujeito como alguém que, ampliando seu conhecimento e sua compreensão sobre a realidade que o cerca, se torna capaz de intervir, transformar, atuar e modificar a realidade.

Trata-se de uma proposta de pesquisa descritiva, reflexiva e interrogativa que busca desvelar parte do cotidiano de trabalho e ser propositivo de soluções desenvolvidas, elucidar os processos vividos e, ainda, externar dúvidas em relação às ações propostas, desenvolvidas e ainda não resolvidas, bem como incorporar conhecimentos dos trabalhadores e gestores acerca das relações de trabalho.

Um autor que contribui com essa proposta de pesquisa é Bleger (1984), que relaciona diversas considerações sobre a prática do psicólogo. Segundo ele, “não se pode ser psicólogo se não se é, ao mesmo tempo, um investigador dos fenômenos que se quer modificar, e não se pode ser um investigador se não se extrai os problemas da própria prática” (BLEGER, 1984, p. 33).

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Por questões éticas o nome da empresa familiar estudada será preservado e, para tanto, se utiliza a referência de Auditoria Ltda.

Inicia-se aqui a análise e descrição da empresa familiar definida como Auditoria Ltda, sendo necessário tratar de outra empresa familiar constituída há mais de um século e que será chamada de Droga Pharma. Para entender melhor essa análise é importante contextualizar que essa empresa de família tradicional de Belo Horizonte é conhecida no segmento farmacêutico desta cidade e já está em sua quarta geração. No ano de 2011, após 105 anos de história, a Droga Pharma já contava com cerca de seis mil funcionários e apresentava-se à cidade de Belo Horizonte e região metropolitana com valores como pioneirismo, seriedade, compromisso, ética, respeito pela vida, tradição, inovação e atenção aos detalhes em tudo o que faz.

A empresa Auditoria Ltda, por sua vez, completou, no ano de 2011, 10 anos no mercado de prestação de serviços dentro das redes de supermercados e drogarias mais conhecidas de Belo Horizonte, região metropolitana e interior de Minas Gerais, porém ainda encontra-se em sua primeira geração. O foco do negócio é a auditoria/promoção de produtos dentro dessas redes, de maneira a propiciar o aumento das vendas através do chamado *merchandising*, *marketing* direto, ou monitoramento de produtos nos pontos de venda.

Essa empresa surgiu da demanda de prestação de serviços dentro da Droga Pharma. Sabe-se hoje que o segmento farmacêutico comercializa cada vez mais produtos e serviços, tanto quanto medicamentos em seus estabelecimentos. Os diversos fornecedores e marcas concorrem dentro dessas redes de supermercados e drogarias para melhor expor seu produto nas prateleiras e gôndolas.

A organização citada nasceu da necessidade de destacar uma marca/produto dentro da Droga Pharma. Seu fundador, herdeiro da Droga Pharma, é solicitado a pensar em alternativas que possibilitem a maior comercialização de produtos dentro da drogaria e, para tanto, inicia uma pesquisa que visa estabelecer ações nesses pontos de venda que destaquem uma marca frente a outras.

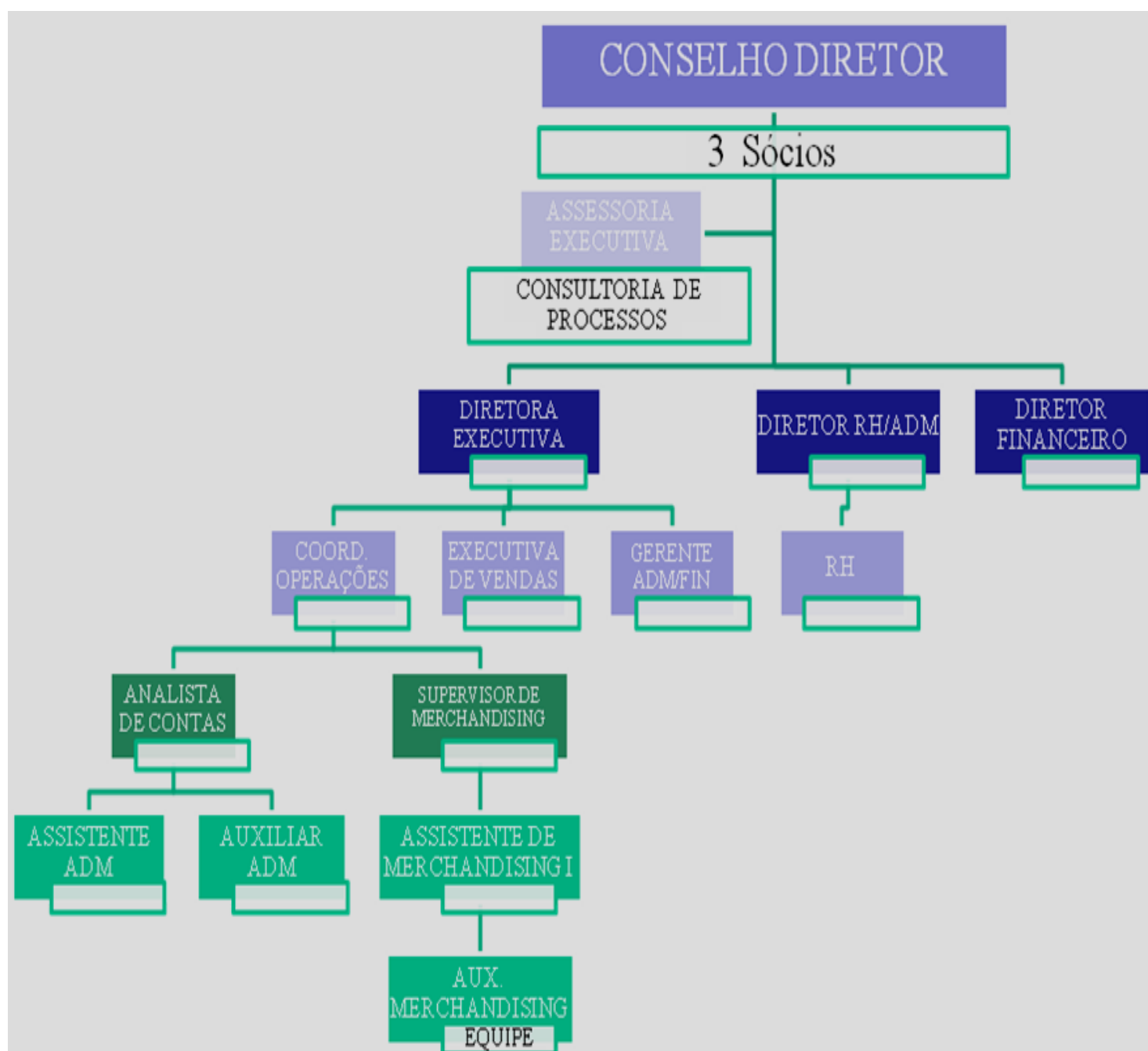
Os resultados da pesquisa apresentaram uma curiosa realidade que lhe permitiu fundar a Auditoria Ltda. Havia no mercado a chamada promoção de vendas, através do monitoramento e auditoria de produtos, que consiste basicamente em:

- Identificação de Ruptura (falta do produto no ponto de venda);
- Reposição do produto no ponto de venda;
- Localização, organização e visibilidade dos produtos;
- Manutenção de planograma/*layout*;
- Limpeza e conservação dos produtos;
- Atualização e correção de divergência de preços entre etiqueta nas gôndolas e o sistema de ponto de venda;
- Produtos com validade curta (PVPS - Primeiro que Vence, Primeiro que Sai);
- *Merchandising*.

Enquanto no mercado alguns grandes fornecedores contavam com equipe própria para o desenvolvimento dessas atividades, outras menores não apresentavam condições de manter essas ações. O fundador da Auditoria Ltda, de maneira empreendedora, pensou na criação de uma pequena equipe que pudesse promover vendas de marcas menores dentro da Droga Pharma.

A Auditoria Ltda inicia suas atividades de forma “tímida”, monitorando apenas alguns produtos e contando apenas com três funcionários. Ressalta-se o fato de que a primeira funcionária da Auditoria Ltda é irmã do fundador, além de sócia-proprietária e ocupa atualmente a função de diretora executiva. A estrutura hierárquica organizacional da Auditoria Ltda no ano de 2012 apresenta-se no organograma abaixo:

Fig.1 - Organograma em 2012



Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2012.

Fig.2 - Organograma em 2010

ORGANOGRAMA EM 2010

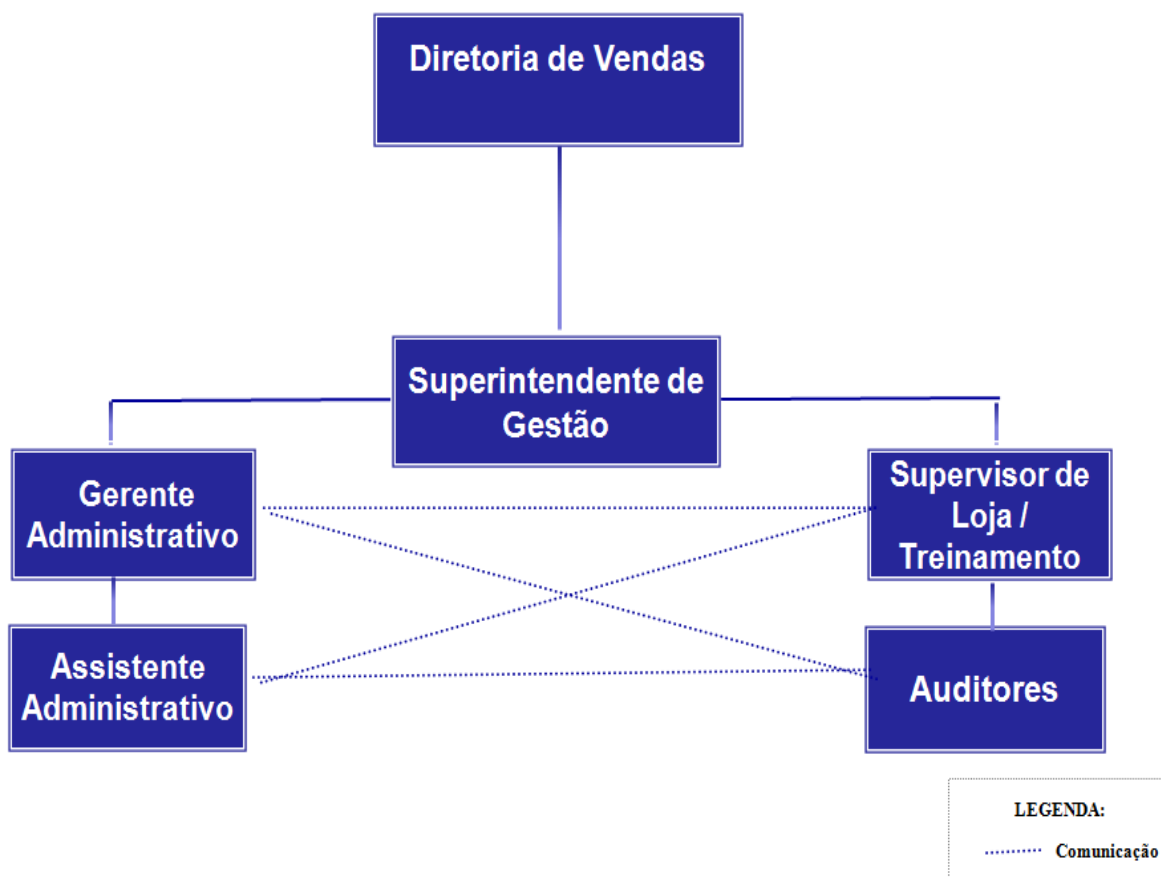


Fig.3 Fonte: Figura elaborada pelo autor, 2012.

Analisando as figuras 1 e 2, percebe-se que, em 2010, a estrutura “enxuta” da empresa favorece a centralização de processos de trabalho nas mãos de poucas pessoas. Já em 2012, apesar de a empresa permanecer com uma estrutura hierárquica verticalizada e centralizada, já se inicia um movimento que pretende definir melhor o papel de cada setor e reorganizar as atividades de cada um, ou seja, as atividades já são mais bem distribuídas entre os setores, mas ainda imperam as decisões da diretora executiva.

No segundo organograma, enquanto psicólogo do trabalho, permaneço alocado no setor de Recursos Humanos e respondo diretamente ao Sr. Joaquim,

diretor de Recursos Humanos. Na prática, porém, todos dentro dessa organização familiar respondem, de alguma maneira, à Sr.^a Mariana, que está no dia a dia da empresa. Isso ocorre porque os dois sócios diretores não participam diretamente das decisões da empresa e há na diretora executiva, conforme foi descrito nas entrevistas, uma necessidade pessoal de regular o trabalho de toda a empresa.

Contando no ano de 2012 com 75 funcionários e após 11 anos de existência, as exigências de um mercado competitivo e a necessidade de expansão de maneira organizada apresentam-se como uma realidade cada vez mais presente nessa organização ou, citando Marx (1988), “uma necessidade satisfeita leva a outras necessidades, aí está o primeiro ato histórico”.

Cerca de 90 % do quadro de trabalhadores da empresa Auditoria Ltda estão alocados no setor de operações como auxiliares de *merchandising*, prestando serviço de promoção de vendas nos pontos de venda (drogarias e supermercados) da região metropolitana de Belo Horizonte. O setor administrativo e financeiro, comercial e de Recursos Humanos fazem parte dos 10 % restantes que compõem a estrutura da empresa.

Após breve observação e entrevistas com a equipe, pude inferir que o trabalho da Auditoria Ltda estava organizado de maneira que não havia uma definição clara das tarefas e atividades do setor administrativo, operações, comercial, financeiro e recursos humanos e, por isso, demandas como compras, departamento pessoal, limpeza, manutenção, atendimento de funcionários e outras atividades são rotinas comuns a estes setores. As demandas partiam direto da diretoria executiva que, por 11 anos, assumiu e distribuiu todas as tarefas entre os funcionários mais antigos. Essa diretoria, por sua vez, sempre esteve presente no dia a dia da organização e pode-se afirmar que conhece muito bem o negócio. As demais diretorias, financeira e de Recursos Humanos da empresa Auditoria Ltda, privilegiam as atividades da Droga Pharma optando por tomar decisões e gerenciar a distância.

Bom, antes eu via assim, havia uma preocupação com a produtividade, mas como era, o trabalho era muito centralizado na direção, na diretoria, faltava um pouco de assistência ao funcionário. Então, com a vinda do psicólogo pra cá, começou a trabalhar isso aí também. Então tirou um pouco das mãos dela, entendeu? Porque acaba que foca demais na produção e o funcionário, ele fica um pouco sem, sem um cuidado especial, entendeu? Porque às vezes “num” é só cobrar, tem que saber por que que ele produz e por que que ele não produz. Você tem que ver a motivação da pessoa e

isso aí eu acho que o psicólogo faz muito bem. Isso aí foi um negócio que a gente passou a tratar muito mais. É, de ver a situação do funcionário, ver como ele “tá” produzindo e quando acontece de ele não produzir, saber por que ele não produz e trabalhar em cima deste problema. Então, assim, a gente ficou mais assistido. Aí falando como funcionária, ficamos mais assistidos, entendeu? (Supervisora da Auditoria Ltda).

O setor de Recursos Humanos conta com um psicólogo contratado em 2010 com a demanda inicial e “aparente” de realizar processos de recrutamento e seleção de funcionários. Considerando a importância de se realizar bons processos de recrutamento e seleção, importantes e necessários a esta organização, e que até o momento não tinha critérios claros ou processos bem definidos. Percebi que seria necessário compreender o papel da superintendente nesta empresa e intervir, ou mais que isso, compreendi que seria importante avaliar o que era esperado da atuação do psicólogo diante dessas condições.

Enquanto o psicólogo socialmente é visto como aquele que “compreende a mente” das pessoas nos momentos onde não há saúde mental ou onde se suspeita de alguma alteração do “normal”, nas empresas espera-se que o profissional de Recursos Humanos atue em “processos tecnicistas e administrativos”, tais como recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, entre outros.

Na universidade, existe uma tendência para a formação clínica do psicólogo e o profissional que atua em organizações depara-se com demandas de trabalho que muitas vezes não está preparado, como, por exemplo, a apresentação de dados que permitam à diretoria da Auditoria Ltda perceber que existe acúmulo de funções no setor administrativo.

Schön (2000) acredita que

talvez possamos aprender com a reflexão-na-ação, aprendendo primeiro a reconhecer e aplicar regras, fatos e operações-padrão; em seguida, a raciocinar a partir das regras gerais até casos problemáticos, de forma características daquela profissão, e somente, então, desenvolver e testar novas formas de compreensão e ação, em que categorias familiares e maneiras de pensar falham (SCHÖN, 2000, p. 41).

Segundo avaliação do autor sobre o ato reflexivo da ação, ela pode ter momentos tão espontâneos do acerto quanto errar também. Nesse caso, refletir sobre essa ação é buscar alternativas de ajustes, adequando-se a situações de fatos isolados e pressentindo, assim, antecipadamente os resultados.

A contratação da superintendente em 2010 partiu dos dois sócios proprietários que gerenciam a empresa a distância e que não estão no dia a dia da organização. Apesar de ser contratada para gerir o setor comercial, ficou claro para o psicólogo do trabalho que ela seria “os olhos” deles em toda a organização, principalmente nas decisões tomadas pela diretora executiva. Baseia-se esta afirmativa no fato de que a atuação da superintendente era toda focada no setor de operações, enquanto o comercial continuava sendo gerido pela diretora executiva. Além disso, as reuniões entre os sócios apresentavam-se sempre “tensas” após a exposição de decisões tomadas pela diretora executiva aos sócios proprietários, como pude perceber ao participar de algumas.

A tensão surgia quando a diretora executiva sentia-se pressionada pelos dois sócios que não concordavam com as decisões tomadas por ela e que implicavam desgaste e rompimento dos contratos. Como exemplo, pode-se citar a venda de contratos que seriam supervisionados por um sistema informatizado que ainda não estava implantado ou os pequenos prazos estipulados para iniciar as operações, ou seja, a área comercial representada pela diretora executiva vendia o que não poderia ser entregue.

Outro ponto de reflexão é a forma “resistente” como a diretora executiva recebeu a consultoria e o psicólogo do trabalho em 2010, ambos recomendados pela superintendente. “[...] *Não confio em psicólogos, eles defendem apenas o ponto de vista do funcionário em detrimento da empresa*” (Diretora Executiva da empresa Auditoria Ltda, 2010).

A desconfiança da diretora executiva, aliada à falta de autonomia e à distância do diretor de recursos humanos, quase me levaram a deixar a organização. Orientado pela superintendente, procurei o diretor de RH para expor as dificuldades e o sentimento de resistência encontrado na organização, tentando realizar novas análises e propor novos métodos de trabalho. Porém, cheguei à conclusão de que este não era o melhor caminho. Após inúmeras reuniões dentro da Droga Pharma para tratar de assuntos da Auditoria Ltda, percebi que não havia interesse em mudar o *status quo*, ou seja, a diretora executiva permaneceria à frente da organização regulando o trabalho, as relações e os processos. Até minha competência técnica foi colocada à prova por essa diretoria que, em alguns momentos, deixava escapar nas reuniões a vontade de se trazer um gerente “tecnicista” para a área.

Diante dessa desconfiança e das dificuldades encontradas, busquei auxílio na consultoria externa e aprimorei minha apresentação de dados para os diretores. Enquanto a consultoria me aproximava dos sócios, Sr. Joaquim e Sr. Manoel, a apresentação de dados mais técnicos através de fluxos e planilhas, aliada ao “sim”, seguido do “mas”, minimizavam a resistência da diretora executiva. Esclarecendo a última afirmativa, percebi que para a diretora executiva o importante era que ninguém na organização discordasse de suas afirmações no momento, mas sempre propusesse alternativas que a levassem a pensar mais tarde. Então, sempre que havia alguma definição por parte da diretora executiva que precisasse de uma intervenção minha, eu concordava com “sim” e, em seguida, embasado de dados e argumentos sólidos, me posicionava com o “mas”. Como exemplo posso citar o momento em que a diretora propôs a criação de uma formação ética aos funcionários, pensando em tratar da credibilidade das informações prestadas pelos trabalhadores externos ao escritório central. Para tanto, a diretora solicitou a apresentação de um vídeo institucional que retratasse esse tema. Nesse processo, estrategicamente, aprovei a solicitação da diretora executiva e propus em seguida um trabalho vivencial constituído de dinâmicas em grupos e reflexões em módulos, de maneira que os trabalhadores pudessem expor sua visão do trabalho, suas dificuldades e suas experiências de vida.

Apesar de estar tratando da empresa familiar Auditoria Ltda, fica evidente a relação econômica, social e familiar com a Droga Pharma, haja vista que 70 % do faturamento da Auditoria Ltda corresponde ao trabalho realizado dentro da Droga Pharma. Há ainda o interesse da diretoria de, cada vez mais, aproximar o trabalho que é realizado no varejo ao que é realizado na drogaria. Por exemplo, enquanto o trabalhador permanece oito horas trabalhando em uma única loja na Drogaria Ltda, nos supermercados os trabalhadores realizam o trabalho em cinco a oito lojas por dia. Esse processo ocorre porque o número de clientes fidelizados na drogaria é maior do que nos supermercados e, por isso, não é possível manter os trabalhadores desta rede atuando todo o dia neste local. O objetivo da diretoria é agregar o mesmo número de clientes da drogaria ao supermercado. Além disso, por várias vezes no setor de Recursos Humanos fui solicitado a buscar referências de processos de trabalho, como condução de treinamentos ou termos dentro da Droga Pharma, e o relato dos trabalhadores da área administrativa é de que, sempre que

há um sistema informatizado sendo implantado na drogaria, ele é solicitado para a Auditoria Ltda.

Com sua expressão “reflexão-na-ação”, Douglas Schön (2000) nos faz pensar que não existem soluções técnicas prontas. As soluções dos problemas surgem através da identificação e concepção do problema, através do uso do que ele chama de talento artístico. Ele indica que a teoria está incorporada, indissociavelmente, à prática. É a capacidade de responder às situações de forma espontânea, através de improvisação.

Já a diretoria executiva, também herdeira da Droga Pharma, apesar de não atuar no dia a dia da Drogaria, é favorecida em suas relações comerciais por ter em seu sobrenome a herança de um “império”, assim como é chamado pelos sócios. Conforme é possível perceber nas entrevistas com os trabalhadores da área comercial, o círculo de amizades a pessoas que cercam esta família exerce nos clientes grande fascínio e interesse. A relação econômica, comercial e de poder entre Auditoria Ltda e Droga Pharma fica evidente quando os clientes corporativos que procuram a Auditoria Ltda para cancelar os contratos comerciais têm receio de perder um contrato maior com a Droga Pharma, já que os sócios proprietários estão nas duas empresas, ou seja, mantém-se o contrato ativo na Auditoria Ltda sob risco de se perder um contrato de maior valor na Droga Pharma.

Para os trabalhadores, a forte influência da família acima descrita reflete-se no alto número de processos trabalhistas envolvendo a empresa Auditoria Ltda. Dentro dessa organização, há uma política explícita de não favorecer o funcionário no desligamento, ou seja, a empresa tem por opção manter um funcionário em seu quadro, mesmo que o trabalhador não atenda às necessidades da organização, esteja insatisfeito ou tenha cometido algum ato indisciplinar. Para desligar-se da empresa o trabalhador deve solicitar a demissão ou ser demitido por justa causa. Essa política é reforçada pelo forte setor jurídico que, com frequência, sai vencedor das causas trabalhistas e pela influência do nome da família no mercado mineiro. Esclarecendo a influência da família, é frequente o número de vezes que gerentes de supermercados e da Droga Pharma – onde atuam os trabalhadores da Auditoria Ltda – são chamados e aceitam participar como testemunhas em processos trabalhistas.

Frente a essa clara evidência de poder, cabe ao psicólogo do trabalho buscar orientação jurídica séria, ética e responsável, bem como mediar a relação

entre chefias e trabalhadores nessa empresa familiar. Trata-se de um processo claramente desgastante, porém necessário ao psicólogo do trabalho.

Em fase de crescimento, a Auditoria Ltda aumentou consideravelmente no último ano (2010 a 2011) o quadro de funcionários, passando de 46 funcionários para 75 e com perspectiva de ampliação até o fim de 2012. O aumento de contratos firmados pelo setor comercial tem coincidido com a ampliação e organização dos diversos setores da empresa, porém, a estrutura e organização do trabalho sofreu pouca alteração, ou seja, ainda há uma sobrecarga evidente e uma desorganização do trabalho. Max Weber (*apud* OLSON, 1999, p. 18) fala que “[...] algumas organizações podem por ignorância fracassar na promoção dos seus membros, enquanto outras podem somente seguir os interesses de sua liderança.”

Karl Marx (1988) foca sua ideia no interesse do capitalista quanto a se produzir além do que se gasta. Sobre esse tema, o autor aponta que: “O produto, de propriedade do capitalista, é um valor de uso: fios, calçados etc.” (MARX, 1988, p158.). O capitalista não produz valores de uso por amor a estes ou pelo bem da sociedade, mas sim “[...] apenas por serem e enquanto forem substrato material, detentores de valor de troca” (MARX, 2000, p.220) Há, portanto, dois motivos que levam o detentor das riquezas produzidas socialmente a produzir valores de uso, que são:

[...] produzir um valor de uso que tenha um valor de troca, um artigo destinado à venda, uma mercadoria. E [...] produzir uma mercadoria de valor mais elevado que o valor conjunto das mercadorias necessárias para produzi-la, isto é, a soma dos valores dos meios de produção e força de trabalho, pelos quais antecipou seu bom dinheiro no mercado. Além de um valor de uso, quer produzir mercadoria; além de valor de uso, valor, e não só valor, mas também valor excedente (mais-valia) (MARX, 2000, p. 220).

Fica evidente a verdadeira intenção do capitalista e a base na qual o capital se sustenta, de um trabalho superexplorado. O poder de controle e comando é exercido sobre os que simplesmente não possuem nada, somente sua força de trabalho para ser utilizada de acordo com o interesse do capital. Na sociedade capitalista, o trabalho se efetua por uma relação específica de comando, exploração e alienação.

O primeiro se refere ao domínio do capital sobre o trabalhador; o segundo tem ligação com a extração da mais-valia pelo capital; e, por último, mas não menos

importante, diz respeito à alienação do trabalhador quanto ao processo produtivo, ao produto de seu trabalho.

Sobre a matéria alienação, o trabalhador não possui nenhum, ou quase nenhum, controle do processo de produção do qual realiza, pois o mesmo participa somente de uma parte dele, executando geralmente uma função específica e rotineira. Além disso, o proprietário da força de trabalho não possui meios de obter a mercadoria que produziu; o trabalhador normalmente passa um tempo demasiado para produzir algo que provavelmente nunca terá acesso, cujo resultado de seu trabalho é de posse exclusiva do capitalista.

Funcionário integrante da empresa Auditoria Ltda, pretendo atuar como mediador entre empresa e trabalhador, permitindo que ambos possam perceber e compreender o trabalho real, os objetivos do trabalho para empresa e organização, além de iniciar um movimento de mudanças rumo à reorganização do trabalho. Se há no capitalismo clara indução ao consumismo, cabe ao psicólogo apresentar o trabalho como “vida”, como saúde, como processo de construção da identidade, como produção de “bem” e não de “bens”.

O processo reflexivo inicia-se já no recrutamento e seleção, quando o psicólogo apresenta os objetivos da empresa ao trabalhador que ali se apresenta e ele faz o mesmo. Esse movimento prossegue na perspectiva de crescimento que o trabalhador tem dentro da empresa e na forma como são conduzidas as promoções internas e contratações de chefias dentro da Auditoria Ltda. Para o trabalhador contratado e depois promovido, a transparência do processo seletivo, as aproximações das chefias favorecem não só a promoção hierárquica e financeira do trabalhador, mas a mudança de lugar, de maturidade, de postura e a possibilidade de escolha.

No que se refere à produção de um objeto, Marx (1988, p.158) denota que “[...] o valor de qualquer mercadoria é determinado pela quantidade de trabalho materializado em seu valor de uso, pelo tempo de trabalho socialmente necessário à sua produção.”

A exemplo do que diz Marx (1988), mostramos abaixo uma faceta de como se organiza ou arbitra sobre o trabalho do psicólogo nesta empresa. Decisões que desconsideram o trabalhador são tomadas e as soluções encontradas para o excesso de trabalho são, por vezes, transferir as tarefas de um profissional para outro:

A partir de hoje, as seguintes atividades devem ser passadas para o Jonas e retiradas do RH:

- 1) Processos Jurídicos e acompanhamento dos mesmos;
- 2) Redigir Advertências e Suspensão, bem como Justas Causas de acordo com instruções do Operacional;
- 3) Acompanhamento das Homologações nos Sindicatos;
- 4) Pagamento das ajudas de custos de gasolina, baseadas na Planilha enviada pela Diretoria em consenso com o setor de operações e RH;
- 5) Calculo e Lançamento de Vale Transporte;
- 6) Calculo e Lançamento de Vale Refeição e Alimentação.

As atividades do RH estão comprometidas devido ao excesso de atividade de Departamento Pessoal (Diretora Executiva da Auditoria Ltda).

Outro aspecto relevante na descrição da empresa familiar citada e que segue a lógica capitalista de empresas familiares, ou não, é a necessidade de superprodução e baixos salários. Essa lógica, aliada às práticas tradicionais de gestão dessa organização e decisões de trabalho que ainda prevalecem na organização mesmo após 10 anos de fundação, faz com que a rotatividade de funcionários seja alta e em um processo que se retroalimenta.

Tradicionalmente os Recursos Humanos são chamados a intervir em situações de desconforto, insatisfação, desmotivação e nas diversas dificuldades de se alcançar resultados que convergem para o sujeito problema/trabalhador, neste caso representado pelo setor administrativo financeiro da Auditoria Ltda.

Diante da necessidade real de se profissionalizar, a empresa familiar se depara com pessoas que reagem de forma diferente às dificuldades das situações de trabalho ou, dito de outra forma, resistem às situações diversas de trabalho à sua maneira. De um lado, encontra-se a pessoa e suas necessidades reais de trabalho e expectativas e, de outro, a organização que tende à instituição de ações automatizadas, atividades prescritas que levam ao trabalho impedido e à adaptação do trabalhador a um determinado modelo de organização do trabalho.

O desafio posto exige dos psicólogos do trabalho esforços para que suas observações e intervenções não se reduzam à análise do trabalho prescrito. A ergonomia tem avançado em seus estudos sobre a análise do trabalho, diferenciando o trabalho real daquele que foi prescrito. A proposta é ir a campo e observar o trabalho real enquanto objeto de análise, diferenciando o trabalho prescrito, que se limita a considerar tão somente aspectos técnicos e resultados esperados dentro de determinadas condições, e a atividade real do trabalho, que

considera a maneira como os resultados são obtidos e os meios utilizados para se chegar a eles ou, dito de outra forma, “a tarefa é aquilo que se tem a fazer e atividade, aquilo que se faz”. (CLOT, 2006, p. 222).

Segundo Schön (2000),

O processo de “conhecer-na-ação” de um profissional, s, tem suas raízes no contexto social e institucionalmente estruturado do qual compartilha uma comunidade de profissionais. Conhecer-na-prática é exercitado nos ambientes institucionais particulares da profissão, organizados em termos de suas unidades de atividade características e seus tipos familiares de situações práticas e limitado ou facilitado por seu corpo comum de conhecimento profissional e seu sistema apreciativo (SCHÖN, 2000, p. 37).

Então a proposta é investigar meu próprio trabalho de psicólogo e, para tal, teremos com estratégia metodológica, num primeiro momento, entrevistar trabalhadores e chefes considerando seus olhares acerca das relações cotidianas de trabalho – compartilhado, gestão de soluções, ou ainda, relacionado aos olhares dos sujeitos com os quais acompanho, regulo o trabalho. Num segundo momento, e em diálogo com as entrevistas, pretendo construir uma narrativa descritiva e reflexiva buscando evidenciar as condições, tensões, soluções viáveis dentro do trabalho real, bem como do que ainda não encontramos respostas.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 O trabalho e o seu papel na construção da identidade

É sabido que o trabalho ocupa um lugar central na vida das pessoas, seja pela sobrevivência, seja pelo tempo da vida a ele dedicado, seja pelo fato de ser um meio de realização não apenas profissional, mas também pessoal. O trabalho é um dos principais instrumentos através do qual o homem relaciona-se com seu meio social e com seu tempo.

Durante a história da humanidade, o trabalho sofreu alterações em suas concepções. No século XII o trabalho significava dor, sofrimento ou *tripalium*, que é um instrumento de tortura. Existe, porém, outra palavra que remete e faz pensar a questão do trabalho no sentido positivo, ou seja, não no sentido de exaustão de forças, mas no sentido de construção do ser, que é a palavra labor. A palavra labor está ligada, exatamente na sua origem latina, às atividades agrícolas, à lavra, à laboração no campo. Quer dizer trabalhar, significa cultivar. Então trabalhar, enquanto cultivar, é uma palavra que remete diretamente ao sentido da palavra cultura. Cultivar é fazer cultura. A cultura é cultivada, é fruto de um processo de enriquecimento, de um processo de transformação.

Da mesma forma, na Grécia, o trabalho não era valorizado, mas associado à satisfação das necessidades básicas do homem e por esse motivo era relegado aos escravos. Então por que o trabalho é considerado por diversos teóricos como fundante do ser social? Lukács (1992, p. 232) dá uma resposta relativamente simples, mas convincente, a essa questão:

Todas as outras categorias, desta forma de ser, tem na sua essência um caráter social; as suas propriedades e modos de se operar se desenvolvem somente no ser social já constituído; o seu manifestar-se, ainda que seja extremamente primitivo, pressupõe sempre o salto como já realizado. Somente o trabalho tem em sua essência ontológica um caráter claramente intermediário, ele é, na sua essência, uma inter-relação entre homem (sociedade) e natureza, quer inorgânica (utensílios, matéria prima, objeto do trabalho, etc.), quer orgânica; inter-relação que [...], antes de tudo, marca a passagem do homem que trabalha a partir do ser meramente biológico ao ser social.

Já Yves Clot (2006) fala do trabalho como um espaço essencial para a construção da identidade e da saúde, pois é onde “[...] se desenrola para o sujeito a experiência dolorosa e decisiva do real, entendido como aquilo que – na organização do trabalho e na tarefa – resiste à sua capacidade, às suas competências, ao seu controle” (p. 59).

É importante reconhecer que a palavra trabalho contempla várias atividades e pode ser utilizada tanto para designar condições de trabalho, seja ele penoso, pesado, quanto o resultado que se espera dele ou a própria atividade do trabalho, como fazer seu trabalho ou estar encarregado dele. Em qualquer uma dessas perspectivas é fundamental conhecer e estudar o trabalho para nos auxiliar a entendermos sua organização, suas funções e como agir sobre ele.

Yves Clot (2006) nos auxilia nessas questões, dizendo que o trabalho, além de merecer um lugar inteiramente único entre as diversas atividades exercidas pelo homem, preenche uma função psicológica específica, já que promove uma cisão entre as “pré-ocupações” pessoais do sujeito e as “ocupações” sociais que ele deve realizar.

O trabalho exige “[...] a capacidade de realizar coisas úteis, de estabelecer e manter engajamentos, de prever com outros e para outros algo que não tem diretamente vínculo consigo” (CLOT, 2006, p. 73). Em resumo, o trabalho seria

[...] um dos maiores gêneros da vida social em seu conjunto, um gênero de situação do qual uma sociedade dificilmente pode abstrair-se sem comprometer sua perenidade; e do qual um sujeito pode dificilmente afastar-se sem perder o sentimento de utilidade social a ele vinculado [...] (CLOT, 2000, p. 69).

Ou, dito de outra maneira, a função psicológica do trabalho residiria, sobretudo, no patrimônio “que ele fixa e na atividade (conjunta e dividida) exigida pela conservação e renovação desse patrimônio” (CLOT, 2000, p. 80). Falamos, portanto, de uma função vital, pois se trata de uma atividade que é, ao mesmo tempo, de conservação e de transmissão e que envolve dois processos: um de invenção e outro de renovação, no qual cada um se vê como sujeito e objeto.

3.2 Cultura organizacional

Para Motta (1995), as concepções de cultura amplamente discutidas e veiculadas na análise organizacional são bastante diferentes e continuam tentando compreender e responder o que é cultura.

A perspectiva francesa de Michael Crozier (*apud* MOTTA, 1995, p. 187) descreve a cultura como a capacidade de aprendizagem que evoluem com o tempo, desenvolvendo os modos de organização possíveis daquela sociedade. Logo, para Crozier, qualquer continuidade muito longa seria inviável em uma sociedade moderna.

Para Gallo e Ribeiro (1996), agir de acordo com as expectativas do outro é o que comumente se chama de comportamento eminentemente social. Durante as fases de desenvolvimento, as pessoas são influenciadas por valores, crenças, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e de relacionamento que, aceitos pela sociedade, recebem o nome de cultura. Em outras palavras, eles acreditam que o conjunto de hábitos, conhecimentos adquiridos como resultado da contínua aplicação das capacidades intelectuais e que constituem os padrões de atuação dos membros deste grupo são denominados de cultura.

De acordo com Thévenet (1986), a cultura da empresa, que se manifesta através de sinais e símbolos, é o resumo de um patrimônio histórico, de uma profissão específica e de um sistema de valores. Define a identidade de uma empresa.

Já para Schein (1982), cultura é um modelo de pressupostos básicos criados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que aprende a enfrentar problemas de adaptação externa e interna, considerados válidos.

As empresas também possuem sua cultura organizacional própria, pois também abrangem um complexo de características, crenças, valores sociais e formas aceitas de interação e relacionamento que a caracterizam. Essa cultura determina e condiciona as normas de comportamento das pessoas no meio interno da organização.

A cultura organizacional possui relação direta com o clima organizacional, pois ambos contribuem de forma satisfatória para a compreensão do estágio em que

a organização se situa. Para Chiavenato (1994), constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização; o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho é chamado de clima organizacional.

Para eles, o clima organizacional não pode ser tocado ou visualizado, mas percebido psicologicamente e refere-se a aspectos relacionais internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação e conflitos entre seus participantes.

Os conflitos podem surgir da divergência de percepção e de ideias, o que leva as pessoas a se colocarem em posições opostas. Para lidar com os conflitos, deve-se antes compreender sua natureza e suas variáveis.

De maneira geral, o conceito de clima é polêmico porque muitos autores o tratam como sinônimo de cultura, isto é, não existe consenso sobre a definição de clima organizacional, apenas semelhanças de ideias.

Motta (1995) afirma que as dificuldades encontradas para definir cultura cessam com a antropologia contemporânea de Lévi-Strauss a Geertz, que se concentra na capacidade do homem de viver em um mundo de significados que são decodificados a todo o momento. Nessa perspectiva, não são apenas as palavras, mas as expressões, posturas, ações de toda natureza que dão sentido aos homens, ou seja, é antes de mais nada linguagem e código. Este, por sua vez, permite ao homem dar sentido ao mundo.

Se pensarmos as organizações de trabalho como parte da sociedade, podemos inferir que é parte de uma cultura. Para Edgar Schein (*apud* MOTTA, 1995), toda a organização baseia-se em pressupostos básicos compartilhados a respeito das relações com o ambiente, a natureza humana, o tempo, o espaço e os relacionamentos. São eles que fundamentam as organizações e que passam pelas limitações da hierarquia e das metas organizacionais e é neste sentido que as organizações podem ser vistas como sistemas sociais artificiais que se diferem das outras culturas.

3.3 A cultura organizacional nas empresas familiares

O fato de as empresas familiares de pequeno ou médio porte estarem submetidas ainda a um relativo controle dos fundadores sobre as operações da empresa faz com que as empresas adotem posturas com um controle rígido e centralizado.

Segundo Martins (1999), isso ocorre porque as famílias possuem uma estrutura própria e é ela que permite a leitura e a formação dos valores que sustentam a identidade e a cultura de cada um dos seus membros.

Pode-se inferir que as relações familiares são sempre cercadas de um forte conteúdo emocional e, por isso, as decisões dentro dela nem sempre são racionais. Sensações e sentimentos como o ciúme, jogos, trapaças convivem juntos com o amor, a cooperação, a negociação e a amizade. Mesmo na comunicação, percebem-se muitas mensagens implícitas e subtendidas.

De acordo com Martins (1999), a cultura de empresa, na maioria dos casos, é derivada das suas próprias experiências pessoais vividas pelo fundador e que interage, de forma complexa, com as crenças e os valores que o restante do grupo organizacional vai definindo na sua própria experiência de vida e trabalho.

Nesse sentido “a cultura do fundador” tende a ter algum impacto na vida da empresa, influenciando o modo como o restante do grupo resolve os seus problemas de integração interna e externa, na medida em que imprimem a condução do negócio, sua visão de mundo, seus valores e crenças nos papéis que a organização deve desempenhar. De outra forma, o fundador constitui uma peça importante no desenvolvimento cultural da organização, já que a maioria dos mecanismos de socialização encontra-se nas mãos dele.

Cabe destacar que, mesmo que haja o “grande olho do fundador”, o trabalho real sempre se renova e se constitui de um conjunto de saberes que escapam ao fundador, aos gerentes ou mesmo entre gestores subordinados, entre outros trabalhadores – há um jogo sutil e às vezes invisível aos olhos do fundador. Há ainda os valores individuais, a história de vida do sujeito, parte da cultura que cada um carrega consigo e que nem sempre é compartilhada com os demais na organização.

Sobre a figura do fundador mencionada acima, cabe estabelecer um paralelo entre a empresa centenária Droga Pharma e a Auditoria Ltda (constituída há pouco mais de uma década) com a obra de Sennett (2009) – *A Corrosão do caráter* –, que contrasta a vida de Rico com a do pai Enrico em momentos diferentes, nos mostrando os fatores da relação de trabalho nestes dois momentos.

No caso de Rico, o autor aborda a rotina. Ela é perfeitamente compatível ao mundo fordista de trabalho. “[...] os empregos dos trabalhadores especialistas eram aqueles tipos de operações em miniaturas que exigiam pouco pensamento ou julgamento” (SENNETT, 2009, p. 44). Esse fragmento do texto de Sennett evidencia as relações de trabalho na era fordista e ressalta as questões hierárquicas, racionais a que os trabalhadores eram submetidos.

“Na geração de Enrico, porém, a métrica de tempo já se tornara outra coisa que não um ato de repressão e dominação praticado pela administração em nome do crescimento da gigantesca organização industrial” (SENNETT, 2009, p. 48). Nesse fragmento do texto de Sennett, pode-se visualizar claramente a métrica de tempo em um planejamento rígido, girado em torno das máquinas e a questão entre a separação do planejamento para a operação prática dos pensamentos.

Droga Pharma e Auditoria Ltda, fundadas em dois momentos distintos, estão submetidas a processos diferentes entre si, mas semelhantes a Rico e Enrico, já que no passado, embora os processos fossem denominados rígidos, asseguravam e mantinham os trabalhadores dentro de uma “certa ordem”. E decorrente de transformações sociais, segundo Sennett (2005, p. 69), surge a “flexibilidade e a flexibilidade gera desordem”. O autor aponta ainda para a instabilidade da sociedade, mencionando que “o que é singular na incerteza é que ela existe, está entremeada nas práticas cotidianas. [...] A instabilidade pretende ser normal” (SENNETT, 2005, p. 33).

Por fim, segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), as grandes diferenças entre a cultura da empresa familiar e não familiar refere-se aos seguintes pontos:

- A empresa familiar tem mais grupos de interesse (sistema de proprietários, funcionários, membros da família) e maior número de inter-relações entre eles;

- Durante a primeira geração e parcialmente na segunda, o poder na empresa familiar se apresenta de forma diferente. Geralmente varia em intensidade e duração;
- Os ciclos de evolução e desenvolvimento da empresa familiar estão relacionados com as necessidades variáveis dos membros da família que a dirigem e daqueles que possuem a propriedade.

Frente a esses ciclos de evolução, cabe citar Birman (2005, p. 15): “Vivemos em um mundo perturbado e conturbado, diante do qual nossos instrumentos interpretativos ficam bem aquém da agudez e rapidez dos acontecimentos.” Birman sinaliza para as transformações em nossa sociedade na atualidade e sugere como “desafios da psicologia” a necessidade de repensar sobre essas alterações e sobre o rumo da psicologia na contemporaneidade.

Sennett (2005) menciona que vivemos em uma era onde se enfatiza a flexibilidade decorrente de mudanças no sistema social, que o autor passa a chamar de “capitalismo flexível”. O autor faz considerações sobre as características da contemporaneidade.

Pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais. [...] É bastante natural que esta flexibilidade cause ansiedade: as pessoas não sabem que riscos serão recompensados, que caminhos seguir (SENNETT, 2005, p. 9).

3.4 A empresa familiar

Pensar uma empresa familiar definindo-a como aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família ou ainda como aquela que mantém membros da família na administração dos negócios é uma visão simplista do que realmente sugere este tipo de empresa em nosso país.

As organizações estão inseridas na dinâmica social, política e econômica que se desenvolve no ambiente onde atuam e, simultaneamente, exercem impacto e precisam se adequar às mudanças. Sendo assim, para estudá-las é preciso considerar a realidade na qual elas se inserem, pois elas são produzidas em um

dado contexto. Da mesma forma, a empresa familiar é um tipo de organização sujeito às modificações do ambiente (LODI, 1985).

Para Lodi (1985), a empresa é considerada familiar se o controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família. Juntamente com esse fator, a gestão da empresa e a vontade do proprietário de transmitir a empresa para a próxima geração também podem identificá-la como uma empresa. Lodi (1985) fala que a empresa é familiar quando foi iniciada por um membro da família, quando membros da família participam da propriedade ou direção ou, ainda, quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família. Em geral, os estudiosos sobre empresas familiares consideram que a propriedade, a gestão e a sucessão ou a intenção de passar o bastão definem uma empresa como familiar.

Para o coordenador de operações da Auditoria Ltda, a empresa familiar estudada possui as seguintes características:

Eu entendo que a empresa familiar, a principal característica dela é que ela é centralizada. Então, assim as informações, até no quesito financeiro, elas ficam centralizadas no familiar ou no integrante da família. [...] Então tem essa questão da parte financeira, mas tem também a questão da parte da operação porque eu acho que tem um aspecto positivo. Mas de algumas formas o processo é mais burocrático, no sentido de que uma decisão que poderia ser tomada, no meu caso, por mim mesmo às vezes eu tenho que consultar só para, como se diz, ter o aval mesmo do dono. [...] Tanto na empresa anterior quanto aqui, eu vejo que, por menor que seja, eles são mais, como se diz, deixa eu ver... são mais humanos, vamos dizer assim! Eu acho que, a partir do momento que você conquista a confiança deles, eu acho que você tem tudo, entendeu? Mas eu acho que isso é um aspecto positivo, que eles cuidam do negócio, o negócio é deles mesmo, então eles fazem de tudo para dar certo. Por mais que às vezes eles são até “cabeça dura” de tomar uma determinada decisão, mas têm situações que eles, a gente mostra pra eles, uma, duas, três, que seja na quinta vez, mas que eles tomam a decisão. Então por isso que eu vejo este aspecto positivo também. O fato da empresa ser mais “humana”. Quanto esta parte deles pegarem mesmo o negócio e às vezes acompanharem os mínimos detalhes (Coordenador de Operações da Auditoria Ltda).

Nascimento (2008) afirma que as principais características de uma empresa familiar são:

- Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
- Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;

- A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, seja na forma de investir, seja na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo;
 - Estrutura administrativa e operacional "enxuta";
 - Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
 - Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exercem papel importante no desempenho da empresa;
 - Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
 - Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
 - Expectativa de alta fidelidade dos empregados, manifestada através de comportamentos, como não ter outras atividades profissionais que não estejam relacionadas com a vida da empresa, gerando muitas vezes um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
 - Jogos de poder, nos quais várias vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.

O mesmo autor ainda indica o que ele entende como pontos fortes e fracos deste tipo de empresas:

PONTOS FRACOS DA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR

- Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado;
 - Falta de planejamento para médio e longo prazos;
 - Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;
 - Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
 - Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
 - Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio;

- Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
- Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia a dia;
- Usualmente há uso de controles contábeis irreais - com o objetivo de burlar o fisco - o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

PONTOS FORTES DA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR

- Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- Organização interna leal e dedicada;
- Grupo interessado e unido em torno do fundador;
- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;
- Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa;
- Sistema de decisão mais rápido.

O fato é que há pouca literatura sobre empresas familiares e não há consenso para defini-las. Mas minha experiência de seis anos nestas empresas tem mostrado que, além da gestão e da possibilidade de sucessão por familiares, a proximidade nas relações entre proprietários e trabalhadores é maior do que em empresas não familiares. Além disso, o quadro administrativo e operacional enxuto, a expectativa de confiança e fidelidade dos funcionários por parte dos proprietários, dentre outros, são características que presenciei nas três empresas familiares por onde trabalhei.

Uma empresa familiar centenária como a Droga Pharma, embora cometa erros, continua prosperando com os negócios em sua quarta geração. Se considerarmos que a relação entre Droga Pharma e a Auditoria Ltda é estreitada por força dos seus proprietários comuns, podemos pensar que os bons exemplos de

gestão da primeira empresa podem ser passíveis de análises de compatibilidade e apresentados na gestão da segunda.

Se na gestão da Droga Pharma de 100 anos atrás possivelmente não havia espaço para um psicólogo do trabalho, hoje, em ambas as empresas, Droga Pharma e Auditoria Ltda, psicólogos convivem com demandas de trabalhos motivacionais, treinamentos, definições de perfis e outros, como os apresentados pelo coordenador de operações da Auditoria Ltda:

Olha, é. A todo o momento, né, como a gente lida com prestação de serviços e depende totalmente do trabalho do profissional, eu acho que o aspecto psicológico aí, no caso a sua função está envolvida desde o início do processo, na contratação, onde vou citar um exemplo. Eu preciso efetuar uma contratação, já te passo perfil de rota, a gente já identifica o perfil de profissional que a gente precisa e a gente começa o processo seletivo. E neste processo seletivo a gente já procura profissionais que vão atender estas qualificações necessárias e no processo, principalmente do período de experiência, né, onde a gente precisa estar acompanhando o profissional para ver se vai ter um bom desenvolvimento e se é possível de treiná-lo e de mantê-lo ou se não, se a gente optar realmente pelo desligamento no término do contrato de experiência. Então isso é um caso, o caso do profissional novato! No caso de profissionais que já estão na empresa, eu vejo que o papel do RH é fundamental, no sentido de, volto a falar, como a empresa é focada em serviço, depende completamente na motivação do profissional para desenvolver o trabalho, do profissional entender a real importância da prestação de serviço bem-realizada. A gente sempre procura passar para o profissional que uma falha no trabalho dele pode resultar na perda de um contrato e que isso para a empresa vai gerar um prejuízo. Então eu acho que o principal papel é este, de treinar, capacitá-los e mantê-los motivados, empenhados e cientes do que devem realizar e da importância do trabalho deles (Coordenador de Operações da Auditoria Ltda).

Penso que cabe um processo analítico dentro dos Recursos Humanos, elucidando os papéis consagrados do psicólogo dentro destas organizações familiares, refletindo e analisando o que dizem os trabalhadores sobre minhas ações e confrontando com o trabalho real.

3.5 Os processos de mudança nas organizações

Em muitos casos, o trabalho dentro das organizações não é resolvido de maneira fragmentada, pois há uma inter-relação muito forte entre os diversos processos, áreas e públicos das empresas. Recomenda-se que a mudança não

ocorra isolada, já que tudo que ocorre numa empresa, dentro ou fora, afeta a organização, mesmo que de maneira imperceptível aos trabalhadores.

Podem-se conceituar as mudanças de diversas formas, sob vários aspectos e graus de intensidade. Segundo Marchiori (1999), a mudança não pode se restringir apenas ao caráter tecnológico, a autora sugere que ela deva ser acompanhada de uma mudança de caráter organizacional, que envolve sistemas de informação, forma de gestão, entre outros, e que seja voltada para a realidade e cultura da organização.

Nos anos de 2010 a 2012, a empresa Auditoria Ltda passou por diversas mudanças em sua estrutura organizacional, processos de trabalho, implantação de sistemas, gestão, profissionalização e caráter organizacional, conforme nos apresentam alguns dos entrevistados:

Eu vejo que há um ano atrás tínhamos profissionais com a mesma atuação, com mesmas atividades e cargos diferentes. Eu acho que a empresa observou isso, ela está mais profissional! Então a gente tem uma estrutura de cargos e salários, muito bem-estruturada. A empresa tem um nível de profissionalização muito grande neste sentido, de que este fulano tem este cargo, a função é esta. Até a questão de uma situação de a gente ter desenvolvido o processo seletivo interno, dois processos para promoção de profissionais. Então estes profissionais hoje são destaques. Então neste aspecto foi muito positivo. [...] Mudou bastante coisa. Primeiro, a organização, né? Uma redivisão, reestruturação dos setores da empresa, principalmente o de recursos humanos que não existia. Então era muito difícil porque é uma empresa familiar, né, que da qual todos os problemas eram do conhecimento de todos. Você não tinha uma pessoa específica a quem levar determinados tipos de problema. Então acaba que você tinha que levar para o administrativo, levar para a diretoria, né, e não eram muito claros os papéis (Coordenador de Operações da Auditoria Ltda).

Por fim, Marchiori (1995) reforça que o sucesso do processo de mudança, portanto, deve considerar a cultura organizacional, as necessidades dos clientes, a concorrência, as variações de mercado, ou seja, as forças externas e os processos internos da organização. Dentre eles, cabe destacar a comunicação, a administração de desempenho, o trabalho em equipe, a administração da informação, o processo de aprendizagem, treinamentos e a capacitação dos gerentes. Acrescento às palavras do autor que as mudanças ocorrem no momento em que há a avaliação do trabalho real e o trabalhador sente-se parte do processo de mudança.

4 GESTÃO E COMPETÊNCIAS NA EMPRESA FAMILIAR

Considerando parte extensa da literatura dentro da administração e psicologia do trabalho, podemos inferir que a paralisia que o planejamento estratégico provocou em muitas empresas em detrimento da ação revelou que ser apenas “gerente”, em seu conteúdo clássico, já não é suficiente.

Starkey (1997) ressalta que os líderes são projetistas, professores e regentes. Tais papéis exigem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Em suma, nas organizações que aprendem, os líderes são os responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro, isto é, líderes responsáveis pelo aprendizado. A ingenuidade da pressuposição de que é possível fazer gestão desconsiderando uma análise do trabalho e trabalhador e dos saberes destes pode ser o fracasso da organização.

Ao desconsiderar a análise das situações e da organização real do trabalho, muitos “gestores” ficam restritos a entender os problemas que aparecem como decorrentes das dificuldades pessoais ou das relações interpessoais. Essa visão frequentemente conduz à culpabilização do trabalhador, sendo comum atribuir apenas à “preguiça”, à “má vontade” ou à “personalidade” das pessoas a razão pela qual “as coisas dão errado”.

Acostumada a se portar de maneira autônoma e tradicional, a empresa estudada, assim como em outras organizações familiares, tem em seu corpo diretivo a dificuldade de exercer o controle ou “regular o trabalho” e prefere manter exclusivamente em suas mãos as principais decisões. Tendo em vista que os trabalhadores são os que mais conhecem os processos de trabalho e atuam mais próximos de clientes, fornecedores, produtos e serviços, a contribuição destes nas decisões da organização deveria ter um peso significativo para as empresas no mapeamento de competências e na implementação de sistemas de gestão por competências. Isso, porém, não é o que acontece.

Na contramão dessas ideias, o que se percebe na gestão das empresas familiares é uma preferência por focar nas competências individuais do sujeito,

deixando de lado a percepção de um corpo de trabalhadores que está sob o mesmo sistema de trabalho e que, de forma equivocada ou não, torna-se um instrumento de pressão sobre o trabalhador e sua individualidade. Isso ocorre porque nesse modelo de gestão, baseado na valorização exacerbada das competências individuais que promove a concorrência ativa dos trabalhadores e aliado a uma má organização do trabalho, sugere ao trabalhador um lugar de culpabilização, caso o mesmo não se adapte à produtividade esperada pela organização (DUTRA, 2004).

A concepção de competências individuais parece reforçar mais recentemente, essa pressão sobre os sujeitos. De certa forma, a adoção do sistema de gestão por competências pode acarretar o que Dutra (2004) denomina de “efeitos perversos” sobre o indivíduo, incluindo o excesso de pressões sobre as pessoas em torno de resultados empresariais. O mais sério deles, de acordo com o autor, refere-se “ao aumento da pressão sobre as pessoas sem a contrapartida da organização em termos de reconhecimento e da recriação de condições concretas para o desenvolvimento profissional” (DUTRA, 2004, p. 16).

Destaca-se aqui a temática competência, cujo foco volta-se para o indivíduo e não mais, como era até alguns anos, sobre o cargo. Um foco maior passa a ser dado às pessoas e não mais às “caixinhas” ou aos espaços formais que elas ocupam no organograma empresarial. Por outro lado, vale também salientar que essa nova atenção ao trabalhador não necessariamente representa uma garantia de maior preocupação com o ser humano, sua autonomia, satisfação e necessidades pessoais, como à primeira vista possa parecer. Ao contrário, por vezes o que tem ocorrido é o uso inadequado do sistema de gestão por competências que mantêm certo controle sobre o trabalhador, mas gera ausência de participação e ação efetiva deles.

Na tentativa de tratar o termo competência sem esgotar e se aprofundar, citamos Fleury e Fleury (2001), que afirmam que esta não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa, mas é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação

seja eficiente e gere a competência. A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

5 O PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

É comum nas organizações o discurso de que o setor de Recursos Humanos possui posição estratégica nas empresas. Os profissionais ali alocados são demandados a buscar, cada vez mais, soluções estratégicas avançadas para reter os chamados “talentos” essenciais para o negócio. Ainda que fique evidente a necessidade de se adequar às necessidades do mercado e ao mundo do trabalho, estes profissionais parecem servir ao modelo de controle sobre os trabalhadores e sobre as metas organizacionais estabelecidas.

O que se percebe é que as empresas permanecem com determinadas políticas de recursos humanos muito mais convictas da necessidade de uma satisfação da mão de obra para manter o andamento dos trabalhos do que considerando que pessoas podem representar um diferencial competitivo e contribuir com a gestão da organização, conforme aponta Parry (1996), de maneira crítica, indicando que o conceito de competência tem sido uma forma de mascarar, com uma nova nomenclatura, tradicionais práticas de gestão de pessoas. Se, por um lado, pode significar uma melhor adaptação dos trabalhadores a diferentes realidades empresariais, por outro, induz a uma excessiva adequação às exigências dos modelos, ou seja, de acordo prioritariamente com interesses da organização.

O setor de Recursos Humanos pode ser visto como diferenciado de outros segmentos dentro da organização, com condições de trabalhar com um processo de mudança que inclui transformação de valores, propósitos, políticas, especialmente as relativas à gestão de pessoas. Fleury e Fleury (2001) afirmam que as empresas que adotam um modelo de gestão de pessoas – cuja unidade é o indivíduo e não o cargo – procuram transformações que levam a uma maior integração e comunicação entre os níveis organizacionais, práticas mais participativas e aprendizagem dos empregados.

5.1 Justificativa

Este tema apresenta grande importância social e econômica, devido à inúmera quantidade de empresas familiares no mundo e no Brasil. Elas empregam parcela significativa de mão de obra e geram renda para muitas famílias. Normalmente, são frutos da iniciativa empreendedora de seus fundadores que lançam toda sua energia e tempo na construção destes negócios. Na maioria das vezes contam com a intuição e prática do fundador já adquirida em um determinado tipo de atividade, sem conhecimento técnico específico da administração do negócio.

A oportunidade do psicólogo do trabalho de vivenciar as mudanças organizacionais propostas na empresa familiar no processo de profissionalização, bem como a oportunidade de alinhar a vivência à pesquisa, podem permitir um ganho substancial no conhecimento deste processo para os estudantes e a organização.

A realização deste trabalho é uma oportunidade clara de aliar vivência prática e teórica em uma breve descrição da organização familiar durante o trabalho de conclusão deste curso. Este processo irá contribuir para o desenvolvimento profissional, pessoal e acadêmico dos estudantes, além de permitir pensar em ações que considerem o trabalho real nesta organização.

É possível pensar que este trabalho também pode contribuir como fonte de informações para as áreas de Recursos Humanos de empresas familiares e não familiares que vivem processos de transição semelhantes e pode permitir ao psicólogo do trabalho estudar o trabalho real nestas organizações.

5.2 Objetivos

5.2.1 *Objetivo geral*

Discutir e analisar o trabalho do psicólogo numa empresa familiar: uma trama de intervenções junto a trabalhadores e chefias.

5.2.2 *Objetivos específicos*

- Identificar as reais ações do trabalho do psicólogo do trabalho dentro das organizações familiares frente às mudanças na profissionalização;
- Analisar os percursos, tensões, soluções e incertezas do trabalho do psicólogo do trabalho em uma empresa gerenciada a partir da cultura familiar na atualidade;
- Analisar contribuições e limites da literatura sobre o trabalho real junto ao trabalho real do psicólogo do trabalho.

6 FACETAS DE UMA MESMA QUESTÃO: A COMPLEXIDADE ENTRE OS TRABALHOS DO PSICÓLOGO, DA DIRETORIA E DOS TRABALHADORES DO SETOR DE OPERAÇÕES

Optei por realizar a entrevista com quatro profissionais do setor de operações, sendo três deles os trabalhadores mais antigos da empresa. Essa escolha baseia-se no fato de que os três funcionários estiveram presentes em dois momentos distintos da empresa, um anterior e outro posterior à minha entrada na empresa. O quarto profissional possui cargo estratégico dentro da empresa, atuando como coordenador de todo o setor de operações e foi contratado por mim, após a saída da superintendente.

Outro aspecto importante para a escolha desses profissionais, além do interesse e da disposição para ajudar, é que todos os quatro trabalham diretamente ligados ao negócio da empresa, ou seja, no setor de operações. Por se tratar de uma empresa prestadora de serviços, esse setor corresponde a 90% do quadro de trabalhadores da Auditoria Ltda que participaram diretamente da história desta organização, de maneira que poderão contribuir com a percepção que têm das mudanças realizadas após minha entrada.

Os entrevistados foram divididos em dois grupos:

1- PRIMEIRO GRUPO

Um grupo que acompanhou os períodos anteriores ao da minha chegada à organização, sendo dois supervisores do setor de operações com 7 anos de empresa, 2º grau completo, 30 anos e 26 anos de idade respectivamente e progressão na carreira dentro da empresa, iniciando no cargo mais operacional e, posteriormente, sendo promovidos ao cargo atual. Uma Analista de contas, com 5 anos de empresa, 42 anos, curso superior em Administração, com início na área administrativa e atualmente trabalhando no setor de operações analisando as informações do setor. Nesse grupo há 2 profissionais que atuam externamente e a analista de contas que trabalha internamente, no escritório.

2- SEGUNDO GRUPO

Um trabalhador que foi contratado por mim acerca de 1 ano e 2 meses, em 2011, para coordenar e auxiliar no processo de profissionalização do

setor de operações, com 31 anos de idade e curso de especialização em Gestão, *Marketing*, Publicidade e Propaganda. O coordenador atua tanto interna quanto externamente.

Para manter o sigilo dos profissionais entrevistados, os nomes serão substituídos neste texto, conforme combinado com os quatro profissionais. Uma vez escolhidos os sujeitos da pesquisa, iniciamos o trabalho que foi realizado dentro da própria empresa. A disponibilidade dos quatro profissionais ficou condicionada a responderem às perguntas dentro de certo limite de tempo, no horário de trabalho. Cada entrevista não durou mais que 20 minutos e optamos por realizar uma entrevista semiestruturada, deixando cada profissional com liberdade para falar de cada questão. Em relação ao número de sujeitos entrevistados, a estratégia de investigação tomou como referência o que Bogdan e Biklen (1994) caracterizam como um dado momento de saturação do levantamento empírico, “[...] a partir do qual a aquisição de informação se torna redundante”. Ainda segundo esses autores, “[...] o que se verifica é que atingiu um ponto em que a aquisição de informação nova é diminuta. O segredo está em descobrir esse ponto e parar” (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 96).

As entrevistas

A primeira entrevista foi realizada com Andréia, 42 anos de idade e 5 anos de empresa. O trabalho dessa funcionária atualmente é voltado para analisar as informações que são encaminhadas pelos “promotores”, trabalhadores do setor de operações que atuam em campo. Curiosamente, apesar de estar alocada no setor de operações da empresa analisando e consolidando as informações do ponto de venda, função extremamente importante para o negócio, a funcionária identifica o trabalho realizado por ela apenas como de “suporte”.

Sou o suporte à supervisão, suporte à coordenação, suporte aos promotores, entendeu? Então a gente “ta” aqui para este suporte ser tanto para o pessoal de campo, quanto para o pessoal interno. Então é... “ta” meio que no meio do setor operacional ali. E o suporte “tá” ali para atender todo mundo (Analista de contas da Auditoria Ltda).

Inicialmente em sua carreira dentro da Auditoria Ltda, Andréia atuava diretamente com o suporte aos supervisores, digitando informações do ponto de venda que eram devolvidas a eles para análise e consolidação de dados. Porém, mesmo sendo promovida a Analista de Contas após a graduação em Administração de empresas e realizando funções estratégicas para o negócio, que antes estavam diretamente ligadas aos supervisores da empresa, a funcionária ainda se sente um “suporte” na organização. As diversas funções operacionais e administrativas que ainda lhe são demandadas, devido ao pequeno número de trabalhadores responsáveis pela organização deste setor, fazem com que a funcionária ainda se perceba apenas como um suporte. Porém, os planos da diretoria para a trabalhadora são mais ambiciosos, já que se espera que Andréia assuma posição de chefia no setor de operações e passe efetivamente a realizar a análise dos relatórios encaminhados pelos promotores. Ao mesmo tempo, existe uma expectativa de que as atividades operacionais executadas atualmente por ela sejam transferidas progressivamente para suas assistentes, uma estagiária e um auxiliar administrativo. Ambos executam tarefas operacionais, tais como a digitação de relatórios, envio de fax, atendimento telefônico, separação de uniforme dos trabalhadores e arquivamento de documentos.

É exatamente nesse conflito de expectativas e posturas que penso que o meu trabalho de psicólogo é necessário. Enquanto a diretoria da empresa demanda dessa trabalhadora conhecimento e habilidades técnicas para as análises dos relatórios, posicionamento, postura e ações de chefia e liderança junto à sua equipe, Andréia percebe-se como um “suporte” aos setores da empresa, alegando pouco tempo para realizar as análises e mostrando limitações técnicas para realizar o trabalho. Aliado a esse quadro, Andréia apresenta dificuldades para capacitar sua equipe, fato representado pela saída da estagiária que atuou por 2 anos no setor e que se desligou da empresa em janeiro de 2012. Após a saída dessa estagiária de confiança de Andréia, nenhum dos 4 profissionais contratados apresentou os resultados esperados por ela.

Como possibilidades de ações, penso que a análise das tarefas e distribuição das atividades operacionais direcionadas para Andréia é fundamental para que a trabalhadora tenha tempo para executar melhor as análises. Supervisores de campo e o coordenador do setor de operações podem auxiliar na compreensão dos relatórios encaminhados pelos trabalhadores, de maneira que

Andréia pode ser orientada por estes profissionais. Quanto à equipe orientada por Andréia, é importante uma análise mais detalhada do trabalho, ouvindo esses profissionais e solicitando ao coordenador que acompanhe as atividades executadas por estes. Andréia também deverá ser direcionada sobre a condução da equipe, diferenciando os atuais trabalhadores da antiga estagiária.

A segunda entrevista foi concedida por um dos supervisores que atuam diretamente com os trabalhadores de campo, seu nome é Maxmilliam. Esse funcionário iniciou sua carreira dentro da Auditoria Ltda com o cargo operacional de promotor. Após 3 anos nessa função, com 2º grau completo e 26 anos de idade, foi promovido a assistente de treinamento, profissional que treina os novatos e acompanha e avalia os trabalhadores de campo. Quando cheguei à empresa, ele ainda exercia essa função e destacava-se pela segurança com que executava o trabalho, mas foi promovido em seguida por mérito e pelo desligamento de um supervisor de campo. Está atualmente há 2 anos executando a função de supervisor e permanece grande parte do tempo no campo, orientando, avaliando e supervisionando os trabalhadores, mas pontua pouco sobre as possibilidades de mudanças que ocorreram após minha entrada e sobre as atividades que executa.

[...] avaliação geral da equipe, consolidação das informações, percepção de ponto de venda, avaliação de reclamação de clientes e por aí vai. Mudou muito porque antigamente eu nem participava tanto disso, mas eu posso falar com propriedade porque eu peguei este setor já nesta mudança. No que diz respeito à captação de mão de obra, né? E mudou bastante porque a gente já sabe qual é o perfil no trabalho, qual o perfil de pessoas que a gente quer. Então é indispensável (Supervisor da Auditoria Ltda).

Meu trabalho é solicitado por esse supervisor principalmente quando há desligamentos de funcionários e conseqüente contratação para reposição. Antes, esse supervisor praticamente não participava dos processos de contratação de profissionais, que ficava a cargo da diretora executiva. Esta, por sua vez, não conduzia a seleção de novos profissionais com critérios e, por vezes, os novos contratados iniciavam suas atividades sem informações importantes sobre a empresa e o trabalho, o que gerava desligamentos precoces. Na opinião desse supervisor, o meu trabalho como psicólogo permitiu que novos profissionais iniciassem as atividades de campo com informações importantes da empresa. Ele acredita que um “perfil de profissional” foi definido e que, por isso, não ocorreriam mais desligamentos precoces enquanto as contratações fossem conduzidas por

mim. Esse equívoco, porém, tem coerência no senso comum ou pensamento coletivo estereotipado que se faz sobre o trabalho do psicólogo, capaz de compreender e analisar o chamado “perfil psicológico” das pessoas.

É possível pensar que a organização dos processos de recrutamento e seleção, aliados às informações e participações dos supervisores nos processos de recrutamento e seleção, permitiu ganhos qualitativos nas contratações de novos profissionais, mas seria um equívoco e pretensioso em demasia afirmar que qualquer psicólogo pode “prever” ou definir um perfil ideal de trabalhador. Se esse fosse o caso, essa pretensão por si só bastaria para o prosseguimento dos trabalhadores na empresa, não haveria rotatividade de trabalhadores.

Yvez Schwartz (2010) nos faz pensar que não sabemos exatamente, de antemão, mesmo que equivocadamente tentando controlar, todos os determinantes, qual é a entidade, a pessoa, o sujeito que faz a experiência. No trabalho real, é sempre presente seu patrimônio histórico, que é a essência com a qual esse ser vai fazer a experiência de um acontecimento particular em um combinado de inteligência, de saberes, mais ou menos claros para si mesmo. Nessa experiência, encontramos uma parte que se pode dizer rotinizada, outros, porém, falarão de uma memória que não se verbaliza nem se conscientiza no instante, finalmente somos confrontados ao enigma do corpo. Schwartz ressalta que não é verdadeiro apenas para atividades ditas manuais, mas igualmente nas relações de serviço: nas quais também o corpo é implicado no trabalho, as posturas, a modulação da voz que fazem parte da maneira como a pessoa mobilizará esse patrimônio da história para tratar de tal ou qual maneira a pessoa que ela tem em face, ou seja, não é porque ficamos muito tempo em uma mesma situação de trabalho que absorvemos fortemente algo e a simples duração não produz como tal algo positivo, ou um saber capaz de prever o destino/perfil do trabalhador.

Cabe ressaltar que, enquanto psicólogo da empresa, percebo nas entrevistas que há certo receio dos 3 profissionais mais antigos em diferenciar o momento anterior e posterior à minha chegada, falando claramente dos limites de minha atuação. O cargo de psicólogo dentro da empresa, o tempo restrito para as entrevistas e possivelmente os laços de amizade com os 4 profissionais parece não deixá-los à vontade para serem completamente francos durante a entrevista. Mesmo para o coordenador, contratado por mim, há certo limite de franqueza quando as

perguntas são voltadas para os limites de atuação e mudanças efetivas advindas do meu trabalho.

Observo ainda que esses 3 trabalhadores possuem uma relação de cumplicidade com a organização onde trabalham por tantos anos. Com exceção de Andréia, os supervisores de campo praticamente iniciaram suas carreiras na Auditoria Ltda. Esse fato, em parte, explica porque alguns “privilégios” são concedidos a esses trabalhadores que conquistaram alguns bens materiais, tais como o carro próprio e o imóvel. Às vezes os sócios os favoreceram com empréstimos e adiantamentos salariais, além de folgas e horários flexíveis. É perceptível que a relação que se estabeleceu entre a diretora executiva e esses 3 trabalhadores transcende a esfera profissional. A confiança no trabalho desses profissionais por parte dos sócios é inabalável e as solicitações pessoais dos 3 podem inclusive gerar descumprimento de regras, leis e normas trabalhistas.

A terceira e última entrevista realizada com os trabalhadores do primeiro grupo, os que estão presentes na Auditoria Ltda antes de minha chegada, também foi realizada com um dos supervisores de campo. Esse profissional possui 2º grau completo, trabalha há 7 anos na empresa e também iniciou suas atividades no campo, como promotor. Esse trabalhador já exercia a função de supervisor quando cheguei à empresa, mas era visto pela antiga superintendente como “sindicalista”, já que nas reuniões de grupo costumava falar em nome do grupo, reivindicando.

Outro aspecto importante das entrevistas é a visão que cada um tem do psicólogo dentro de uma empresa, normalmente atrelada à necessidade de atuação junto com a equipe no que diz respeito aos aspectos motivacionais e chamados por eles de “psicológicos” do grupo. Fica evidente nas entrelinhas que o que é valorizado por eles, enquanto meu campo de atuação, são as ações voltadas para o cuidado “psicológico” na organização, muito associado a uma espécie de “escuta clínica” dos trabalhadores. Enquanto isso, as ações voltadas para a organização do trabalho, tais como a definição e distribuição de tarefas dentro do setor de operações, apresentam-se como naturais e do próprio desenvolvimento da empresa, ou seja, não são vistas efetivamente como ganhos reais advindos do meu trabalho.

A literatura, por sua vez, orienta quanto a cuidados e procedimentos para lidar com essas informações, ou melhor, com esses conteúdos e enredos de vida, desde sua coleta, ao armazenamento e organização para posterior sistematização,

análise e formação de arquivos. De um modo geral, seguimos as sugestões de Alves-Mazzotti (1998) no sentido de que

Pesquisas qualitativas tipicamente geram um enorme volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos. Isto se faz através de um processo continuado em que se procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado. Este é um processo complexo, não linear, que implica um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados que se inicia já na fase exploratória e acompanha toda a investigação. À medida que os dados vão sendo coletados, o pesquisador vai procurando tentativamente identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores, o que, por sua vez, o leva a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testem suas interpretações, num processo de “sintonia fina” que vai até a análise final (ALVES-MAZZOTTI, 1998, p. 170).

Apresento abaixo a única entrevista realizada com o profissional que ingressou na empresa após a minha entrada, mas já vivenciou mudanças durante o período de 1 ano e 2 meses de admissão. Na verdade, fui responsável pelo processo seletivo que permitiu a contratação do Coordenador de Operações, chamado nesta pesquisa de Danilo. A opção por esse profissional justifica-se pelas experiências que o coordenador possui em empresas familiares anteriores, por estar estrategicamente localizado no setor de operações da Auditoria Ltda e também por ter substituído a antiga superintendente de operações.

Esclarecendo a última afirmação, ficou evidente para mim que a contratação de um profissional com as mesmas características da antiga superintendente – que ocupasse posição semelhante e que, de alguma maneira, ameaçasse a “figura de poder” da diretora executiva – não seria o mais apropriado para a organização. Esse fato ficou evidente para o próprio conselho de sócios que demonstrou isso na reunião em que se informou o desligamento da superintendente.

Ciente dessas condições, procurei nos candidatos à vaga de coordenador do setor de operações características que atendessem às expectativas dos sócios, tais como comprometimento, responsabilidade, conhecimento técnico e habilidade na gestão de pessoas, mas também pesquisei características que atendessem à realidade da empresa naquele momento, ou seja, alguém que conduzisse com “jogo de cintura” as decisões centralizadas da diretoria. Para isso, seria adequado contratarmos um profissional com experiência em empresas familiares. Sobre as características das empresas familiares, Danilo as apresenta assim:

Eu entendo que a empresa familiar, a principal característica dela é que ela é centralizada. Então assim as informações até no quesito financeiro, elas ficam centralizadas no familiar ou no integrante da família. Então vou citar o exemplo da Cidade Pneus, onde trabalhei; então assim... tinha informações que, situações na verdade, decisões que teriam que ser tomadas pelo gerente, pelo gestor e tinham que ter o aval do diretor porque envolvia dinheiro, por menor que fosse a verba. Então é uma realidade que eu vivenciei lá e estou vivenciando da mesma forma. Então tem essa questão da parte financeira, mas tem também a questão da parte da operação porque eu acho que tem um aspecto positivo, mas de algumas formas o processo é mais burocrático. No sentido de que uma decisão que poderia ser tomada, no meu caso por mim mesmo, às vezes eu tenho que consultar só para, como se diz, ter o aval mesmo do dono (Coordenador de Operações da Auditoria Ltda).

O fato de Danilo já ter atuado em outras empresas familiares contribui com um aspecto interessante sobre o funcionamento dessas organizações, elas pretendem estar próximas dos seus trabalhadores, seja para acompanhar de perto o negócio ou mesmo por ter a necessidade e a dificuldade de separar empresa e família, ou o profissional e o emocional. O fato é que nessas organizações a confiança dos donos é fundamental para se ocupar os cargos estratégicos e para conseguir aprovação nas decisões tomadas.

Tanto na empresa anterior quanto aqui, eu vejo que, por menor que seja, eles são mais, como se diz, deixa eu ver... são mais humanos, vamos dizer assim! Eu acho que, a partir do momento que você conquista a confiança deles, eu acho que você tem tudo, entendeu? Mas eu acho que isso é um aspecto positivo, que eles cuidam do negócio, o negócio é deles mesmo, então eles fazem de tudo para dar certo. Por mais que às vezes eles são até “cabeça dura”, de tomar uma determinada decisão, mas tem situações que eles, a gente mostra pra eles, uma, duas, três, que seja na quinta vez, mas que eles tomam a decisão. Então, por isso que eu vejo este aspecto positivo também. O fato da empresa ser mais “humana”, quanto esta parte deles pegarem mesmo o negócio e às vezes acompanharem os mínimos detalhes (Coordenador de Operações da Auditoria Ltda).

Apesar da diretora executiva também já ter atuado como promotora de vendas no campo, não é no conhecimento do trabalho real que se baseiam suas decisões e no acompanhamento das atividades. As decisões são morosas e, como afirma o coordenador Danilo, o acompanhamento do trabalho, em detalhes, me indica insegurança e controle por parte de todos os 3 sócios.

Danilo também contribui diariamente com o meu trabalho e vice-versa, já que diariamente sou demandado por ele para auxiliar na contratação e condução da equipe de campo. Interessante que nesse momento fica evidente para mim, na condução da entrevista, que o meu trabalho como psicólogo nesta empresa ainda

fica atrelado à “condição psicológica” da equipe, o que tanto para o coordenador quanto para os demais entrevistados refere-se a aspectos motivacionais e análises psicológicas do trabalhador no processo seletivo:

Apesar de limitar num primeiro momento minha atuação às condições acima citadas, o coordenador contribui com o que ele entende como acompanhamento da equipe, mas que sinaliza para mim a necessidade de me aproximar do profissional e buscar compreender com o trabalhador como é concebido o trabalho real, no seu campo de atuação e não apenas no escritório.

Eu sinto que, como os supervisores, eles têm mais contato com os profissionais, no campo, né, no dia a dia. Eu visualizo que, principalmente na equipe dos supermercados, que eles te demandam mais, né, eles procuram estar te passando mais as situações, da percepção deles dos profissionais. Então eu acredito que, neste sentido, a gente precisa até estar melhorando. Porque é uma coisa que por várias vezes a gente disse que iria fazer e não está fazendo. De chegar e procurar o profissional e não somente quando a bomba estourar, mas acaba que muitas vezes a gente chama o profissional aqui na empresa para dar uma advertência ou uma suspensão, uma medida punitiva, mas talvez a gente antecipando isso. “Tá” certo que em muitos casos, às vezes, a gente consegue conversar, mas muitas das vezes a gente só conversa com o profissional quando a gente tem alguma situação, entendeu? Tanto no sentido de reclamação do cliente, quanto reclamação de cliente, quanto de percepção do supervisor, mas eu acho que deveria ser uma coisa que, como se diz, falar mais. Olha, eu preciso conversar com este profissional ao menos uma vez por mês, uma coisa neste sentido. Eu não vou conversar com ele pessoalmente não, mas deixa eu ligar. O papel do RH está muito nisso aí. Então esta semana eu vou ligar para 10 profissionais, semana que vem eu vou ligar para mais 10 profissionais e assim, dois profissionais por dia para saber, para perceber, entendeu? Eu acho que agrega. Apesar do nosso perfil de profissional, que às vezes são meninos mais novos, às vezes é o primeiro emprego deste profissional, mas eu acho que ter esta percepção vai ajudar muito (Coordenador de Operações da Auditoria Ltda).

Ao mesmo tempo em que o coordenador apresenta a necessidade de que eu acompanhe de perto o trabalho dos funcionários de campo, é curioso como os limites de minha atuação são apresentados por ele como características da empresa familiar e que, em meu entendimento, são características de qualquer empresa que siga a lógica capitalista e que se sustenta por um trabalho superexplorado.

Eu acho que uma dificuldade é porque todos os nossos profissionais, praticamente 95 % dos nossos profissionais, são externos. Então a gente tem inclusive 14 integrantes da nossa equipe que atuam no interior de Minas. Por termos este tempo no escritório muito restrito, eu acho que isso é um dificultador, no sentido de trazer o profissional para aqui, então a gente está, a empresa trabalha muito em cima de custo, então a dificuldade que eu vejo de tirar o profissional pra tentar ter uma conversa (Coordenador de Operações da Auditoria Ltda).

Outro aspecto apresentado pelo coordenador, como limites de minha atuação, é que o foco dado pelos sócios proprietários da empresa Auditoria Ltda não são as pessoas ou as “condições psicológicas”, apesar de contraditório, já que se trata de uma organização voltada para a prestação de serviços e que depende exclusivamente do trabalho dos chamados promotores de vendas.

Infelizmente é uma característica que até parece contraditório, mas é uma característica de empresa familiar. Por mais que eles sejam “humanos”, ali, com aquelas pessoas ali, eles não visualizam tanto este aspecto motivacional como uma prioridade. E então eu vejo que é uma dificuldade sim e que os diretores e sócios, e você teria que provar por A + B quais seriam os ganhos com aquilo ali, né? E é difícil mensurar por que. Talvez em termos de produtividade? Eu acho que talvez, no sentido de não ter reclamação dos clientes, então não seria mensurado por números, vai mais no aspecto de desenvolvimento profissional. Então é uma dificuldade. Até porque eu já participei de conversas com os sócios da empresa e isso nunca foi muito prioridade, né? (Coordenador de Operações da Auditoria Ltda).

A entrevista também evidenciou que mesmo a consultoria externa possui limites de atuação quando o assunto é, como foi chamado pelo coordenador, “condição psicológica” dos trabalhadores ou os “aspectos motivacionais” dos profissionais, já que após levantamento realizado com a equipe externa que indicava a necessidade de melhorias nas condições financeiras não houve nenhum retorno por parte dos sócios.

[...] até porque esta pesquisa de clima já foi feita, não com esta rotina assim semanal, mas de trazer até uma consultoria onde foram levantados vários aspectos e nenhum deles foi acatado pela empresa. Olha pelo fato de ter envolvido custos, né? Então, assim a gente identificou que a grande desmotivação, a grande dificuldade nossa é atender algumas solicitações dos nossos funcionários, no sentido de melhorias, de benefícios, termo salarial. Então a empresa identificou que naquele momento não era prioridade e eu acredito que esta tenha sido a grande dificuldade (Coordenador de Operações da Auditoria Ltda).

A alegação dos sócios proprietários para não atender às demandas de melhorias financeiras dos trabalhadores, segundo o coordenador, justifica-se na dificuldade de se acompanhar os trabalhadores externos e na desconfiança destes sobre as informações prestadas por estes profissionais. A consultoria, por sua vez, foca sua atuação no setor comercial e no acompanhamento ou “fiscalização” destes trabalhadores. Para tanto, o coordenador menciona que medidas de “supervisão” da equipe externa foram criadas junto à consultoria para minimizar as faltas e os

atrasos da equipe. Paralelo a isso, fui solicitado pela consultoria e pelos sócios a criar um programa de treinamento sobre ética profissional que atue no desenvolvimento do caráter da equipe de campo, já que, segundo avaliação dos sócios e do próprio coordenador, há atualmente um desvio de caráter dos jovens trabalhadores.

Hoje eu acho que está muito mais no sentido de que é saber que o profissional está indo trabalhar. Porque a gente tem uma dificuldade, pela quantidade de supervisores que nós temos e pela quantidade de profissionais. Então assim nós atendemos tanto Belo Horizonte, quanto região metropolitana, quanto interior, então a gente depende de, em algumas situações, a gente precisa de saber primeiro se o profissional está indo trabalhar. Então “muita” das vezes o supervisor e eu como coordenador, nós ficamos muito mais preocupados em saber se o profissional está indo trabalhar do que realmente da qualidade do atendimento, vamos colocar assim. Então, hoje é o principal aspecto. Garantir que este profissional está indo trabalhar. Então algumas situações já foram, algumas medidas já foram tomadas, foi criado um relatório onde o profissional vai ter que coletar assinatura do gerente e, paralelo a isso, temos implantação do *software* com a questão da sincronização por GPS. Então a gente vai saber em tempo real onde o profissional está, se ele está realmente na loja. Então, a partir do momento que tivermos a garantia que este profissional está na loja e começarmos, talvez até a direção, os sócios visualizarem que este profissional está indo trabalhar realmente, que ele merece algum benefício, talvez conseguiremos não todos, mas algumas melhorias. Aí eu acredito que teremos uma ação maior aí, porque muitas das vezes o que acontece é que a gente procura até auxiliar o profissional só que o profissional não quer ser ajudado! Então é um aspecto complicado! Foi interessante a questão de ter sido aprovado uma questão da capacitação, do desenvolvimento do profissional, do plano de formação ética. Então é um aspecto interessante, que agora eu acho que neste sentido o RH vai ser fundamental porque hoje realmente os profissionais, infelizmente, os meninos que estão se transformando homens, profissionais, eles estão vindo com uma... Eles não têm muito a questão do caráter, a questão da ética. Então eu acho que neste aspecto aí seria interessante (Coordenador de Operações da Auditoria Ltda).

Bleger (1984) afirma que o psicólogo deve saber que o motivo de sua solicitação nunca é o problema e, sim, um sintoma do mesmo. Segundo ele, o psicólogo não deve ser o profissional da alienação, da exploração, da submissão ou da coerção, tampouco deve ser confundido como educador. O propósito fundamental é de explicitar a demanda. A sua perspectiva é que “o psicólogo não atue como um agente de manutenção dos sintomas” e, sim, como um “agente de mudança” (BLEGER, 1984, p.46). De forma veemente, Bleger desvincula o psicólogo do lugar de responsável efetivamente pela mudança. Segundo ele, a educação prestada por um psicólogo deve ser concebida de forma que

“fundamentalmente capacite a instituição a enfrentar situações e possa refletir sobre elas como primeiro passo para qualquer solução” (BLEGER, 1984, p. 44).

Sennett (1999), na obra *A Corrosão do caráter*, questiona as relações de trabalho contemporâneo e suas implicações nos valores pessoais, como a lealdade e os compromissos mútuos. Ele questiona como é possível definir nossos traços pessoais, nosso valor em uma sociedade onde tudo é efêmero, onde a flexibilidade é valorizada, ou seja, o poder de se ajustar a qualquer meio é tido como valor. Para ele não é possível construir um caráter em um capitalismo flexível, onde não há metas em longo prazo, pois a construção deste depende de valores duradouros, relações duradouras, de longo prazo, isto não é possível em uma sociedade onde as instituições vivem se desfazendo ou sendo continuamente reprojctadas.

Quando o coordenador questiona o caráter destes jovens trabalhadores, me questiono como deve ser minha atuação frente à perspectiva de trabalho e aos interesses da empresa, do capital e do trabalhador. Penso que são muitos os desafios do psicólogo do trabalho, mas considero esse um dos maiores, visto que alinhar esses interesses pode ser incompatível.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo qualitativo foi refletir sobre as observações e possibilidades de intervenções do psicólogo do trabalho em empresas privadas e, mais precisamente, nas organizações familiares. Nesta pesquisa, a experiência prática e privativa do psicólogo e pesquisador foi analisada sob a ótica da ergonomia, diferenciando o trabalho real do trabalho prescrito. A ousadia dessa proposição é defendida por Schön, que apoia o aprendizado pela própria experiência.

Deveríamos, então, estudar a experiência de aprender por meio do fazer e o talento artístico da boa instrução. Deveríamos basear nosso estudo na hipótese de trabalho de que os dois processos são inteligentes e – dentro de limites a serem descobertos – inteligíveis. E deveríamos buscar exemplos, onde quer que pudéssemos encontrá-los – no currículo dual das escolas, nos aprendizados e nas atividades de ensino prático que os profissionais encontram ou criam para si mesmos e nas tradições divergentes de ateliê e conservatório (SCHÖN, 2000, p. 25).

Pode-se inferir que, em relação às atividades dos psicólogos ligados a empresas familiares ou não e aos setores de Recursos Humanos, existe uma tendência para as tradicionais práticas tecnicistas, associadas à administração de empresas. Há ainda um sentimento de adequação e de ajustamento do psicólogo às demandas dessas organizações com o objetivo de manter o emprego. Na realidade a organização do trabalho de numerosos setores de serviços e mais especificamente o de Recursos Humanos tende a minorar aqueles que trabalham observando e intervindo sobre o trabalho real. É praticamente uma amputação do poder de agir. A atividade impedida, segundo Clot (2006), é aquilo que não se pode fazer, que se busca fazer sem conseguir, ou seja, os fracassos ao se tentar realizar a atividade de trabalho.

Ao procurar descrever a organização familiar citada, o que se constata é que a adoção da gestão tradicional taylorista pode servir como estratégia para o aumento das demandas sobre o trabalhador, aqui retratadas em termos de maior pressão sobre resultados, prazos e aumento das qualificações, crescente insegurança e instabilidade no emprego e individualização, retirando da organização a responsabilidade pelos resultados.

A dificuldade para se aumentar o quadro de funcionários, normalmente relacionada ao aumento de custos na empresa estudada, só foi sanada quando os custos de rescisão ocasionados por queixas dos trabalhadores com excesso de trabalho e de atividades foram apresentados por mim à diretoria da Auditoria Ltda. Por mais que a formação do psicólogo não contemple esses levantamentos, eles são necessários para intervir na organização do trabalho. Aproximar-me da consultoria externa especialista nestes levantamentos favoreceu nessa intervenção.

Preocupa, nesse sentido, a ausência de maior participação dos trabalhadores na dinâmica das organizações, apesar do discurso corrente de que o homem é o elemento essencial nas organizações e do papel estratégico do setor de recursos humanos. Há, pelo contrário, um aumento de responsabilidades sobre os trabalhadores, com redução de autonomia, autoestima, valorização pessoal e profissional.

Por parte dos entrevistados entende-se que a atuação do psicólogo do trabalho dentro da organização deve focar nos processos motivacionais e “psicológicos”, recrutar, selecionar e treinar os trabalhadores. A escuta psicológica está ainda muito associada à “clínica individual” e predomina a crença de que o psicólogo será capaz de definir um “perfil psicológico” dos trabalhadores, gerando mudanças no indivíduo através deste conhecimento.

Percebe-se nas entrevistas que o discurso das chefias solicitando, como intervenção do psicólogo do trabalho, a adoção e o desenvolvimento de práticas ou técnicas motivacionais e de integração está associado à necessidade de criação de laços e vínculos entre eles. Envolver as chefias, desde o primeiro momento, nos processos de recrutamento e seleção, na apresentação dos trabalhadores no primeiro dia de trabalho, nos treinamentos e desligamentos, favorece o conhecimento, o acompanhamento e o desenvolvimento dos funcionários. Mais do que uma série de processos técnicos e organizados do setor de Recursos Humanos, essas intervenções favorecem a aproximação das chefias ao trabalho real e permitem ao trabalhador estabelecer relações e vínculos na empresa.

Por outro lado, a adoção dessas práticas reduziu, mas não cessou, a rotatividade de trabalhadores na empresa. Por melhor que seja a recepção do novo trabalhador e o acompanhamento das chefias desde o primeiro momento, os aspectos financeiros, econômicos e normativos não permitem vínculos como os

exemplificados por Sennett no caso de Enrico, com expectativas de longo prazo, ou seja, o trabalhador acaba deixando a empresa depois de certo tempo.

Novas propostas de trabalho, com melhor remuneração, perspectiva de crescimento e a possibilidade de estabelecimento de uma profissão e carreira em outras empresas e áreas de trabalho são motivos de desligamento na Auditoria Ltda. Em parte, isso ocorre na empresa estudada porque a estrutura de cargos e legislação trabalhista dita que profissionais que possuem a mesma função não podem ter remuneração diferente, exceto quando completam 2 anos ou mais de empresa.

A chamada isonomia salarial rege que os salários dos trabalhadores com a mesma função devem ser o mesmo, salvo se for promovido e passar a exercer atividades distintas. Com isso há um “esmagamento” e uma defasagem dos salários anualmente, o que leva os trabalhadores a buscarem outras propostas financeiras mais atrativas. Como na empresa prestadora de serviços estudada, grande parte dos trabalhadores possui a mesma função, a remuneração é a mesma e os cargos são os mesmos. Há poucas possibilidades de ascensão profissional e de carreira, o que não favorece os vínculos de longo prazo. O trabalhador sai em busca de melhores salários e de uma profissão socialmente reconhecida.

À medida que a organização estudada vai crescendo e se profissionalizando, é possível pensar que sua estrutura organizacional e econômica favorecerá a adoção de propostas de remuneração mais atrativas aos trabalhadores e que permitam ao trabalhador reconhecer suas práticas como profissão. Por hora, minhas limitadas intervenções alcançam parte dos trabalhadores com campanhas internas que premiam e remuneram melhor alguns trabalhadores e com a promoção de outros para cargos com atividades distintas que favorecem o entendimento de profissão.

Se por um lado existe a associação do psicólogo a ações motivacionais e psicológicas, por outro, a forma como o trabalho está organizado nos tradicionais setores de Recursos Humanos não favorece a análise do trabalho real. As demandas de trabalho esperadas para esse setor exigiram de mim práticas, rotinas, tarefas e estratégias de intervenção técnicas e tradicionais, mas associadas a um estudo e uma análise do trabalho real.

Buscar a confiança dos gestores e tentar desconstruir a imagem do psicólogo, que é aquele que trabalha em benefício do trabalhador e em detrimento à

empresa, foram os primeiros passos para me estabelecer nesta organização familiar. A utilização de linguagem adequada ao entendimento dos “gestores do capital”, com gráficos, planilhas e custos, me permitiu entender e iniciar um processo de organização do trabalho com novas contratações, definições de papéis e de mudança na atividade impedida. A psicologia tradicionalmente não trabalha com dados predominantemente mensuráveis e isso dificulta a relação do psicólogo com os gestores, daí a necessidade de se buscar a apresentação de dados mais objetivos e indicadores mais mensuráveis.

Outro aspecto que favoreceu a desconstrução da minha imagem como defensor dos funcionários nesta empresa foi a de concordar, mesmo que parcialmente, com as solicitações dos gestores, sempre avaliando e propondo ações que não ferissem a vaidade dos proprietários, buscando a análise do trabalho real e a reorganização do trabalho. Além disso, as experiências de sucesso da centenária empresa familiar Droga Pharma me auxiliaram na apresentação de dados, planilhas, formulários e treinamentos solicitados pela diretoria executiva.

Há cerca de 6 anos atuando em organizações, percebo que o trabalho multidisciplinar é importante para as efetividades das ações de um psicólogo do trabalho. Na empresa Auditoria Ltda, a troca de experiências com advogados, administradores de empresas, profissionais de TI e outros favorece as intervenções e passa credibilidade aos gestores.

A proposta é a de propiciar uma formação ao indivíduo, levando o trabalhador a refletir sobre o seu contexto na empresa, sobre a categoria trabalho e suas dimensões, sobre o conhecimento apreendido em sua trajetória de vida, escolar, social, cultural, sua vivência profissional e sua atuação em situações cotidianas, bem como o de buscar o chamado “ganho social” com o trabalho, citando Fleury (2001), que pode ser compreendido como um conjunto de aspectos que favorecem o desenvolvimento do trabalhador como ser humano, em sua dimensão mais ampliada: pessoa, profissional, cidadão, política e socialmente determinado.

Por fim, como se percebe, há inúmeros desafios a serem vencidos para que o psicólogo do trabalho possa realizar suas atividades com mais qualidade, alcançando resultados mais satisfatórios.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, Alda. Judith. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. *Cadernos de Pesquisa*, v. 4, n. 77, p. 53-61, maio 1991.
- BARROS, V.; MIRANDA, M. A. *Considerações sobre a pesquisa em História de Vida*. Mimeografado.
- BENJAMIN, Walter. Experiência e pobreza. In: *Obras Escolhidas I - Magia e técnica, arte e política*. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: IBECON, 1987.
- BIRMAN, Joel. *Mal-estar na atualidade: a psicanálise e as novas formas de subjetivação*. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora, 1994.
- BLEGER, J. *Psico-higiene e psicologia institucional*. Porto alegre: Artmed, 1984.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participante*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DIAZ, Carmen. *Gestão da Empresa Familiar. Conceitos, Casos e Soluções*. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 288 p.
- CLOT, Yves. *A Função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2006. 222 p.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1987.
- DUTRA, Joel Souza (Org.). *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Construindo o conceito de competência*. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10>>. Acesso em: 22 maio 2012.
- GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. *A Gestão das Empresas Familiares*. [S. l.]: Almedina, 1996. 154 p.
- GUÉRIN, François *et al.* *Compreender o trabalho para transformá-lo: A prática da ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1976.

LESSA, Sérgio. Lukács: trabalho, objetivação, alienação. *Trans/Form/Ação*, São Paulo, v. 15, p. 39-51, 1992.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 4. Ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

MARCHIORI, Marlene. *Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno*. 1995. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

MARTINS, José Coelho. *Empresas Familiares*. Lisboa: GEPE, 1999.

MARX, Karl. *O capital*. Coleção Os economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MOGGI, Jair. *A essência da transformação*. 1996. Disponível em: <<http://www.adigo.com.br/br/artigos.asp?mode=show&ID=45>>. Acesso em: 22 maio 2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 197-207.

NASCIMENTO, Auster Moreira. *Um Estudo sobre o Processo de Gestão em Empresas Familiares*. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/172.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2012.

OLSON, Mancur. *A Lógica da Ação Coletiva: Os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: EDUSP, 1999.

PARRY, Scott B. A questão das competências. *Training*, v. 33, n. 7, p. 48-54, jul. 1996.

RICCA, Domingos. *Quem são as empresas familiares*. 2008. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br>>. Acesso em: 22 maio 2012.

ROCK, Stuart. *Gerir empresas familiares: Um guia útil para a maioria das empresas portuguesas*. Sintra: Edições CETOP, 1997.

SCHEIN, Edgar H. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

SCHON, Donald. *Educando o profissional reflexivo. Um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Trad. Roberto Cataldo Costa – Porto Alegre: Artes Medicas Sul, 2000.

_____. How culture forms, develops, and changes. In: KILMANN, Ralph H. *et al. Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 17-43.

SCHWARTZ, Yves. A experiência é formadora? *Educação & Realidade*, v. 35, n. 1, p. 35-48, jan.-abr. 2010.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais no novo capitalismo*. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999.

STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

THÉVENET, Maurice. *Cultura de Empresa: Auditoria e Mudança*. Lisboa: Monitor, 1986.